

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO Y LA
CORPORACIÓN INTERAMERICANA DE INVERSIONES

Estrategia Institucional del Grupo BID:
Transformación para una Mayor
Escala e Impacto

ÍNDICE

SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	I
RESUMEN EJECUTIVO	I
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. LOS DESAFÍOS DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.....	5
3. POSICIÓN DEL GRUPO BID Y AVANCES RECIENTES.....	9
4. MISIÓN Y OBJETIVOS DEL GRUPO BID.....	14
5. ENFOQUE OPERATIVO.....	19
Biodiversidad, capital natural y acción por el clima.....	19
Igualdad de género e inclusión de grupos de población diversos.....	25
Capacidad institucional, Estado de derecho y seguridad ciudadana	28
Protección social y desarrollo del capital humano	32
Infraestructura sostenible, resiliente e inclusiva con énfasis en la integración regional.....	35
Desarrollo productivo e innovación por medio del sector privado.....	38
Integración regional.....	42
6. ENFOQUE DEL GRUPO BID: TRANSFORMAR LA MANERA COMO SERVIMOS A NUESTRA REGIÓN	45
Orientación hacia el impacto.....	45
Selectividad estratégica.....	47
Instrumentos eficaces y movilización	50
Sinergias público-privadas.....	55
Conocimiento.....	57
7. FUNDAMENTOS INSTITUCIONALES.....	60
Capacidad financiera.....	61
Procesos y sistemas	63
Personas, incentivos y cultura	65
8. APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	69
9. RIESGOS DE IMPLEMENTACIÓN.....	70
10. RECOMENDACIÓN.....	71
REFERENCIAS	72
ANEXO A. HOJA DE RUTA PARA LAS REFORMAS	A-1
ANEXO B. COBERTURA EN LA ESTRATEGIA DE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS ABORDADOS EN LAS DELIBERACIONES SOBRE LA REFORMA DE LOS BANCOS MULTILATERALES DE DESARROLLO	B-1

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AIE	Agencia Internacional de Energía
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCLIP	línea de crédito condicional para proyectos de inversión
CDC	documento de Desafíos de Desarrollo de País
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CII	Corporación Interamericana de Inversiones
CMVC	Centro Mundial de Vigilancia de la Conservación
CRF	Marco de Resultados Corporativos
FMI	Fondo Monetario Internacional
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
GEMS	consorcio de la base de datos sobre riesgo de los mercados emergentes globales
LGBTQ+	personas lesbianas, gays, bisexuales, transgénero o transexuales, <i>queer</i> + otras orientaciones sexuales e identidades de género
MIPYME	micro, pequeña y mediana empresa
MOPAN	Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OCHA	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OMM	Organización Meteorológica Mundial
PBL	préstamo en apoyo de reformas de política
PIB	producto interno bruto
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
RICYT	Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
WWF	Fondo Mundial en favor de la Naturaleza

Nota: Todos los montos se expresan en dólares estadounidenses a no ser que se indique otra cosa.

RESUMEN EJECUTIVO

Nuestra misión

El Grupo BID será el socio preferido de América Latina y el Caribe comprometido a abordar las vulnerabilidades de la región y liberar su potencial para fomentar el progreso transformacional en materia social y económica, al tiempo que lucha activamente contra el cambio climático. Estamos abocados a generar impacto y mejorar vidas, para lo cual aprovechamos el conocimiento, ampliamos la escala del financiamiento, promovemos el desarrollo a través del sector privado y maximizamos las sinergias internas y con nuestros homólogos en el sistema multilateral. Al actuar como cooperativa, reconocemos nuestra contribución al suministro de bienes públicos regionales y mundiales y asumimos nuestra misión con renovada transparencia, rendición de cuentas y colaboración con todas las partes interesadas en el desarrollo, incluida la sociedad civil.

El triple desafío mundial

Durante décadas se ha visto a la región de América Latina y el Caribe a través de la lente de sus necesidades, tales como sus necesidades de financiamiento o su necesidad de reducir la deuda. Sin embargo, hoy, no es exagerado afirmar que el mundo también necesita a la región gracias al potencial que tiene para alcanzar sus propios objetivos de desarrollo y a la vez ayudar a resolver algunos de los desafíos más grandes y apremiantes que tiene en común con el mundo.

Primero, en el ámbito de la naturaleza y la biodiversidad, la región alberga la selva amazónica, sumidero de la cuarta parte del dióxido de carbono que absorbe toda la superficie de la Tierra¹, con lo cual desempeña un papel vital en la mitigación del cambio climático en todo el mundo. Segundo, en lo que respecta a la seguridad alimentaria, la región produce suficientes alimentos para 1.300 millones de personas y contribuye alrededor del 40% de las exportaciones mundiales netas de alimentos². Por último, a medida que el mundo avanza hacia la energía limpia, la región ya obtiene alrededor del 30% de su energía de fuentes renovables, el doble del promedio mundial³. Por ejemplo, la región podría exportar al menos un tercio de los 12 millones de toneladas de hidrógeno verde que Europa necesitará anualmente para 2030⁴. Posee, además, dos tercios de las reservas mundiales de litio y el 38% de las reservas de cobre⁵, elementos cruciales para la transición verde y la producción mundial de bienes que van de paneles solares a vehículos eléctricos⁶. Todo esto es sumado al talento que existe en la región, que puede ser una fuente de innovación y crecimiento de la productividad.

¹ Gatti et al., 2021.

² Morris et al., 2020.

³ Energy Institute, 2023.

⁴ Gischler et al., 2023.

⁵ CEPAL, 2023, y AIE, 2021a.

⁶ AIE, 2021b.

Con las reformas e inversiones adecuadas, la región podría colocarse en el centro de los esfuerzos para proteger la biodiversidad del mundo, aliviar la inseguridad alimentaria mundial y abastecer al mundo de energía limpia. Al mismo tiempo, podría hacer grandes avances en la reducción de la pobreza y la desigualdad e impulsar el crecimiento sostenible.

La región enfrenta un triple desafío. Los ciudadanos se impacientan cada vez más y exigen mejores servicios públicos, menos desigualdad y menos pobreza. Sin embargo, es difícil para los gobiernos atender estas demandas con recursos limitados. Su espacio fiscal está restringido por presupuestos ajustados y la necesidad insoslayable de mantener niveles sostenibles de deuda. Asimismo, la región ha tenido dificultades para generar recursos adicionales tras decenios de crecimiento moderado como consecuencia de los bajos niveles de inversión y productividad. Este triple desafío se ve exacerbado en gran medida por los efectos cada vez más frecuentes y devastadores del cambio climático que sin duda enfrentan todos los países de la región.

Un Grupo más grande y mejor

Para superar este triple desafío y ayudar a la región a realizar su potencial, el Grupo BID debe maximizar la escala y el impacto de su trabajo. Ambos aspectos deben complementarse para impulsar el desarrollo. La escala se refiere a la magnitud de los recursos que el Grupo BID necesita con el fin de ayudar a la región a acelerar los avances para superar los desafíos regionales y mundiales. Sin embargo, la escala no basta. El mayor financiamiento, la asistencia y la difusión de conocimiento deben llegar a millones de personas de formas que mejoren su vida de manera tangible.

En esencia, **el Grupo BID debe evolucionar para crecer y mejorar.** Simplemente ampliar su tamaño sin mejorar no sería productivo y mejorar sin crecer plantea el riesgo de que los resultados que se obtengan no sean suficientes para hacer frente a los desafíos de hoy. Nuestro enfoque estará a la altura de las expectativas del G20 en lo que se refiere a las reformas de los bancos multilaterales de desarrollo al convertirse en un banco mejor, más grande y más eficaz para abordar los desafíos regionales y mundiales y maximizar el impacto en el desarrollo⁷. De conformidad con la hoja de ruta para la evolución de los bancos multilaterales de desarrollo, la nueva Estrategia Institucional del Grupo BID centra sus esfuerzos en cuatro elementos para evolucionar: su visión, los incentivos, el modelo operativo y la capacidad financiera.

Para ello, necesitamos concentrarnos en la eficacia de lo que hacemos. Lo que importa es el impacto que tenemos. No se trata de financiamiento, sino de resultados, como la reducción de la pobreza, mejoras de la salud y la educación, emisiones de CO₂ evitadas y el aumento del número de mujeres y grupos diversos en la fuerza laboral y en cargos de liderazgo. El Grupo BID está comprometido a abordar las vulnerabilidades sociales, económicas y ambientales de la región y liberar su potencial para fomentar el progreso transformacional en materia social y económica, al tiempo que lucha activamente contra el cambio climático. Para obtener los resultados que la región necesita, el Grupo BID debe aumentar su impacto fortaleciendo sus tres entidades: el BID, BID Invest y BID Lab.

⁷ Véase información detallada en la Declaración de los líderes del G20 en Nueva Delhi, en septiembre de 2023.

La nueva Estrategia Institucional: Transformación para una Mayor Escala e Impacto

El Grupo BID presenta una nueva Estrategia Institucional con el propósito de maximizar la escala y el impacto de su labor. Esto permitirá que América Latina y el Caribe responda mejor a sus propios objetivos de desarrollo y al mismo tiempo ayude a resolver algunos de los desafíos más grandes y apremiantes que tiene en común con el mundo.

La nueva Estrategia Institucional, titulada ***Transformación para una Mayor Escala e Impacto***, servirá de hoja de ruta para orientar al Grupo BID en los próximos siete años (2024-2030) y está alineada con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, de alcance internacional. La estrategia posiciona al Grupo BID para que cumpla su objetivo último de mejorar vidas e intensificar la acción para ayudar a América Latina y el Caribe a realizar su potencial y, al mismo tiempo, hacer frente a los desafíos de desarrollo más descomunales de la actualidad.

El Grupo BID se centrará en cinco canales principales con el fin de ampliar su escala y su impacto.

Primero, para ampliar la escala debemos maximizar la capacidad de financiamiento. Con este fin reconocemos la necesidad de más recursos, que podrían provenir de los propios balances generales del Grupo BID, contribuciones de los accionistas y el sector privado. El BID y BID Invest podrían aumentar su capacidad de financiamiento a hasta US\$112.000 millones a lo largo de 10 años: US\$50.000 millones del BID mediante la optimización del balance general y US\$62.000 millones de BID Invest por medio de la optimización del balance general, un aumento de capital (bajo consideración en estos momentos) y la movilización de recursos. Esto último podría lograrse con el nuevo enfoque de BID Invest, que contempla la transición a un modelo de negocios de originar para compartir orientado al impacto. La finalidad de esta transformación es incrementar el apetito de riesgo y facilitar el despliegue de productos innovadores para gestionar riesgos y obtener mejores resultados a nivel de proyecto y de cartera. Asimismo, BID Lab está buscando una nueva reposición de recursos en el marco de un nuevo modelo de captación de fondos concebido para incrementar los ingresos de la cartera y movilizar recursos de terceros a una mayor velocidad, para ampliar así la escala de su impacto. El BID seguirá efectuando una serie de transacciones financieras y reformas de política señaladas en la Hoja de Ruta del G20 emanada de la Revisión Independiente de los Marcos de Suficiencia de Capital ([GN-3143-7](#)).

Segundo, ampliaremos la escala mediante innovación financiera. Además de optimizar sus balances generales, el Grupo seguirá desarrollando instrumentos financieros innovadores, como canjes de deuda por medidas de conservación de la naturaleza, cláusulas contingentes de alivio de la deuda y el mecanismo BID-CLIMA para ampliar el alcance de su financiamiento⁸. Este enfoque impulsará la capacidad de

⁸ En 2023, el BID inició en Ecuador el programa más grande del mundo de canje de deuda por medidas de conservación de la naturaleza, que le ahorrará al país más de US\$1.000 millones y le permitirá invertir millones en la protección de las islas Galápagos. Esta fue la primera vez que una institución multilateral combinó una garantía con un seguro contra riesgos políticos para movilizar recursos. Ese mismo año, el BID anunció el programa BID-CLIMA, que reduce los costos de endeudamiento de los países que cumplen indicadores verificables de desempeño, con lo cual el BID se convirtió en el primer banco multilateral de desarrollo en aplicar este enfoque basado en resultados. La iniciativa ayudará a los países a usar los indicadores para movilizar recursos del sector privado con nuestra asistencia técnica.

financiamiento al redistribuir el riesgo, atraer capital adicional y movilizar más recursos del sector privado.

Tercero, nuestro enfoque en la ampliación de la escala y el impacto implica trabajar con otros bancos multilaterales de desarrollo como parte de un sistema integrado.

Para eso se requieren reformas estratégicas encaminadas a trabajar mejor con otros bancos multilaterales de desarrollo y hacer que sea más fácil para los socios de los sectores público y privado y los países clientes trabajar con estos bancos como un sistema. El Grupo BID alineará sus procesos y armonizará, según corresponda, sus normas operativas para ser más eficiente y ágil⁹. Esto ayudará al Grupo BID a trabajar junto con otros bancos de su tipo para alcanzar una mayor escala. En este sentido, el Grupo BID y otros bancos multilaterales de desarrollo aprenderán de las prácticas óptimas de cada uno y coordinarán medidas para asegurar que cada institución mantenga el rumbo y siga siendo parte del esfuerzo de maximizar el impacto y los recursos disponibles para ayudar a los países a abordar sus desafíos locales y regionales específicos. Estos esfuerzos fortalecerán la colaboración y el compromiso mutuos con el propósito de maximizar el impacto y abordar tales desafíos de una manera eficiente.

Cuarto, aumentaremos el impacto enfocándonos en los resultados. El baremo del Grupo BID será el impacto. El Grupo BID incorporará el impacto y la efectividad en el desarrollo en el entramado de su estructura, sus operaciones y su cultura institucional. Con ese fin adoptará un enfoque más selectivo y se valdrá de los mejores datos disponibles para definir y formular estrategias, programas y proyectos de alta calidad. Un elemento central de este enfoque será la propuesta para adoptar un nuevo marco de efectividad en el desarrollo, que podría valerse de la experiencia y las lecciones aprendidas de la herramienta de aprendizaje, seguimiento y evaluación de la efectividad en el desarrollo (DELTA) de BID Invest. El Grupo BID se asegurará de que la focalización en los resultados sea el eje de la relación del Grupo con los organismos ejecutores, con la inclusión de incentivos para medir, informar y, cuando sea necesario, ajustar el rumbo a lo largo de todo el ciclo de proyecto para alcanzar los objetivos de desarrollo. Reconociendo su papel vital en esta tarea, el Grupo BID proporcionará más apoyo directo a los gobiernos para fortalecer su capacidad en el ámbito de la efectividad en el desarrollo. Una parte fundamental de este proceso consistirá en asegurar que el Grupo BID y sus socios busquen retroalimentación de manera proactiva a fin de mantenerse al tanto de la evolución y la ejecución de proyectos y programas y usen los métodos más apropiados y rigurosos para medir el avance y el impacto y efectuar los ajustes necesarios sobre la marcha para obtener los resultados previstos.

Quinto, seguiremos incorporando transversalmente innovaciones operativas, para transformar así la manera en que financiamos el desarrollo y aumentar considerablemente el impacto que generamos. El BID y otros bancos multilaterales de desarrollo han puesto a prueba estas innovaciones específicas, de las que pueden derivarse buenas prácticas para cada uno, tales como (i) adoptar una mentalidad que se base más en programas, en lugar de proyectos, para poder planificar mejor la asistencia y concentrarse más en resultados; (ii) enfatizar el uso de plataformas nacionales para mejorar la coordinación y el enfoque hacia diferentes fuentes de financiamiento para el desarrollo, así como el sentido de pertenencia de los países y la transparencia; (iii) buscar activamente oportunidades para estandarizar los proyectos, a efectos de reducir los costos de preparación y aumentar la posibilidad de repetición entre países y programas;

⁹ Los esfuerzos de armonización pueden incluir normas financieras, de adquisiciones y salvaguardias, así como metodologías de medición de indicadores y herramientas de diagnóstico.

(iv) diseñar programas que fomenten un nivel mínimo de capacidad institucional para generar impacto; y (v) priorizar instrumentos que se orienten más hacia los resultados en lugar de aquellos basados en insumos, de forma directa (con préstamos en función de resultados, por ejemplo) o indirecta (con canjes de deuda por medidas de conservación de la naturaleza u otros).

Tres objetivos estratégicos

A fin de maximizar su impacto, el Grupo BID tiene que ser selectivo a la hora de determinar sus prioridades. Si la atención de una estrategia se dispersa en numerosas prioridades, se corre el riesgo de diluir su impacto, pues establecer demasiados objetivos puede tener como consecuencia que se pierda el enfoque.

Para aumentar la escala y el impacto de su labor y enfrentar el triple desafío junto con los desafíos mundiales compartidos, el Grupo BID dará prioridad a tres objetivos críticos en consonancia con una nueva visión para la región. Estos objetivos pueden traducirse en una ambición concreta, como se indica en el Recuadro E.1. Poniendo de relieve el carácter interconectado y de refuerzo recíproco de estos objetivos, el Grupo BID tiene el propósito de asegurar que sus inversiones contribuyan de manera importante a la consecución de cada uno de los objetivos.

- **Reducir la pobreza y la desigualdad:** El Grupo BID está abocado a erradicar la pobreza extrema e invertir en capital humano, abarcando la educación, la salud y las iniciativas relacionadas con la primera infancia. Esto incluye mejorar la protección social, fomentar la seguridad alimentaria, promover la igualdad de género, velar por la inclusión de los grupos de población diversos y atender las preocupaciones en materia de seguridad ciudadana.
- **Abordar el cambio climático:** El Grupo BID está abocado a combatir el cambio climático mediante iniciativas como trabajar en pro de una deforestación nula en la Amazonía, frenar las emisiones de gases de efecto invernadero, preservar la naturaleza y la biodiversidad, y fortalecer las capacidades de resiliencia y adaptación climáticas de los países, incluida la gestión del riesgo de desastres.
- **Impulsar el crecimiento regional sostenible:** El Grupo BID está comprometido a aumentar el PIB real per cápita de la región promoviendo la inversión en infraestructura física y digital sostenible, resiliente e inclusiva. Esto comprende empoderar al sector privado para estimular la productividad y la innovación. Además, el Grupo BID promueve activamente iniciativas encaminadas a fortalecer la integración regional.

Recuadro E.1 Objetivos de la Estrategia Institucional del Grupo BID

Para cada objetivo de la nueva Estrategia Institucional se ha señalado por lo menos un indicador conexo de los ODS que se busca alcanzar al que contribuirán los esfuerzos del Grupo BID.



Reducir la pobreza y la desigualdad

- Erradicar la pobreza extrema en América Latina y el Caribe (indicador 1.1.1 de los ODS).
- Poner fin al hambre (indicador 2.1.1 de los ODS).



Abordar el cambio climático

- Cero deforestación en la Amazonía (indicador 15.1.1 de los ODS).
- Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero a fin de alcanzar cero emisiones netas para 2050 (indicador 13.2.2 de los ODS).
- Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación (indicador 13.1.1 de los ODS).



Impulsar el crecimiento regional sostenible

- Impulsar el crecimiento anual del PIB real per cápita a niveles similares a los del resto del mundo (indicador 8.1.1 de los ODS).

El Grupo BID logrará estos objetivos aplicando un enfoque operativo en siete ámbitos, con adaptaciones a las realidades de cada país. Mediante el diálogo y los procesos de las estrategias de país, el Grupo BID centrará sus esfuerzos en cada uno de los países donde las prioridades y ventajas comparativas del Grupo confluyan para maximizar la escala de nuestro impacto.

Los primeros tres de esos ámbitos serán tratados como prioridades verticales y temas transversales (doble enfoque). Eso significa que el Grupo BID promoverá inversiones con el objetivo general o específico de abordar estos asuntos e incorporará consideraciones relativas a estos temas transversales en todos los proyectos con diversos objetivos, a fin de fortalecer su aporte al desarrollo.

1. **Biodiversidad, capital natural y acción por el clima.** El Grupo BID fortalecerá sus asociaciones con países prestatarios, entidades subnacionales y clientes del sector privado para lograr un futuro con cero emisiones netas para 2050, resiliente y positivo para la naturaleza, en consonancia con el Acuerdo de París. Dará prioridad a la biodiversidad, el capital natural y la acción por el clima en los distintos sectores y países. El Grupo se concentrará en la adaptación, una transición verde y justa, la conservación de los ecosistemas, la reducción de la contaminación y la mejora de la gobernanza.
2. **Igualdad de género e inclusión de grupos de población diversos.** El Grupo BID impulsará la igualdad de género y la inclusión de grupos de población diversos en los distintos sectores y países, consciente de que una participación igualitaria en la vida económica, política y cívica no es solo un imperativo moral,

- sino también una necesidad estratégica. Se centrará en subsanar las brechas de género e inclusión de manera integral, reconociendo su interconexión con objetivos básicos. El Grupo priorizará beneficiar a las mujeres y los grupos de población diversos —que incluyen a pueblos indígenas, afrodescendientes, personas con discapacidad y personas LGBTQ+— en toda su cartera y todas sus actividades. Esto comprenderá ampliar el acceso a la educación, mejorar las oportunidades económicas, aumentar la representación y la voz, y fortalecer la capacidad institucional relacionada con la igualdad y la inclusión.
3. **Capacidad institucional, Estado de derecho y seguridad ciudadana.** El desarrollo institucional se abordará de dos formas. En primer lugar, como una condición básica para el desarrollo inclusivo y sostenible, especialmente en una región que goza de abundantes recursos naturales. Para generar resultados en este ámbito, el Grupo BID fortalecerá la política y la gestión públicas, apoyará la transparencia y la integridad, contribuirá a mejorar la seguridad ciudadana y la justicia, contribuirá a la transformación digital del sector público y respaldará el ecosistema para el emprendimiento, la inversión y el desarrollo del sector privado. Segundo, como condición indispensable para las operaciones en los demás sectores: al asegurar que se cuenta con un nivel mínimo de capacidad institucional para la implementación de proyectos aumentará considerablemente el impacto de las operaciones del Grupo BID.
 4. **Protección social y desarrollo del capital humano.** El Grupo BID fortalecerá los sistemas de protección social y el desarrollo del capital humano como componente fundamental para hacer frente a la pobreza, la vulnerabilidad económica y la desigualdad, al tiempo que aumenta la capacidad de adaptación al cambio climático y a los cambios tecnológicos. El Grupo aplicará un enfoque multisectorial que hará especial hincapié en los segmentos pobres y vulnerables y que abarcará todo el ciclo de vida. Esto incluye crear un modelo de protección social más eficiente y adaptable que llegue a la población más necesitada y más vulnerable y que se ajuste a las conmociones coyunturales (es decir, preparación para pandemias, desastres naturales), así como a factores de largo plazo (como el envejecimiento). También incluye respaldar políticas fiscales de lucha contra la pobreza y la desigualdad, aumentar la calidad y la eficiencia de los servicios de formación de capital humano frente a los cambios tecnológicos y promover la inclusión productiva.
 5. **Infraestructura sostenible, resiliente e inclusiva.** En una región que encara un considerable déficit en infraestructura, el Grupo promoverá inversiones en energía, transporte, agua, saneamiento e infraestructura y servicios sociales y digitales. El compromiso del Grupo BID contempla un enfoque polifacético para solventar brechas de conocimiento, promover la sostenibilidad, fomentar la infraestructura digital, mejorar la gobernanza y aumentar la participación del sector privado. El Grupo BID dará prioridad a trabajar en colaboración con los socios para impulsar las inversiones públicas y movilizar volúmenes sin precedentes de capital del sector privado.
 6. **Desarrollo productivo e innovación por medio del sector privado.** El rezago de la región en cuanto a productividad hace que le sea más difícil superar la disparidad del PIB per cápita en comparación con otras regiones. Para cambiar esto, el Grupo BID dará prioridad a intervenciones que propicien un entorno de negocios más dinámico y competitivo. Asimismo, se valdrá de sinergias para alinear intervenciones que aborden fallas del mercado, haciendo hincapié en la

necesidad de promover el desarrollo del capital humano, así como para mejorar los mercados financieros, facilitar el comercio y las inversiones y reforzar la infraestructura física y digital.

7. **Integración regional.** La integración ha estado en el ADN de la organización desde sus orígenes. El Grupo BID se compromete a fortalecer su papel como banco regional de desarrollo promoviendo la integración productiva, mejorando la infraestructura física y digital, dando prioridad a proyectos transfronterizos y respaldando iniciativas sociales a nivel regional en ámbitos como salud y educación. Para ello es necesario establecer enfoques regionales en favor del suministro de bienes públicos regionales y mundiales.

Reformas del Grupo BID

El Grupo BID emprenderá reformas y otras medidas para generar incentivos más fuertes e inversiones más eficaces y de mayor escala encaminadas a cumplir nuestros objetivos. Entre los ámbitos clave se incluyen los siguientes:

Efectividad en el desarrollo e impacto. En vista de la importancia que reviste una mayor efectividad en el desarrollo para abordar los desafíos de la región y liberar todo su potencial, el Grupo BID está comprometido a implementar reformas cuyas iniciativas se apoyen en la experiencia y datos más rigurosos disponibles. Esta reconfiguración va más allá de los meros procesos y la toma de decisiones. Implica una transformación holística de los incentivos, que incorpore plenamente un enfoque orientado al impacto, abarque tanto el sector público como el privado y permee a todos los aspectos de nuestras operaciones. Las reformas en nuestra estrategia y los procesos de programación, así como los incentivos conexos, se centrarán en los avances en materia de resultados e indicadores de impacto, en función de lo cual se ajustarán los enfoques. El nuevo marco de efectividad en el desarrollo se aplicará no solo en el diseño ex ante, sino a lo largo de todo el ciclo de proyecto y de cartera.

Medición de los resultados, incluidas las dimensiones de pobreza, desigualdad y vulnerabilidad. El Grupo recalcará la definición de indicadores y parámetros de medición de primera línea, así como los instrumentos de evaluación correspondientes, a fin de que envíen, dentro y fuera de la institución, señales claras y coherentes de que el impacto es lo que importa. Definirá asimismo criterios más estrictos para analizar y clasificar los proyectos en función de su posible impacto en materia de pobreza, desigualdad y vulnerabilidad. Esto también incluirá la creación de indicadores y sistemas para mejorar el seguimiento, la medición y el análisis de los resultados de las operaciones y las carteras del BID en este ámbito, y guardará relación con las actividades emprendidas en materia de efectividad en el desarrollo para apoyar los sistemas de datos de los propios países.

Conocimiento. El desarrollo e intercambio de conocimientos especializados de vanguardia serán elementos centrales de la propuesta de valor del Grupo BID, que orientarán su entendimiento de los contextos regionales y el diseño de soluciones. El Grupo redoblará sus esfuerzos a la hora de generar y difundir conocimiento operativo como activo central para apoyar a los clientes, con la finalidad de crear una base de datos de casos con lo que funciona e identificar y abordar los retos actuales y emergentes de desarrollo. Esto también ayudará al Grupo BID a impulsar la innovación en sus intervenciones en los sectores público y privado. Para ello, el Grupo participará en investigaciones nuevas y generará datos y análisis apalancando su relación con socios

externos, entre ellos, otros bancos multilaterales de desarrollo, a fin de amplificar su alcance e influencia.

Trabajo con los países y selectividad estratégica. El Grupo renovará sus procesos de diálogo con los países, de estrategias de país y de programación de modo que los enfoques y la selectividad estratégica redunden en un impacto tangible, con inclusión de enfoques programáticos basados en resultados. Esto permitirá que el Grupo responda mejor a las prioridades de los clientes y aproveche las interdependencias y las sinergias de los proyectos y programas de los sectores público y privado. Mejorar el enfoque de los diálogos con los países y las estrategias de país reforzará la asociación a largo plazo que el Grupo mantiene con los países y permitirá que la institución y sus miembros identifiquen mejor sus necesidades más apremiantes y soluciones eficaces en función de los costos, en consonancia con las prioridades institucionales del Grupo.

Innovación financiera. El Grupo BID reformará sus instrumentos financieros para maximizar la escala y el impacto tanto a nivel de los países como de la región. Para ampliar la escala, los instrumentos que desarrolle el BID deben ser sencillos y poder repetirse, pero a su vez han de reflejar una comprensión profunda de la heterogeneidad de los contextos a fin de hacer frente a las prioridades de los países e impulsar la movilización de recursos nacionales y privados. El Grupo dará prioridad a un enfoque integral y estratégico a mediano y largo plazo para apoyar a los países y, de esta manera, se posicionará como una plataforma para que terceros inviertan en la región, aprovechando así su influencia para fomentar actividades de colaboración.

Instrumentos de financiamiento del BID. La reforma de los instrumentos de financiamiento afianza la nueva estrategia mediante la formulación de una sola política unificada para financiamiento de inversión que permita combinar instrumentos fácilmente, que aporte congruencia y flexibilidad a la preparación, la ejecución y el ajuste de proyectos de inversión, que contemple el cofinanciamiento, y que reduzca los costos de los servicios ofrecidos mediante la armonización y herramientas de gestión eficaces, en particular en lo que se refiere a riesgo de desastres. La Administración propondrá medidas para mejorar la calidad del financiamiento en apoyo de reformas de política a fin de asegurar que el factor impulsor sea el apoyo a reformas de alto impacto y que la liquidez del instrumento se considere un incentivo adicional para el compromiso del país.

Concesionalidad. El Grupo BID revisará su marco concesional para fortalecer su estructura actual a fin de enfrentar mejor los desafíos de los países más pobres de la región y también para crear incentivos positivos a fin de abordar consideraciones de vulnerabilidad y promover bienes públicos regionales y mundiales, en cumplimiento con el marco de políticas financieras del Banco. Al alinear sus mecanismos financieros con las necesidades y desafíos singulares de la región, el Grupo puede fortalecer su papel de catalizador de desarrollo positivo y sostenible en la región.

Desarrollo del sector privado y sinergias. El Grupo BID potencia el papel del sector privado como motor del desarrollo. Para ello, generará sinergias que optimicen sus fortalezas, recursos y pericia en todo el Grupo y en todos los aspectos de su actividad, con inclusión de las operaciones, la planificación estratégica, la generación de conocimiento y las soluciones innovadoras. Este enfoque desplegará las ventajas comparativas de cada una de las entidades del Grupo BID, a fin de fomentar un enfoque cohesivo que atraiga la participación del sector privado para lograr resultados de desarrollo sostenibles y que puedan ampliarse en la región. La capitalización de BID Invest y la reposición de recursos de BID Lab impulsarán aún más estos esfuerzos.

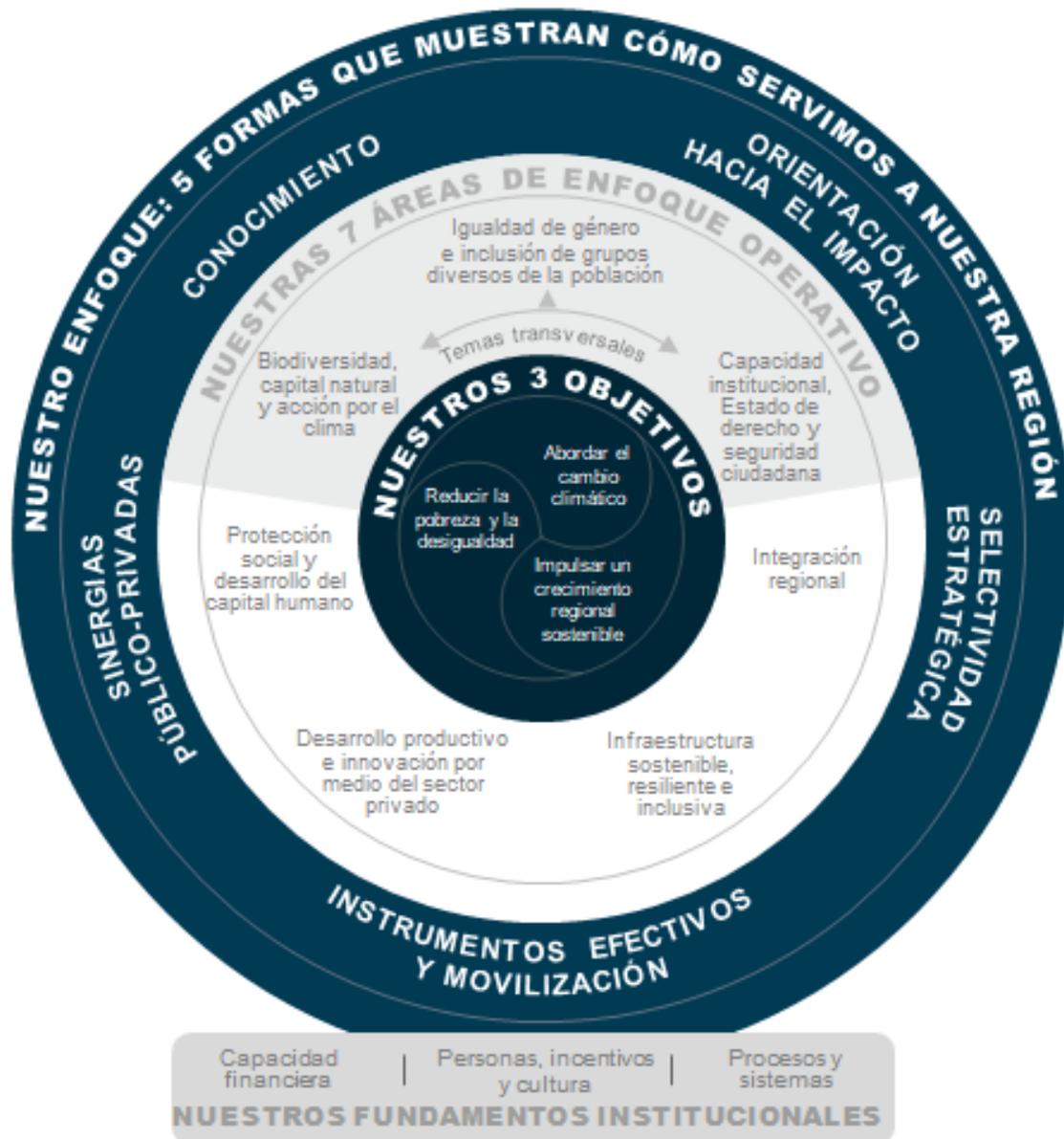
Los factores clave que propician el éxito, plasmados en nuestros fundamentos institucionales, resaltan la importancia de contar con capacidad financiera, procesos y sistemas agilizados y personal comprometido y orientado hacia el impacto. Los incentivos financieros y no financieros constituyen factores fundamentales en la profunda transformación que se esboza en esta estrategia. Estos incentivos aseguran la alineación con las nuevas prioridades y fomentan un profundo sentido de compromiso del personal, lo que hace realidad nuestra visión colectiva.

De cara al futuro

La nueva Estrategia será la base de un conjunto de parámetros de desempeño ambiciosos, rigurosos y medidos que se incorporarán a un nuevo Marco de Impacto (antes Marco de Resultados Corporativos) que servirá para hacer el seguimiento regular del avance en función de los objetivos establecidos. La implementación de la Estrategia partirá de la hoja de ruta que figura en el Anexo A.

El Grupo BID espera ser parte de un futuro más próspero y mejor, en el que confluyan más recursos, más conocimientos y un mayor impacto, a fin de seguir siendo el socio preferido para el desarrollo de la región y sus países.

Nuestra Estrategia de un vistazo



1. INTRODUCCIÓN

- 1.1 **Los países de América Latina y el Caribe tienen una vibrante diversidad y potencial económico, pero enfrentan persistentes desafíos sociales, económicos y de desarrollo.** La región, con más de 652 millones de habitantes, alberga al 8,2% de la población mundial (CEPAL, 2023a) y representa el 6,4% del producto interno bruto (PIB) mundial (OCDE et al., 2022). Asimismo, contiene más del 40% de la biodiversidad del planeta (PNUMA-CMVC y UICN, 2016) y el 57% de los bosques primarios que quedan en el mundo, incluida la cuarta parte de los manglares (Quiroga et al., 2016). Es, además, la principal exportadora de alimentos del mundo, pues produce el 40% de los alimentos que se comercian a nivel internacional (Morris et al., 2020) y tiene casi el 60% de las reservas mundiales de litio (CEPAL, 2023b), que son esenciales para la transición a la energía limpia. América Latina y el Caribe podría encontrarse en un punto de inflexión, ya que, con su abundante capital natural y humano, se considera como parte de la solución para importantes desafíos mundiales, como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la inseguridad alimentaria. Esto representa una enorme oportunidad, pero es necesario aprovecharla aplicando las políticas y el enfoque acertados.
- 1.2 **El Grupo BID tiene un papel fundamental como la principal fuente de financiamiento para el desarrollo y como plataforma de interacción con terceros en América Latina y el Caribe para abordar de forma colaborativa los desafíos locales, regionales y mundiales¹.** El Grupo aprovecha su espíritu de cooperativa para colaborar estrechamente con la región. Su amplia red de donantes y socios le permite servir de plataforma para brindar soluciones financieras y no financieras, pericia, conocimiento y prácticas responsables desde el punto de vista ambiental y social para instituciones del sector público y clientes del sector privado, con el fin de apoyar los objetivos de desarrollo de la región².
- 1.3 **La Estrategia Institucional del Grupo BID: Transformación para una Mayor Escala e Impacto (la Estrategia) establece su orientación estratégica y su enfoque para servir a los clientes y obtener resultados en un contexto regional y mundial muy dinámico.** La nueva estrategia abarca el período de 2024 a 2030, como parte de los esfuerzos de armonización con los compromisos mundiales asumidos en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estará complementada por un nuevo Marco de Impacto (que reemplazará el Marco de Resultados Corporativos 2020-2023 (CRF)), con metas cuantitativas que

¹ El Grupo BID está conformado por el Banco Interamericano de Desarrollo, que trabaja a través del sector público, la Corporación Interamericana de Inversiones (CII), que trabaja a través del sector privado, y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), que trabaja con el ecosistema de innovación. El BID y la CII (conocida como BID Invest desde 2017) son dos entidades con personalidad jurídica separada. El FOMIN, ahora llamado BID Lab, es un fondo fiduciario administrado por el BID que sirve de laboratorio de innovación del Grupo BID.

² El BID tiene 26 países miembros prestatarios en la región: Argentina, Bahamas, Barbados, Belize, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Suriname, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

reflejarán la mayor ambición del Grupo BID y facilitarán la medición de los avances a lo largo del tiempo. Contará con una hoja de ruta para las reformas (véase el Anexo A), en la cual se presentan el plazo y los principales productos a entregar. Una vez aprobada por las Asambleas de Gobernadores del BID y de BID Invest, esta Estrategia reemplazará a la actual (Actualización de la Estrategia Institucional: Soluciones de Desarrollo que Aceleran el Crecimiento y Mejoran Vidas), aprobada en virtud de la Resolución AG-10/19 y CII/AG-3/19³, y seguirá vigente hasta que entre en vigor una nueva Estrategia Institucional del Grupo BID. Esta Estrategia se elabora en respuesta a los mandatos encomendados al BID y BID Invest en los párrafos 2 y 4, respectivamente, de la Resolución AG-6/23 y CII/AG-3/23, del 19 de marzo de 2023.

- 1.4 **La Estrategia se basa en el trabajo analítico sobre el posicionamiento del Grupo BID en varios ámbitos críticos, en la evaluación de los avances de acuerdo con las metas institucionales y en evaluaciones independientes de diversos aspectos del trabajo del Grupo.** La Estrategia toma como punto de partida el trabajo analítico realizado en 2021 y 2022 (como parte de la Resolución de Washington, AG-7/22 y CII/AG-3/22) para analizar el posicionamiento del Grupo BID en varios ámbitos indicados por los Gobernadores, así como los avances de las principales reformas asociadas a dichos ámbitos. La Estrategia tiene en cuenta también los avances realizados con la estrategia anterior, medidos en el Marco de Resultados Corporativos 2020-2023, a fin de continuar ampliando el nivel de ambición en los próximos años. Asimismo, integra los hallazgos y las recomendaciones de evaluaciones independientes del trabajo del Grupo BID realizadas por la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE), así como por órganos de expertos independientes tales como la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN), que evaluó al BID y a BID Invest en 2021-2022.
- 1.5 **La Estrategia se fundamentó en un robusto proceso de consultas con partes interesadas internas y externas y en los avances de las propuestas estratégicas para la orientación futura de BID Invest y BID Lab.** En el plano interno se formaron seis grupos de coordinación en los que participaron más de 40 miembros del personal directivo del Grupo BID a fin de recabar sugerencias sobre la visión del Grupo para el futuro. Asimismo, se formaron 16 grupos de trabajo internos para preparar aportes técnicos y proponer objetivos, líneas de acción y las principales reformas en diversos ámbitos, a fin de guiar el trabajo hasta fines de 2030. Cada propuesta se abordó con los Directorios Ejecutivos del BID y de BID Invest en una sesión dedicada exclusivamente a este asunto a fin de proporcionar orientación y determinar su integración en la propuesta de la Estrategia. Además, por medio del proceso de consultas públicas, el Grupo BID recibió aportes de más de 1.800 representantes de gobiernos, el sector privado

³ La actualización de la estrategia que fue aprobada por los Gobernadores en 2019 fue la segunda realizada en el marco del Noveno Aumento General de Recursos del BID en 2010. En el Noveno Aumento (AB-2764) se dispone que la Estrategia Institucional y el CRF deben revisarse y actualizarse cada cuatro años (véase el párrafo 4.15), y en la última actualización de la estrategia (AB-3190-2) se propone que en la próxima se considere un plazo más largo (véase el párrafo 5.4). En el momento de la aprobación, la estrategia regía solo para el BID. Después de la “fusión hacia fuera”, realizada en enero de 2016, que consolidó las operaciones del sector privado del Grupo BID en la Corporación Interamericana de Inversiones (CII, entidad actualmente conocida con el nombre de BID Invest), la Administración de BID Invest confirmó su compromiso de alcanzar los objetivos establecidos en la Estrategia Institucional y el Directorio Ejecutivo de la CII aprobó el CRF.

y la sociedad civil en forma presencial y virtual (sincrónico) y en línea (asincrónico)⁴. Por último, en la Estrategia se tienen en cuenta las propuestas concurrentes que se están elaborando para (i) el plan de implementación y la propuesta de capitalización de la Nueva Visión y Modelo de Negocios para BID Invest y (ii) la propuesta de valor de BID Lab que se está elaborando para el proceso de reposición de recursos en preparación (FOMIN IV). El proceso se benefició de consultas con un panel de expertos que se estableció con el fin de proporcionar retroalimentación a la Administración sobre los elementos básicos de este documento.

- 1.6 **La Estrategia plasma nuestro objetivo de desarrollar nuestro modelo y trabajar de manera sinérgica como parte de un sistema de bancos multilaterales de desarrollo a fin de aumentar la escala y el impacto para los países socios y la región en su conjunto.** Por medio de comunidades de práctica técnica en diversos ámbitos, el Grupo BID mantiene un intercambio continuo y dinámico con sus homólogos, que le permite armonizar enfoques (por ejemplo, la metodología de alineación con el Acuerdo de París) y extraer ideas y conocimientos de la experiencia de terceros. Esta Estrategia apoya el papel del Grupo BID en la agenda de evolución: ampliar el impacto, hacer frente a desafíos transfronterizos y contribuir a la prevención, la preparación, la respuesta y la recuperación frente a las crisis. El Grupo BID también responde a los llamamientos hechos a los bancos multilaterales de desarrollo de revisar sus modelos de negocios e instrumentos para aumentar la movilización de recursos públicos y capital privado, la escala y el impacto, lo que incluye seguir implementando las recomendaciones del G20 sobre marcos de suficiencia de capital, así como de trabajar en sinergia como un sistema a fin de brindar soluciones coordinadas para eliminar la pobreza extrema, abordar riesgos climáticos y contribuir al suministro de bienes públicos mundiales⁵.
- 1.7 **En consonancia con la agenda para fortalecer los bancos multilaterales de desarrollo, la Estrategia propone como objetivos básicos reducir la pobreza y la desigualdad, abordar el cambio climático e impulsar el crecimiento regional sostenible.** El enfoque operativo y los recursos organizacionales del Grupo BID estarán dirigidos a promover estos tres objetivos fundamentales, con el fin de realizar avances concretos en relación con cada uno de ellos para 2030. En particular, el Grupo ayudará a la región a erradicar la pobreza extrema para 2030, poner fin al hambre y la inseguridad alimentaria y reanudar una trayectoria sostenida de reducción de la desigualdad. Además, apoyará los esfuerzos de la región para frenar las emisiones de gases de efecto invernadero y alcanzar cero emisiones netas para 2050 y trabajará para detener la deforestación y preservar la biodiversidad en biomas vitales, como la Amazonía, el Corredor Biológico Mesoamericano y la barrera de coral del Caribe. Asimismo, promoverá la reducción de las pérdidas ocasionadas por desastres naturales mediante la adopción de medidas reforzadas de adaptación y resiliencia a desastres y la continua aplicación de los marcos de políticas sociales y ambientales del Grupo BID. Por último, ayudará a los países a alcanzar tasas de crecimiento a largo plazo más elevadas a fin de avanzar hacia una convergencia de los

⁴ Véase más información sobre el proceso de consultas públicas en el [Informe de las consultas públicas del Grupo BID de 2023 para la nueva Estrategia Institucional](#).

⁵ Véase la [Triple Agenda de Fortalecimiento de los Bancos Multilaterales de Desarrollo](#) (G20, 2023) propuesta por un grupo de expertos independientes por encargo de la presidencia del G20 en 2023.

ingresos per cápita con los países homólogos de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), apoyándose mucho más en la integración regional y la participación del sector privado. Como cimientos necesarios para alcanzar estos tres objetivos básicos, el Grupo se centrará en establecer instituciones sólidas, promover comunidades seguras y velar por un Estado de derecho robusto. Además, destacará la importancia crítica de la igualdad de género y la inclusión de grupos de población diversos.

- 1.8 **La Estrategia tiene como objetivo guiar la transformación del Grupo BID para hacer frente a los desafíos sin precedentes de hoy, anticiparse a los emergentes y lograr un mayor impacto para América Latina y el Caribe.** A fin de abordar los desafíos estructurales y emergentes de la región se necesita un Grupo BID renovado, firmemente dedicado a maximizar la escala y el impacto en el desarrollo y capaz de adaptarse con rapidez a la par de la evolución de las necesidades y la tecnología. El Grupo BID se ha comprometido a realizar una transformación integral de su trabajo con la región y de sus procesos internos, sistemas, cultura e incentivos. El principio rector central será un enfoque decidido en el impacto, basado en el establecimiento previo de prioridades, que le dará forma al análisis, la toma de decisiones y la acción. En el marco de la Estrategia, el Grupo llevará a cabo reformas ambiciosas para reconfigurar y buscar un mayor nivel de eficiencia y efectividad, así como un impacto mayor en la región. Eso implica ser selectivos y estratégicos en cuanto a cómo y dónde apoyamos a la región, teniendo en cuenta las ventajas comparativas del Grupo y las oportunidades para aportar el mayor valor agregado posible con una perspectiva público-privada, una robusta presencia local y un profundo conocimiento sectorial. El futuro Grupo BID aprovechará las asociaciones estratégicas y la movilización de recursos para llevar soluciones centradas en los clientes a América Latina y el Caribe y, al mismo tiempo, ayudar a la región a contribuir con las soluciones a desafíos mundiales.
- 1.9 **Este documento proporciona el contexto de la región y el Grupo BID, orientación estratégica para guiar el trabajo del Grupo hasta 2030 y una hoja de ruta para las reformas.** En las Secciones 2 y 3, después de esta introducción, se presenta una sinopsis de alto nivel del contexto para el análisis de esta Estrategia, centrado en los desafíos que enfrenta actualmente la región y en la posición del Grupo BID. En la Sección 4 se propone la misión del Grupo BID de cara al futuro, con tres objetivos básicos. En la Sección 5 se resume un conjunto de ámbitos de enfoque operativo para el trabajo del Grupo BID en la región hasta 2030. En la Sección 6 se describe la manera como el Grupo BID transformará su enfoque para servir a los países y los clientes y se ponen de relieve las principales reformas necesarias para aumentar el impacto para la región. En la Sección 7 se exponen los fundamentos que llevarán al éxito en cada uno de los demás elementos de la Estrategia. En la Sección 8 se explica la forma en que se aplicará la Estrategia y se destacan varios aspectos de la implementación y el seguimiento. En la Sección 9 se describen posibles riesgos de ejecución y en la Sección 10 figura la recomendación para aprobación de los Directorios Ejecutivos del BID y de BID Invest y de las respectivas Asambleas de Gobernadores. El Anexo A contiene una hoja de ruta para las reformas y el Anexo B, información detallada sobre los recientes mandatos del G20 para los bancos multilaterales de desarrollo. Los Apéndices I y II contienen los proyectos de resolución para consideración y aprobación de los Directorios Ejecutivos del BID y de BID Invest y las Asambleas de Gobernadores del BID y de BID Invest, respectivamente.

2. LOS DESAFÍOS DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

- 2.1 **La región de América Latina y el Caribe enfrenta el triple desafío de demandas sociales crecientes, recursos fiscales limitados y crecimiento lento, que se refuerzan y se agravan mutuamente**, en un contexto exacerbado por un bajo nivel de capacidad institucional, pobreza y desigualdad persistentes y un aumento de la violencia y la inseguridad debido a un Estado de derecho deficiente. Los desafíos mundiales, como el cambio climático, las conmociones en las cadenas mundiales de suministro, los riesgos de pandemias y las tensiones migratorias, también ejercen presión sobre los gobiernos y la sociedad. Las conmociones exógenas se han vuelto más frecuentes e intensas y están convirtiéndose en crisis simultáneas que redundan en retrocesos del bienestar social. En numerosas esferas, los avances en materia de desarrollo se han estancado y la región está rezagada con respecto a la consecución de la mayoría de los ODS⁶.
- 2.2 **La región sigue experimentando bajos niveles de crecimiento económico y de la productividad**. El aumento de la productividad ha tenido una larga tendencia a la baja, lo cual ha ampliado la disparidad entre la región y las economías más avanzadas. Son varios los factores que obstaculizan el crecimiento, entre ellos el difícil entorno empresarial, la baja productividad del capital humano, el subdesarrollo de la infraestructura física y digital, la vulnerabilidad a los desastres naturales, la limitada integración regional⁷ y las barreras a la participación económica de la mujer, entre otros. El subdesempeño de la región en diferentes indicadores de gobernanza, aunado a la limitada capacidad institucional y los altos índices delictivos y de violencia, impide el crecimiento. Para implementar políticas eficaces y prestar servicios públicos es imperativo establecer instituciones robustas, velar por la seguridad ciudadana y preservar el Estado de derecho. Se trata de aspectos fundamentales no solo para fomentar un entorno propicio para las empresas, sino también para reforzar la confianza de los inversionistas, estimular la actividad del sector privado y, de esta forma, promover el crecimiento y el desarrollo socioeconómico⁸.
- 2.3 **La pobreza, la desigualdad y la vulnerabilidad entre varias dimensiones han aumentado en la región, y el desempeño del crecimiento ha sido abismal,**

⁶ Según el último informe sobre el desarrollo sostenible de la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible, la región de América Latina y el Caribe está encaminada a alcanzar solo 3 de los 17 ODS: ODS 7 (Energía asequible y no contaminante), ODS 13 (Acción por el clima) y ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos) (Sachs et al., 2023).

⁷ En América Latina y el Caribe, el comercio intrarregional se ha mantenido estancado, con poca integración regional. El comercio entre países de la región aumentó solo un 1,5% entre 1991 y 2021 (una fracción del aumento del 30,3% registrado en Asia oriental y el Pacífico).

⁸ Por ejemplo, en el índice de Estado de derecho del Proyecto de Justicia Mundial (2022), el país promedio de América Latina y el Caribe tiene un puntaje de 0,5 en una escala de 0 a 1, mientras que el país promedio de la OCDE alcanza un puntaje de 0,75, lo cual indica la necesidad de mejorar la gobernanza, la transparencia y las estructuras jurídicas.

lo cual ha incidido en los resultados sociales. La pobreza ha empeorado en los últimos años: el 30% de la población ahora vive con menos de US\$5 al día, situación similar a la observada en 2010 (BID, 2023). Hoy en día, más de 183 millones de personas de la región son pobres (CEPAL, 2023c) y cerca de 60 millones padecen hambre (CEPAL, 2022a). Al mismo tiempo, ha aumentado la desigualdad, y la estimación más reciente del coeficiente de Gini es superior al promedio de los últimos 18 años (BID, 2023). Esto se ve agravado por las persistentes disparidades en los resultados sociales y económicos entre géneros y grupos de población diversos, que profundizan la desigualdad y limitan el desarrollo, el crecimiento económico y la productividad de la región. Las mujeres, las niñas y los grupos diversos—incluidos los pueblos indígenas, las personas afrodescendientes, las personas con discapacidad y las personas LGBTQ+—representan, combinados, alrededor de dos tercios de la población de la región⁹. No obstante, enfrentan inequidades estructurales y trato desigual, lo que exacerba¹⁰ las grandes disparidades en cuanto a la terminación de la escuela secundaria entre los pueblos indígenas e ingresos más bajos, entre muchos otros desafíos¹¹. Con el deterioro de los indicadores de pobreza y desigualdad, la demanda de mejores empleos y servicios sociales de calidad ha estado aumentando y es necesario abordarla. En contextos frágiles y afectados por conflictos, como Haití y Venezuela, estas dificultades se intensifican aún más.

2.4 Los países de América Latina y el Caribe están haciendo frente a desafíos fiscales extraordinarios para poder atender mejor las demandas de sus habitantes. Si bien la región ha pasado por complejos obstáculos estructurales y fiscales, que incluyen un elevado nivel de deuda soberana en los últimos 20 años, se está haciendo un esfuerzo decidido para generar mejoras¹². Las cuentas fiscales se vieron bajo presiones adicionales por la pandemia de COVID-19, seguida del impacto de la invasión rusa en Ucrania sobre los precios de los productos básicos y la inflación mundial. Además, las tasas de interés subieron en todo el mundo para contrarrestar la inflación, lo cual exacerbó los desafíos fiscales. Los gobiernos de la región respondieron a estas crisis en 2020 y 2021 con un aumento notable del gasto y luego con la eliminación gradual de los estímulos fiscales relacionados con la pandemia para contener la presión sobre los precios. Sin embargo, tras un sólido repunte económico después de la pandemia, el crecimiento económico se está desacelerando¹³. Aunque los niveles promedio de la deuda bajaron del 71% en el período más agudo de la pandemia

⁹ Se trata de una estimación del límite inferior de la distribución conjunta del porcentaje de la población que se identifica con uno o más de los grupos de igualdad de género y diversidad, dado que, de las 25 encuestas de hogares realizadas, solo en 3 se pregunta acerca de la raza o el origen étnico, el sexo y la discapacidad; en 7 se miden la raza o el origen étnico y el sexo; en 14 se miden solo el sexo y en ninguna se mide la identidad LGBTQ+. En la estimación se cuenta a todos una vez si se identifican con una o más de las poblaciones de igualdad de género y diversidad.

¹⁰ Según los datos de los países de la Organización Mundial de la Salud y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.

¹¹ Véase una descripción completa de los desafíos relacionados con la igualdad de género y la inclusión de grupos de población diversos en el [Documento de Marco Sectorial de Género y Diversidad](#) (GN-2800-13) del BID.

¹² Excepto los países emergentes y en desarrollo de Asia (fuente: [base de datos de las Perspectivas de la Economía Mundial](#) del FMI 2023).

¹³ El PIB real de América Latina y el Caribe creció en 7,3% y 4,1% en 2021 y 2022, respectivamente, en tanto que en 2023 se prevé que el crecimiento será del 2,3%, al igual que en 2024 (FMI, 2023a).

al 64% en 2022, siguen siendo altos en comparación con los de economías homólogas. El riesgo persistente para la consolidación fiscal y la sostenibilidad exacerba las dificultades para hacer frente a la pobreza, la desigualdad y los bajos niveles de crecimiento y productividad. A fin de superar estas brechas de desarrollo y ampliar el financiamiento disponible, la región debe aumentar considerablemente su capacidad de gestión fiscal, incluida la recaudación tributaria y la reducción de exenciones injustificadas. Asimismo, es necesario ampliar el potencial para la movilización de recursos internos mediante la promoción del desarrollo y la profundización de los mercados de capital locales. Mejorar el clima de negocios, abordar la actividad informal —especialmente en los mercados laborales— y combatir el lavado de dinero y el financiamiento ilícito también son medidas cruciales para fomentar la resiliencia fiscal y el desarrollo sostenible e inclusivo.

- 2.5 **Los desafíos que plantean el cambio climático y la degradación del medio ambiente introducen elementos adicionales que ponen en peligro la consecución de los objetivos de desarrollo e intensifican el impacto en la pobreza.** La región es especialmente vulnerable a los desastres relacionados con el clima y por tanto la protección contra estos desastres es un bien público regional fundamental. Esta vulnerabilidad no solo pone en peligro la biodiversidad, sino también los medios de subsistencia de millones de personas, pues en los últimos años ha habido una pérdida anual del PIB de alrededor del 1,7% causada por desastres naturales relacionados con el cambio climático y la previsión para el futuro es que las pérdidas aumenten en frecuencia e intensidad (Banco Mundial, 2022). El cambio climático por sí solo podría empujar a la pobreza a seis millones de personas en la región y empeorar la desigualdad, ya que los grupos vulnerables están más expuestos y tienen menos recursos para hacer frente a las conmociones (Jafino et al., 2020; Hallegatte et al., 2016). Estos desafíos también reducen la productividad laboral porque perjudican la salud y empujan a los trabajadores afectados a la informalidad (Pecha Garzón, 2017; OCHA, 2019). Los desastres debido al cambio climático, cada vez más frecuentes e intensos, dañan la infraestructura e interrumpen la prestación de servicios¹⁴. Contribuyen además a las presiones fiscales, por su elevado costo y la pérdida conexas de productividad (Solano-Rodríguez et al., 2019; Welsby et al., 2021).
- 2.6 **Además del cambio climático y la degradación ambiental, la región presenta otros riesgos y vulnerabilidades en varias dimensiones, cada una con distintos grados de intensidad.** Las vulnerabilidades económicas (por ejemplo, bajo crecimiento, crisis financieras) y sociales (como migración, malestar social), así como las relacionadas con la inseguridad e instituciones deficientes (por ejemplo, violencia y delincuencia organizada, polarización política mundial, inestabilidad) tienen repercusiones de gran alcance. La evolución tecnológica y los cambios en las tendencias demográficas, tales como el envejecimiento de la población, plantean desafíos adicionales. Las crisis mundiales, como la reciente pandemia de COVID-19, afectan a todos los países, independientemente de su nivel de ingresos, y pueden tener efectos profundos.

¹⁴ Se estima que las pérdidas anuales a largo plazo de infraestructura pública causadas por desastres representan un tercio de las inversiones públicas (Serebrisky et. al., 2015).

- 2.7 **La deficiente gobernanza y los elevados niveles de delincuencia, violencia e inseguridad, exacerbados por la delincuencia organizada, tienen considerables consecuencias sociales y económicas.** Según los indicadores mundiales de buen gobierno del Banco Mundial en 2021, América Latina y el Caribe se encontraba en una situación peor que hace 10 años en lo que se refiere a la eficacia del gobierno (un indicador sustitutivo de la capacidad del Estado), el Estado de derecho y el control de la corrupción (Kaufmann y Kraay, 2023). La tasa de homicidios de la región es más del triple del promedio mundial y 30% de los hogares fueron víctimas de un delito en el transcurso del último año (UNODC, 2023; Latinobarómetro, 2021). La delincuencia organizada, una forma sumamente compleja de actividad delictiva que está cada vez más generalizada, ha contribuido al rápido aumento de las tasas de homicidio y violencia mortal en varios países de la región (UNODC, 2023). Según un sondeo de la opinión pública realizado recientemente en 18 países, entre el 52% y el 58% de los encuestados viven en un entorno en el cual operan organizaciones delictivas (Latinobarómetro, 2021; Uribe et al., 2022). Estos niveles de delincuencia, violencia e inseguridad tienen grandes implicaciones sociales y económicas, desincentivan las inversiones extranjeras, trastocan las actividades empresariales, reducen la productividad laboral y afectan de manera adversa la calidad de vida. En algunos análisis preliminares se señala que superar las brechas de la región en materia de seguridad en comparación con el promedio mundial podría tener un gran efecto positivo en el crecimiento del PIB (FMI, 2023b).
- 2.8 **Los niveles insuficientes de innovación e inversiones en digitalización y tecnología también son una barrera para el desarrollo.** Los activos tangibles, como maquinaria y equipo, constituyen el foco de atención predominante, lo cual distingue a la región de los países de la OCDE, que dan prioridad a activos intangibles tales como la investigación y el desarrollo y los derechos de propiedad intelectual (OCDE, 2020; Crespi et al., 2022). En la región, las inversiones en investigación y desarrollo ascienden a solo el 0,65% del PIB, mucho menos que el promedio del 2,74% de los países de la OCDE, y hay menos investigadores (alrededor de 1,36 investigadores por cada 1.000 trabajadores, en comparación con casi 9 en los países de la OCDE). En consecuencia, la región cuenta con insumos limitados para la innovación (RICYT, 2022; OCDE, 2022). Esta disparidad restringe la capacidad para incrementar la productividad y los adelantos tecnológicos en la región y obstaculiza otros aspectos del desarrollo, desde la gobernanza transparente hasta las compras modernas, la incorporación de herramientas digitales en la prestación de servicios públicos —como atención de salud o educación— y la facilitación del comercio y las inversiones transfronterizas.
- 2.9 **La infraestructura digital, que es esencial para el desarrollo social y económico, sigue subdesarrollada.** La cobertura de la red es incompleta, y los servicios de Internet suelen ser de calidad inferior, de baja velocidad e inasequibles. Para el 40% más pobre de la población, el costo de los servicios digitales puede representar hasta el 19% de sus ingresos mensuales (García Zaballos y López Rivas, 2022). Además, el costo inicial de los dispositivos esenciales, como los teléfonos inteligentes, constituye una enorme barrera para el acceso a Internet. Aunque los servicios facilitados por la tecnología están mejorando, todavía son de calidad inferior y se caracterizan por una estructura de pagos electrónicos subdesarrollada, mercados digitales limitados e instalaciones deficientes para el comercio electrónico (CEPAL, 2022b; OCDE, 2020). El acceso

universal a infraestructura y servicios digitales de buena calidad podría impulsar el desarrollo en toda la región. Si la región logra ponerse a la par de los países de la OCDE en este ámbito, podría aumentar el PIB el 8% al año y generar más de 16 millones de empleos directos (García Zaballos y López-Rivas, 2012; Rosenblatt et al., 2022).

- 2.10 **A pesar de estos desafíos, la región de América Latina y el Caribe tiene el potencial para mejorar los niveles de vida de sus ciudadanos y se está convirtiendo en un elemento central de la solución para los desafíos mundiales.** Su rica biodiversidad, su capital natural y sus reservas de minerales pueden facilitar la transición a una economía verde y la adopción de tecnologías de energía limpia. Asimismo, la región efectúa una contribución crucial a la seguridad alimentaria mundial, ya que, con sus tierras fértiles y climas diversos, puede producir una amplia variedad de productos agropecuarios. Si la región adopta la revolución tecnológica en curso, podrá convertirse en un centro mundial de proveedores de servicios digitales, para lo cual su joven población será un recurso valioso si cuenta con las aptitudes necesarias. Esto, a su vez, podría promover la creación de empleo y el crecimiento económico e impulsar la innovación en diversos sectores. El aprovechamiento de estas características positivas podría allanar el camino para el desarrollo sostenible y contribuir a la comunidad mundial.

3. POSICIÓN DEL GRUPO BID Y AVANCES RECIENTES

- 3.1 **Como socio preferido de América Latina y el Caribe, el Grupo BID tiene un papel crucial que desempeñar en el apoyo que presta a la región para hacer frente a estos desafíos, aprovechando las fortalezas y las oportunidades de la región y del Grupo.** El BID ha sido el principal prestamista multilateral para el sector público de la región durante más de 20 años. Al mismo tiempo, las fuentes de inversión privada han aumentado en importancia como financiamiento externo para el desarrollo y el crecimiento. BID Invest ha aumentado rápidamente su escala e impacto y se ha concentrado en ámbitos fundamentales como el cambio climático, la igualdad de género, la diversidad e inclusión y el apoyo a las MIPYME, en un contexto de mayor financiamiento para el sector privado en los bancos multilaterales de desarrollo de la región. Puesto que la institución es el único banco de esta índole dotado de una rama de innovación, la función de BID Lab en el Grupo ha crecido y ahora cuenta con una cartera que abarca una amplia gama de ámbitos críticos. Asimismo ha desempeñado un papel cada vez más decisivo para sentar las bases de sectores emergentes que representan una gran promesa para la región.
- 3.2 **El Grupo BID proporciona financiamiento para el desarrollo a largo plazo por medio de apoyo para políticas, programas y proyectos de los países que propicien de manera mensurable la consecución de los objetivos de desarrollo establecidos en la Estrategia Institucional.** En la nueva estrategia se amplía y se codifica el trabajo del Grupo con los países en los ámbitos de la prevención, la preparación y la respuesta ante conmociones exógenas que puedan descarrilar los avances en el desarrollo, como desastres naturales,

perturbaciones de las cadenas de suministro y emergencias sanitarias, entre otras. Los procedimientos establecidos integran plenamente la aplicación de normas elevadas y salvaguardias contra los riesgos ambientales y sociales en los proyectos. A través de la implementación de los marcos de política ambiental y social, el Grupo BID vela por la integración de consideraciones ambientales y sociales en el diseño y la implementación de los proyectos. El marco de suficiencia de capital y el modelo de gestión de ingresos del BID están concebidos para atender tanto las necesidades de desarrollo a largo plazo como las respuestas a crisis. En casos de grandes crisis, el BID trabaja junto con el FMI y otros bancos multilaterales de desarrollo para apoyar a la región con instrumentos especializados, como el financiamiento especial para el desarrollo (SDL). Además, en consulta con el Directorio, la Administración propone hacer un estudio de viabilidad de un nuevo instrumento precautorio que se centrará en el suministro de liquidez en caso de conmociones que puedan afectar los avances logrados en materia de desarrollo y corroer el valor a largo plazo.

- 3.3 **El Grupo BID brindó una valiosa respuesta para enfrentar la pandemia de COVID-19 e iniciar la recuperación, al aprovechar su posición para ofrecer soluciones financieras innovadoras y movilizar recursos adicionales para el desarrollo de la región**¹⁵. Al mismo tiempo, redobló esfuerzos para fortalecer la incorporación transversal del cambio climático, la igualdad de género y la diversidad en sus intervenciones. Si bien los resultados en los proyectos terminados han estado por debajo de las metas tanto para el BID como para BID Invest, durante los dos primeros años de la pandemia el Grupo BID llegó a un número sin precedentes de beneficiarios en varios ámbitos, con más de 30 millones de personas beneficiadas por servicios de salud y 12 millones beneficiadas por programas de lucha contra la pobreza. Además, dos millones de MIPYME recibieron financiamiento en 2020 y 2021 a través de proyectos en curso¹⁶. Asimismo, BID Lab movilizó amplias asociaciones para facilitar la digitalización de pequeñas empresas y proveer financiamiento de emergencia durante estos momentos difíciles. Conforme el Grupo aborda las necesidades de desarrollo más acuciantes, adoptar un enfoque más selectivo y programático en torno a la priorización permitirá concentrarse en una gama más reducida de sectores en favor de reformas más sustanciales y una mayor escala e impacto¹⁷.
- 3.4 **El Grupo BID ha trabajado sistemáticamente en colaboración con otros bancos multilaterales de desarrollo a fin de funcionar de forma cohesiva como sistema.** La respuesta colectiva a la pandemia de COVID-19 y la acción coordinada en varios frentes para abordar las crisis subsiguientes mostraron el pleno potencial del sistema de bancos multilaterales de desarrollo¹⁸. Entre abril

¹⁵ Entre otras innovaciones exclusivas, el BID ofreció una garantía para los países que tenían que proveer garantías a fin de acceder a vacunas contra la COVID-19. Además, en 2021 se convirtió en el primer banco multilateral de desarrollo en introducir cláusulas de deuda vinculadas a resiliencia climática en sus acuerdos de préstamo.

¹⁶ Para más información sobre el progreso de las metas institucionales y los resultados logrados, véase el sitio web del Marco de Resultados Corporativos del Grupo BID (<https://crf.iadb.org/es>) y el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo, que se publica anualmente.

¹⁷ Según un análisis de los documentos de Desafíos de Desarrollo de País que se elaboran como insumo para las estrategias de país del Grupo BID, el financiamiento del BID se destina en promedio a ámbitos en los que las brechas de desarrollo parecen ser más profundas (Avellán y Brito, 2023).

¹⁸ Véase más información en la [hoja de condiciones de la iniciativa de suspensión del servicio de la deuda de los países más pobres](#), acordada por el G20 bajo la presidencia de Arabia Saudita en 2020.

de 2020 y diciembre de 2021, 11 de estos bancos, entre ellos el BID, aprobaron compromisos por un total de US\$100.100 millones con destino a países elegibles para participar en la iniciativa del G20 de suspensión del servicio de la deuda de las naciones más pobres, de los que se desembolsaron US\$66.000 millones, lo cual equivale a una transferencia neta de US\$48.200 millones¹⁹. Sobre esta base, el BID y el Banco Mundial están intensificando el trabajo conjunto para salvaguardar bienes comunes globales críticos, como biomas (la Amazonía, el Corredor Biológico Mesoamericano y la barrera de coral del Caribe), ayudar a los pequeños Estados insulares en desarrollo del Caribe en materia de resiliencia frente a desastres, superar la brecha de acceso digital en toda la región y aumentar la armonización general de los procesos y las oportunidades de cofinanciamiento²⁰.

- 3.5 **En los últimos años, las partes interesadas externas han reconocido el sólido desempeño del Grupo BID, a la vez que han destacado las oportunidades para servir mejor a la región.** La MOPAN (2023) reconoció al BID por su sólido marco financiero y sus inversiones en igualdad de género y cambio climático y menciona oportunidades para mejorar el apoyo multisectorial, demostrar resultados de desarrollo y apoyar la diversidad, la capacidad institucional y el Estado de derecho. Asimismo, llevó a cabo una evaluación diagnóstica de BID Invest, centrada en tres indicadores clave de desempeño relacionados con la incorporación de prioridades transversales, la alineación estratégica con las prioridades institucionales y de los países, y la orientación a resultados, junto con una evaluación de la respuesta de BID Invest a la pandemia de COVID-19, y llegó a la conclusión de que BID Invest tiene un desempeño satisfactorio en todas las dimensiones de su análisis.
- 3.6 **En respuesta a las resoluciones de las Asambleas de Gobernadores y con vistas a mejorar el impacto, el Grupo BID también analizó su posicionamiento en diversos ámbitos cruciales y avanzó en reformas clave.** En 2021 y 2022, el Grupo analizó una serie de temas indicados por los Gobernadores, de los cuales emanó un informe (CA-619) de los avances de las reformas en el contexto de la Resolución de Washington ([AG-7/22 y CII/AG-3/22](#)). Desde entonces ha continuado el trabajo en varios frentes, que van desde la efectividad en el desarrollo y el cambio climático hasta la optimización del balance general e instrumentos, a fin de abordar oportunidades para mejoras indicadas en el contexto de esta labor. En virtud de la Resolución de Panamá (AG-6/23), aprobada en 2023, se encomendó a la Administración del BID a concluir los mandatos dispuestos en

¹⁹ Véase el párrafo 6 del [comunicado de ministros de Finanzas y Gobernadores de Bancos Centrales del G20](#) emitido en Yakarta (Indonesia) en febrero de 2022. Estos desembolsos correspondieron a los compromisos asumidos por los bancos multilaterales de desarrollo para apoyar a economías de mercados emergentes y a países de bajos ingresos durante la pandemia. Los compromisos ascendieron a US\$276.400 millones, con lo cual excedieron la cifra original de US\$230.000 millones. La participación del BID fue de alrededor del 11%.

²⁰ Los presidentes de ambas instituciones cumplieron la promesa que habían hecho en una misión conjunta a Jamaica en junio de 2023 y firmaron en agosto un memorando de entendimiento de cuatro años para colaborar más y competir menos en proyectos. Ambas instituciones se han propuesto ampliar el financiamiento para el desarrollo y combatir el cambio climático y otras crisis mundiales. Véase BID y Banco Mundial: Fortaleciendo la Colaboración para Maximizar el Impacto en el Desarrollo, comunicado de prensa del 29 de agosto de 2023 (<https://www.iadb.org/es/noticias/bid-y-banco-mundial-fortaleciendo-la-colaboracion-para-maximizar-el-impacto-en-el>).

el párrafo 2 de la Resolución de Washington²¹. En el caso de BID Invest, se propuso una Nueva Visión y Modelo de Negocios en el contexto de la Resolución de Washington, y se están elaborando una propuesta de capitalización y un plan de implementación de conformidad con la Resolución de Panamá ([CII/AG-3/23](#)). Esta Nueva Visión y Modelo de Negocios representa una evolución de la institución hacia el objetivo de ampliar su impacto en cada uno de sus países miembros en desarrollo de la región. Abarca una serie de reformas que complementan y enriquecen las propuestas como parte de esta nueva Estrategia Institucional y, de esta forma, mejoran la propuesta de valor del Grupo BID (Recuadro 3.1). Asimismo, en el caso de BID Lab, se ha elaborado una nueva propuesta de valor con un modelo de financiamiento más diversificado a fin de respaldar el proceso de reposición de recursos dispuesto en la Resolución AG-5/23 y CII/AG-2/23 (Recuadro 3.1). De cara al futuro, el Grupo BID aprovechará estos avances y mantendrá su compromiso de realizar las reformas requeridas por la resolución, a la vez que abordará otras iniciativas que le permitan optimizar su impacto en la región y convertir en realidad su visión para el futuro. Este documento presentará las directrices generales para estas reformas y una clara hoja de ruta para llevarlas a cabo.

²¹ El párrafo resolutivo 2 de la Resolución de Panamá dice: “Que el Directorio Ejecutivo del BID deberá dirigir a la Administración del BID a completar el mandato establecido en el párrafo 2 de la Resolución de Washington mediante la preparación de propuestas sobre: a. Una Nueva Estrategia Institucional a ser desarrollada, la que deberá abordar el fortalecimiento de la coordinación entre el BID, BID Invest y el Fondo Multilateral de Inversiones (“BID Lab”) (en conjunto, el “Grupo BID”). El Directorio Ejecutivo y la Administración del BID habrán de trabajar conjuntamente con el Directorio Ejecutivo y la Administración de BID Invest en la elaboración de la propuesta de una Nueva Estrategia Institucional. b. Todas las reformas operativas e institucionales, establecidas en el párrafo 2 de la Resolución de Washington, que no se planteen en la Nueva Estrategia Institucional”.

Recuadro 3.1 Nueva Visión y Modelo de Negocios para BID Invest y Nueva Propuesta de Valor para BID Lab

La Nueva Visión y Modelo de Negocios para BID Invest y la nueva propuesta de valor para BID Lab esbozan, cada una, varias ambiciones: a saber

BID Invest

- **Necesidades heterogéneas de la región con una mayor focalización en la agenda social.** BID Invest busca atender las diversas necesidades de la región mediante una mayor focalización en la agenda social. Esto supone ampliar su capacidad para originar activos de desarrollo con impacto, atender a los clientes en la etapa en que se encuentren y considerar las características de cada uno de ellos y las condiciones de los mercados locales.
- **Organización inteligente en términos de clima y de género, diversidad e inclusión.** BID Invest busca convertirse en una organización inteligente en cuanto a clima, género, diversidad e inclusión y aumentar el nivel de ambición de sus indicadores clave de desempeño en esas esferas.
- **Enfoque intencional y selectivo.** BID Invest prevé adoptar un enfoque de selectividad más intencional identificando las necesidades de desarrollo de los países mediante un nuevo proceso de elaboración de las estrategias de país y la profundización del diálogo con los gobiernos. El objetivo es trabajar en las etapas iniciales para fortalecer transacciones, clientes y mercados que aún no sean financiables.
- **Catálogo ampliado de soluciones.** BID Invest desplegará un conjunto de soluciones para satisfacer las necesidades de los países y responder a la demanda de los clientes e inversionistas. Para ello, ampliará la gama de soluciones de desarrollo que ofrece, introducirá soluciones financieras más complejas y aumentará el uso de servicios de asesoría, moneda local e inversiones de capital.
- **Enfoque de riesgo más audaz.** BID Invest tiene previsto adoptar un enfoque de riesgo más audaz a fin de impulsar el impacto en el desarrollo. Esto incluye guiar a los clientes y coinversionistas para lograr un gran impacto en el desarrollo, gestionando a la vez la probabilidad y el efecto de pérdidas mediante productos y servicios innovadores.
- **Inversión privada en gran escala.** BID Invest busca atraer inversionistas privados a gran escala pasando de un modelo tradicional de comprar y mantener inversiones a largo plazo a un modelo de negocios de originar para compartir orientado al impacto. Para ello, servirá de puente entre las brechas de desarrollo y los inversionistas al originar activos de desarrollo de impacto, estructurarlos en función de las necesidades de los inversionistas y movilizar recursos con eficiencia.

BID Lab

- **Enfoque estratégico.** BID Lab busca aumentar el acceso a servicios de salud, capacitación, empleo, financiamiento y servicios esenciales para poblaciones marginadas. También tiene previsto hacer frente al cambio climático, promover la equidad de género y la diversidad, y estimular sectores basados en el conocimiento a fin de aumentar la productividad y la calidad de los empleos por medio de un enfoque programático.
- **Sinergias y ampliación de escala.** La estrategia contempla profundizar las sinergias en el Grupo para potenciar el impacto colectivo y ampliar con mayor rapidez la escala de las innovaciones exitosas.
- **Asociaciones amplias.** BID Lab tiene previsto forjar amplias asociaciones ampliando sus redes en el espacio de la innovación para propiciar la consecución de objetivos comunes.
- **Uso del conocimiento.** BID Lab prevé aprovechar el conocimiento aumentando la medición del impacto y el aprendizaje interno. Para ello, generará nueva información de sectores emergentes y usará el conocimiento estratégicamente para influir en socios externos clave que puedan, a su vez, contribuir a la escala de la innovación.

- **Cambio del modelo de captación de recursos.** BID Lab tiene por objetivo pasar de un modelo de una sola fuente de financiamiento a un modelo más sostenible de varias fuentes. Durante la transición las contribuciones de los Donantes se equiparán con transferencias equivalentes del BID, que se potenciarán con una mayor movilización de recursos e ingresos de la cartera.

4. MISIÓN Y OBJETIVOS DEL GRUPO BID

- 4.1 **Los complejos desafíos que enfrentan el mundo y la región han generado poderosos llamados a transformar el sistema financiero internacional para abordarlos.** Los bancos multilaterales de desarrollo tienen un papel especial que desempeñar porque ocupan una posición singularmente favorable para abordar desafíos mundiales y transfronterizos. Para superar esos desafíos, se necesita un compromiso renovado y mayor para identificar reformas cruciales y realizar una transformación audaz de los modelos operativos. En respuesta directa a estos llamados y como parte de los esfuerzos continuos para potenciar su papel en el apoyo al desarrollo de la región, el Grupo BID ha articulado una nueva misión, que se caracteriza por su mayor ambición frente a un conjunto más grande y complejo de riesgos para el desarrollo.
- 4.2 **Nuestra misión: El Grupo BID será el socio preferido de América Latina y el Caribe comprometido a abordar las vulnerabilidades de la región y liberar su potencial para fomentar el progreso transformacional en materia social y económica, al tiempo que lucha activamente contra el cambio climático.** El BID se fundó con el fin de contribuir a la aceleración del desarrollo económico y social en América Latina y el Caribe, lo cual sigue siendo tan pertinente hoy como lo ha sido siempre. No obstante, la visión con respecto a la forma en que se realizará esta tarea hasta fines de 2030 debe adaptarse a las circunstancias actuales. El Grupo BID debe renovar su compromiso con el impacto para hacer frente a las complejas realidades actuales apalancando sus soluciones público-privadas, sirviendo como plataforma para atraer y movilizar recursos de terceros y conocimiento, y posicionar a la región para lograr una mayor integración e influencia en la escena mundial.
- 4.3 **Al funcionar como una cooperativa, el Grupo BID del mañana tendrá un mayor impacto, ofrecerá soluciones de alta calidad y se ceñirá a un nivel de excelencia acorde con las necesidades específicas de nuestros clientes.** Atraerá el interés de la comunidad internacional hacia la región y servirá de catalizador para que América Latina y el Caribe aporte soluciones para desafíos mundiales. Nuestro compromiso reside en atender las necesidades de nuestros clientes centrándonos estratégicamente en ámbitos en los que podemos aportar el mayor valor y aunando esfuerzos con otros bancos multilaterales y agentes de desarrollo. El Grupo BID adaptará su apoyo a las condiciones locales, a fin de aportar soluciones integradas que trasciendan un único sector y promover enfoques programáticos basados en pruebas empíricas que reúnan a sus tres entidades para lograr un mayor impacto. El Grupo aprovechará su estrecha interacción con los países y su participación en la provisión de bienes públicos

regionales y mundiales para valerse del conocimiento, ampliar el financiamiento, promover el desarrollo a través del sector privado y maximizar sinergias tanto en el foro interno como con nuestros homólogos en el sistema multilateral a fin de lograr resultados.

- 4.4 **La estrategia del Grupo BID tiene tres objetivos básicos integrados que guiarán su labor hasta fines de 2030: reducir la pobreza y la desigualdad, abordar el cambio climático e impulsar el crecimiento regional sostenible²².** Estos objetivos pueden traducirse en ambiciones concretas para los próximos seis años, reflejadas en las medidas que se muestran en el Recuadro 4.1, que se basan en indicadores seleccionados de los ODS y guiarán la ejecución de la misión del Grupo. Aunque esta ambición para la región depende de una amplia gama de factores, además del respaldo del Grupo BID, el apoyo a los avances en esta dirección será el principio rector que orientará las actividades en todo el Grupo. En el nuevo Marco de Impacto del Grupo BID también se definirán indicadores para medir la contribución del Grupo a cada objetivo, para lo que se establecerán metas centradas en el impacto y se aumentará el nivel de ambición del Grupo para el futuro.

Recuadro 4.1. Objetivos de la Estrategia Institucional del Grupo BID

Para cada objetivo de la nueva Estrategia Institucional se ha señalado por lo menos un indicador conexo de los ODS que se busca alcanzar al que contribuirán los esfuerzos del Grupo BID.



Reducir la pobreza y la desigualdad

- Erradicar la pobreza extrema en América Latina y el Caribe (indicador 1.1.1 de los ODS).
- Poner fin al hambre (indicador 2.1.1 de los ODS).



Abordar el cambio climático

- Cero deforestación en la Amazonía (indicador 15.1.1 de los ODS).
- Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero a fin de alcanzar cero emisiones netas para 2050 (indicador 13.2.2 de los ODS).
- Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación (indicador 13.1.1 de los ODS).



Impulsar el crecimiento regional sostenible

- Impulsar el crecimiento anual del PIB real per cápita a niveles similares a los del resto del mundo (indicador 8.1.1 de los ODS).

- 4.5 **Estos tres objetivos están entrelazados, se refuerzan de manera recíproca y son igualmente importantes, ya que reflejan los desafíos estructurales de larga data de la región y la amenaza existencial del cambio climático. La**

²² Estos tres objetivos básicos contribuirán al cumplimiento de los puntos 2.e y 2.g de la Resolución de Washington ([AG-7/22](#) y [CII/AG-3/22](#)).

reducción sostenida de la pobreza depende en parte del crecimiento económico. Asimismo, la reducción de la pobreza y la desigualdad contribuye al crecimiento económico al fomentar el consumo, la inversión, el empleo y la productividad. Para abordar estos problemas persistentes se necesita también el compromiso de combatir el cambio climático. Las inversiones en la descarbonización de las industrias posibilitan en gran medida la obtención de resultados sociales y económicos, y la adaptación al cambio climático es un imperativo social y económico. El Grupo BID adoptará un enfoque integrado para aumentar la riqueza y la prosperidad de la región en las dimensiones climáticas, sociales y económicas²³. Esto implica fomentar la capacidad institucional, el Estado de derecho y la seguridad ciudadana como condición previa para que se puedan efectuar intervenciones eficaces en distintos ámbitos operativos a fin de abordar los objetivos del Grupo.

- 4.6 **Para alcanzar estos objetivos, el Grupo BID se centrará en su apoyo operativo a la región, renovará su enfoque y las herramientas para servir a los países y a los clientes y fortalecerá las bases necesarias para impulsar la escala y el impacto.** El Gráfico 4.1 presenta un panorama conceptual de estos elementos de la Estrategia que ilustra su interdependencia en la consecución de los objetivos básicos esbozados en esta sección. Los componentes que aparecen en el gráfico se derivan de un análisis detallado e incorporan las principales reformas incluidas en la Resolución de Washington.
- 4.7 **Los siete ámbitos de enfoque operativo muestran dónde priorizará el Grupo BID las inversiones en la región para avanzar hacia los tres objetivos básicos.** Los siete ámbitos son los siguientes: (i) biodiversidad, capital natural y acción por el clima; (ii) igualdad de género e inclusión de grupos de población diversos; (iii) capacidad institucional, Estado de derecho y seguridad ciudadana; (iv) protección social y desarrollo del capital humano; (v) infraestructura sostenible, resiliente e inclusiva con énfasis en la integración regional; (vi) desarrollo productivo e innovación por medio del sector privado; y (vii) integración regional. Su descripción figura en la Sección 5 de este documento.
- 4.8 **Los cinco aspectos de la manera en que el Grupo BID presta servicio a la región son elementos fundamentales de nuestra propuesta de valor que convierten al Grupo en el socio preferido de sus países miembros prestatarios y sus clientes.** Tal como se detalla en la Sección 6, estos aspectos son los siguientes: (i) orientación hacia el impacto; (ii) selectividad estratégica; (iii) instrumentos eficaces y movilización; (iv) sinergias público-privadas; y (v) conocimiento. La descripción figura en la Sección 6 de este documento.
- 4.9 **Por último, los tres fundamentos institucionales que se describen en la Sección 7 son factores clave que propician el éxito en los otros ámbitos.** La capacidad financiera del Grupo es importante para sacar el mayor provecho posible de cada dólar invertido en sus instituciones, dar seguimiento continuamente a las necesidades en materia de capital durante el período abarcado por la Estrategia y determinar las posibles necesidades de capital para el futuro. La mejora de los procesos y sistemas aportará eficiencia y agilidad, permitirá armonizar los esfuerzos y, lo que es más importante, aumentará el

²³ Véase más información sobre perspectivas integradas en CEPAL (2012 y 2016), que promovió la idea pionera de un enfoque integrado en torno al desarrollo que combine elementos de las políticas ambiental, social y económica.

impacto. Las personas, los incentivos y la cultura serán esenciales para transformar la forma en que trabajamos. Es importante mencionar que los incentivos son la clave para impulsar la profunda transformación del Grupo BID propuesta en este documento y tomarán varias formas. Con incentivos financieros se reconfigurará la estructura de remuneración para atraer, dinamizar y retener talento. Los incentivos no financieros, empero, tienen una influencia aún mayor para reorientar los esfuerzos de los empleados hacia las nuevas prioridades y fomentar su compromiso con la aplicación de la Estrategia. Las oportunidades de crecimiento, flexibilidad y movilidad serán poderosos motivadores²⁴.

²⁴ En el Recuadro 7.1 se presentan ejemplos adicionales sobre la forma en que podrían usarse los incentivos.

Gráfico 4.1. Estrategia Institucional del Grupo BID: Transformación para una Mayor Escala e Impacto



5. ENFOQUE OPERATIVO

- 5.1 **Las intervenciones operacionales del Grupo BID estarán estratégicamente dirigidas a ámbitos en los que tenemos la capacidad singular de impulsar un cambio sustancial y transformador para contribuir a los tres objetivos básicos.** Los siete ámbitos de enfoque operativo que se muestran en el Gráfico 4.1 abarcan diversas áreas de apoyo operacional que pueden impulsar a la región hacia la consecución de los tres objetivos básicos, con resultados tangibles. La interacción con cada país indicará qué ámbitos se priorizarán y en qué medida, a partir de lo cual ampliaremos nuestros esfuerzos de manera deliberada en los ámbitos que puedan tener el impacto más profundo. Para cada uno de estos siete ámbitos operativos se crearán guías más específicas sobre el enfoque del Grupo BID y se realizará un análisis más detallado de los ámbitos donde habría que profundizar su trabajo y de aquellos donde ha de considerar la posibilidad de reducir la escala de sus actividades.
- 5.2 **Los siete ámbitos de enfoque operativo se identificaron en función de las intervenciones que pueden efectuar grandes contribuciones a los objetivos básicos y en que el Grupo BID tiene una profunda pericia.** Tres de esos ámbitos, a saber, biodiversidad, capital natural y acción por el clima; igualdad de género e inclusión de grupos de población diversos; y capacidad institucional, Estado de derecho y seguridad ciudadana, serán tratados como prioridades verticales y como temas transversales (doble enfoque)²⁵. Eso significa que el Grupo BID ayudará a los países a hacer inversiones con el objetivo general o específico de abordar estos asuntos e incorporará consideraciones relativas a estos temas transversales en todos los proyectos con diversos objetivos, a fin de fortalecer su aporte al desarrollo. Además, los ámbitos de enfoque operativo tienen claras interdependencias y complementariedades que contribuyen a los objetivos básicos. Por ejemplo, una buena capacidad institucional y Estado de derecho es un cimiento fundamental para lograr resultados en todos los ámbitos de enfoque operativo, ya que permite formular políticas y prestar servicios públicos en todos los sectores de manera eficiente.

Biodiversidad, capital natural y acción por el clima

- 5.3 **Por qué es importante:** El cambio climático, la degradación del medio ambiente y de los recursos naturales y la pérdida de biodiversidad amenazan la seguridad alimentaria e hídrica, aumentan la morbilidad y la mortalidad humanas, perturban la prestación de servicios y reducen la productividad laboral, lo cual afecta desproporcionadamente a los segmentos pobres y vulnerables de la población. En las ciudades de América Latina y el Caribe y en la cuenca del Amazonas, la deforestación está alcanzando un punto de inflexión. La región también enfrenta los efectos devastadores de los desastres naturales, tanto en términos humanos como económicos. La degradación de los recursos naturales y la pérdida de biodiversidad están colocando una presión insostenible en los ecosistemas

²⁵ Dada la naturaleza del tema, la seguridad ciudadana se aborda principalmente a través de intervenciones verticales y constituye un aspecto clave del Estado de derecho. En el marco de la nueva estrategia, se dará prioridad a las acciones para ampliar la atención en la seguridad ciudadana.

terrestres y acuáticos y los servicios esenciales que proveen a los seres humanos (por ejemplo, alimento, purificación del agua, control de inundaciones, secuestro de carbono). Al mismo tiempo, para evitar el peligroso aumento de la temperatura en el mundo, los países deben alcanzar la meta de cero emisiones netas para 2050. El surgimiento de nuevas tecnologías renovables y la notable reducción de los costos de adopción gracias a la innovación generan una oportunidad única para que la región avance hacia la consecución de estos importantes objetivos.

5.4 **Qué haremos:** El Grupo BID fortalecerá sus asociaciones con países prestatarios, entidades subnacionales y socios y clientes del sector privado para efectuar la transición a un futuro con cero emisiones netas para 2050, resiliente y positivo para la naturaleza, en consonancia con el Acuerdo de París. Tratará la biodiversidad, el capital natural y la acción por el clima como prioridades verticales sujetas a inversión directa, y como temas transversales que se integrarán en toda la cartera en distintos sectores y países²⁶. Asimismo, trabajará para posicionar a la región como puntal de la naturaleza e ir más allá de la neutralidad en carbono a fin de convertirla en una región positiva para la naturaleza. Esto incluirá apoyo para lo siguiente:

5.4.1 ***Adaptarse al cambio climático, impulsar la resiliencia climática y proteger a las poblaciones vulnerables.*** El Grupo BID concentrará sus esfuerzos en la adaptación y la gestión del riesgo de desastres para ayudar a la región a abordar los efectos adversos del cambio climático, que persistirán a pesar de la reducción de las emisiones. El fomento de la gestión del riesgo de desastres desempeñará un papel decisivo en esta tarea por medio de inversiones específicas en la reducción del riesgo, el apoyo a reformas de política que fortalezcan el marco de gobernanza para ese tipo de gestión, el refuerzo de la resiliencia física y digital de la infraestructura y el fortalecimiento de las redes de protección social a fin de resguardarlas de los fenómenos climáticos adversos y los desastres naturales, entre otras medidas.

5.4.2 ***Aprovechar las oportunidades para una transición verde y justa como medio para impulsar las medidas de mitigación.*** El Grupo BID centrará su apoyo en reformas de política que promuevan las inversiones públicas y privadas en soluciones ecológicas y el acceso universal a energía limpia asequible, entre ellas reformas fiscales y normativas, subsidios racionalizados y focalizados, la eliminación de subsidios regresivos y contaminantes a los combustibles fósiles y la aplicación de impuestos ambientales. Asimismo, apoyará la creación de condiciones propicias para la formulación e implementación de soluciones digitales encaminadas a reducir las emisiones y de cadenas de valor verdes y facilitará y promoverá el comercio y las inversiones verdes. En el lado del sector privado, las contribuciones para impulsar la agenda de mitigación incluirán la ampliación del trabajo con las instituciones financieras para ayudarlas a desarrollar su cartera de financiamiento climático, así como el respaldo de recursos y su movilización hacia sectores clave, como la energía, la agroindustria y el turismo sostenibles con el objetivo de generar

²⁶ Las actividades descritas como parte del trabajo futuro del Grupo BID en materia de biodiversidad, capital natural y acción por el clima contribuirán al cumplimiento del punto 2.e de la Resolución de Washington ([AG-7/22](#) y [CII/AG-3/22](#)).

externalidades positivas para otras actividades económicas. Por último, el Grupo BID se enfocará particularmente en abordar el costo de las políticas y los procesos de transición apoyando políticas laborales activas y el reciclaje y el perfeccionamiento laborales para los empleos del futuro en sectores con bajas emisiones de carbono, a fin de facilitar una transición justa que maximice los beneficios, minimice los costos y los compense, tenga en cuenta oportunidades para industrias extractivas seleccionadas (como el litio, por ejemplo) y dé voz a todas las partes afectadas por la política climática.

- 5.4.3 **Conservar, restaurar y manejar de manera sostenible los ecosistemas terrestres y acuáticos y reducir la pérdida de biodiversidad.** En vista de que las economías regionales dependen en gran medida del capital natural, es indispensable armonizar el crecimiento económico con la preservación y la restauración del medio ambiente. El Grupo promoverá la transición a modelos positivos para la naturaleza, la integración de valores de la biodiversidad en políticas, normas y la planificación fiscal, el apoyo a la coherencia normativa entre sectores y el aprovechamiento de la capacidad financiera de los sectores público y privado para impulsar las inversiones en desarrollo sostenible.
- 5.4.4 **Abordar la contaminación local.** Al abordar la contaminación local en la fuente, tanto en comunidades urbanas como rurales, el Grupo BID puede ayudar a reducir la carga de morbilidad, proteger la biodiversidad y mantener un ambiente limpio y seguro para los pueblos de América Latina y el Caribe.
- 5.4.5 **Establecer mecanismos eficaces de gobernanza y coordinación de múltiples niveles.** El Grupo BID creará mecanismos de este tipo a fin de que la región pueda cumplir sus compromisos climáticos y ambientales y mejorar la coordinación para abordar los aspectos transfronterizos de la agenda.
- 5.5 **Cómo lo haremos:** El Grupo BID dará prioridad a las siguientes herramientas para apoyar a la región y crear capacidad institucional en biodiversidad, capital natural y acción por el clima:
 - 5.5.1 **Conocimiento y asistencia técnica.** El conocimiento, la asistencia técnica basada en pruebas y los servicios de asesoría del Grupo sobre clima, biodiversidad y sostenibilidad ambiental²⁷ incluirán apoyo para la planificación a largo plazo y cambios normativos, fiscales y reglamentarios, diálogo público regional, incentivos para la programación ecológica en las etapas iniciales de operaciones futuras del Grupo BID, y estudios de investigación de buena calidad para comprender mejor las necesidades de cada país y los biomas vitales, como la Amazonía, el Corredor Biológico Mesoamericano y la barrera de coral del Caribe.

²⁷ Con especial énfasis en evaluar con exactitud el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y el riesgo de desastres, valorar el capital natural y elaborar modelos económicos; y hacer diagnósticos y guiar las reformas de política para abordar el cambio climático, la preservación y la restauración de la naturaleza, y la gestión del riesgo de desastres. Esta labor también incluirá formular estrategias integrales, positivas para la naturaleza, de financiamiento para hacer frente al riesgo de desastres; diseñar programas y proyectos encaminados a mejorar la resiliencia frente a los desastres naturales y el cambio climático; y apoyar la mejora de los sistemas nacionales de medición, notificación y verificación en relación con el clima y la biodiversidad.

Asimismo, ampliará los servicios de asesoría y asistencia técnica dirigidos a fortalecer la capacidad del sector público para gestionar políticas climáticas y profundizar la integración transversal de prioridades por medio de la adicionalidad no financiera, a fin de que el sector privado desarrolle y adopte soluciones climáticas. Asimismo, el Grupo trabajará con la sociedad civil para aprovechar su pericia y sus perspectivas territoriales. La nueva Oficina del Asesor Especial sobre Cambio Climático reforzará el mandato interno de aumentar las sinergias y la coordinación entre las tres entidades del Grupo BID.

- 5.5.2 **Financiamiento verde y climático.** El Grupo BID alineará todas las operaciones con el Acuerdo de París y se ceñirá al Enfoque de Implementación para la Alineación con el Acuerdo de París del Grupo BID: Principios, Metodología y Orientaciones Técnicas. Asimismo, respaldará a clientes del sector privado para facilitar la transición necesaria por medio de soluciones financieras y no financieras y proporcionará financiamiento verde y climático transformador, prestando especial atención a la adaptación y la resiliencia (por ejemplo, con el fortalecimiento de los marcos de gobernanza para la resiliencia frente a desastres, de la protección financiera y de mecanismos de transferencia del riesgo de desastres, así como con inversiones específicas en la reducción de dicho riesgo y preparación frente a desastres). También tendrá en cuenta el uso prudente de la concesionalidad y el financiamiento combinado para incentivar la acción colectiva por el clima a fin de proveer bienes públicos regionales y mundiales.
- 5.5.3 **Gestión y financiamiento del riesgo de desastres.** El Grupo BID proporcionará herramientas eficaces (es decir, instrumentos financieros y de financiamiento y soluciones basadas en conocimiento) para la gestión del riesgo de desastres, lo que incluye análisis de riesgos, reducción de riesgos, preparación frente a desastres y pandemias, y protección financiera. La eficacia del financiamiento para el riesgo de desastres depende de una evaluación exacta del riesgo, una gobernanza adecuada para la gestión del riesgo de desastres y la disponibilidad de recursos financieros para invertir en resiliencia y financiar alivio humanitario y actividades de rehabilitación y recuperación. La Administración está finalizando su Plan de Acción para la Gestión del Riesgo de Desastres para presentarlo al Directorio. En el Recuadro 5.1 se ofrece más información sobre la gestión y el financiamiento del riesgo de desastres.

Recuadro 5.1. Gestión y financiamiento del riesgo de desastres

Los desastres naturales, como inundaciones, huracanes, sequías, olas de calor e incendios forestales, han exacerbado los efectos del cambio climático y representan una importante y creciente fuente de vulnerabilidad para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe puesto que acarrearán efectos devastadores para la humanidad y en los planos socioeconómico y fiscal. Durante los últimos 50 años, el número de desastres en la región ha aumentado a más del triple (OMM, 2021). Estos desastres han tenido grandes efectos adversos en la morbilidad y la mortalidad humanas, los ecosistemas y las economías. Entre 2010 y 2019, las pérdidas económicas directas causadas por desastres en Sudamérica, por ejemplo,

ascendieron a US\$3.000 millones al año en promedio, el doble de las pérdidas registradas en la década anterior (2000-2009) (OMM, 2021).

Otros tipos de conmociones como aquellas relacionadas con conflictos y sus efectos en las cadenas de suministro han hecho que cada vez más personas encaren altos niveles de inseguridad alimentaria aguda tanto transitoria como crónica. Estos riesgos también constituyen factores de vulnerabilidad que pueden limitar el crecimiento económico y elevar los niveles de pobreza y es probable que persistan durante el período que abarca la Estrategia.

El Grupo BID adoptará un enfoque integral y proactivo para abordar los factores multisectoriales de vulnerabilidad relacionados con la gestión del riesgo de desastres. Este enfoque incluye la priorización de medidas encaminadas a fortalecer la preparación y la resiliencia antes de que las amenazas se conviertan en desastres, ya sea de desastres naturales, emergencias sanitarias o crisis alimentarias. Una parte integral de nuestra labor de preparación en caso de pandemias consiste en fortalecer los sistemas de salud en coordinación con organismos especializados y otros bancos multilaterales de desarrollo.

El Grupo seguirá promoviendo iniciativas de programación, gestión del conocimiento, mejora de instrumentos y aumento de la capacidad institucional relacionadas con la gestión de estos riesgos y servirá de plataforma para mancomunar los riesgos y compartir la carga junto con otros bancos multilaterales de desarrollo que operan en la región y con el sector privado. Se podría brindar apoyo específicamente en ámbitos tales como financiamiento y asistencia técnica para reducir el riesgo de desastres y aumentar la resiliencia (incluida la mejora de la gobernanza y políticas), y creación de herramientas de diagnóstico y seguimiento de riesgos para diferentes conmociones exógenas aplicando la pericia obtenida con la Facilidad de Crédito Contingente (en virtud de la cual se brindó cobertura financiera ex ante por US\$3.600 millones a 16 países para riesgos climáticos, de desastres y salud pública) mediante la ampliación de la cobertura a otros tipos de desastres, la expansión de los bonos para catástrofes y otros instrumentos de transferencia de riesgos, así como cláusulas sobre deuda resiliente al clima que permiten proteger los reembolsos de principal y financiamiento ex post para revitalizar la actividad económica y el desarrollo después de un desastre. El apoyo también puede incluir el fortalecimiento de las redes de seguridad social frente a fenómenos climáticos adversos y los desastres naturales, entre otras medidas, tales como la urbanización de asentamientos informales y la promoción de la planificación territorial ordenada.

- 5.5.4 **Mobilización.** El Grupo BID se centrará en movilizar y catalizar financiamiento privado mediante mecanismos de financiamiento basados en resultados sujetos al logro y la verificación de indicadores clave de desempeño, emisiones de bonos temáticos, garantías para canjes de deuda por naturaleza y plataformas para la movilización de deuda, a fin de propiciar la movilización de capital privado, entre otros. Al mismo tiempo, y para destrabar capital privado, esta tarea estará acompañada de apoyo a medidas del sector público encaminadas a mejorar el entorno normativo de las empresas, crear o profundizar mercados de capital locales y aumentar la movilización de recursos internos. El modelo de originar para compartir de BID Invest también incrementará la movilización de capital privado como parte de esfuerzos clave orientados a ese fin. Asimismo, la entidad diseñará e implementará productos de inversión y soluciones de servicios de asesoría que catalicen el crecimiento verde e inclusivo junto con oportunidades de movilización.

- 5.5.5 **Innovación.** El Grupo BID apoyará y ampliará modelos ecológicos de innovación y negocios, para lo cual desarrollará y ampliará nuevas tecnologías y modelos de negocios en sectores donde los avances han sido limitados (por ejemplo, agricultura y uso de la tierra) y acelerará el desarrollo de nuevas tecnologías para la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos. Esto se podría lograr con inversiones en empresas tecnológicas en etapas tempranas dedicadas al clima, el financiamiento de clientes del sector privado que tengan un gran efecto de demostración y proyectos que sean los primeros de su tipo, y el apoyo a actividades público-privadas con el fin de desarrollar mercados eficientes para el secuestro de carbono y la biodiversidad por medio de incentivos que fomenten inversiones en resiliencia a los desastres basada en resultados, lo que incluye soluciones basadas en la naturaleza.
- 5.5.6 **Cooperación e integración.** El Grupo BID fomentará la cooperación y la integración regionales mediante el desarrollo y la ampliación de programas con el fin de abordar asuntos transfronterizos y colaborar con otras partes interesadas para armonizar enfoques, mejorar el intercambio sur-sur de experiencias y facilitar el acceso a financiamiento concesional para el cambio climático y la sostenibilidad ambiental, prestando especial atención a las necesidades en materia de adaptación de pequeños Estados insulares y de zonas costeras bajas y otros Estados vulnerables.
- 5.6 **Qué hay de nuevo:** En el marco de la Estrategia, la atención del Grupo BID a la biodiversidad, el capital natural, la contaminación local y la acción por el clima alcanzará nuevos niveles para responder a las urgentes necesidades mundiales y aprovechar los beneficios de una transición justa a una resiliencia climática de cero emisiones netas para 2050 y una economía positiva para la naturaleza. Esto abarca la profundización de los esfuerzos para apoyar los compromisos de los países con los objetivos del Acuerdo de París y asegurar la concordancia de todas las operaciones nuevas financiadas por el Grupo BID. Implica también el desarrollo y el uso de instrumentos financieros innovadores, incluidas las cláusulas sobre deuda resiliente al clima e instrumentos de financiamiento basados en indicadores clave de desempeño. Además, en el marco de la nueva Estrategia adoptaremos un enfoque más integral, estableceremos vínculos más estrechos entre las entidades del Grupo y aprovecharemos las sinergias, por ejemplo, entre la adaptación, la resiliencia y la gestión del riesgo de desastres²⁸. Asimismo, en los próximos años, la atención del Grupo pasará de la medición de las inversiones en estos ámbitos a la concentración en resultados, la búsqueda de nuevos indicadores para dar seguimiento a la acción por el clima y la incorporación de consideraciones climáticas en todos los instrumentos de efectividad en el desarrollo.

²⁸ El Grupo apoyará el establecimiento en los países del marco mundial de la diversidad biológica de Kunming-Montreal. Desde el punto de vista de la resiliencia frente a los desastres, la acción por el clima se fomentará con más inversiones en la reducción del riesgo de desastres basada en resultados, sin pasar por alto la necesidad de ofrecer instrumentos más innovadores de protección financiera para financiar pérdidas y daños causados por desastres.

Igualdad de género e inclusión de grupos de población diversos

- 5.7 **Por qué es importante:** En América Latina y el Caribe, las mujeres, las niñas y las personas de grupos de población diversos, incluidos pueblos indígenas, personas afrodescendientes, personas con discapacidad y personas LGBTQ+, siguen experimentando disparidades en varios resultados y dimensiones de su bienestar, que a menudo son más profundas en las identidades interseccionales y limitan la capacidad de las personas para realizar su pleno potencial²⁹. Superar las brechas de género y diversidad y aprovechar las habilidades de las mujeres y los grupos de población diversos contribuye a desarrollar instituciones más fuertes, mejores políticas, una mayor cohesión social y resultados sociales y económicos más robustos para los países.
- 5.8 **Qué haremos:** El apoyo del Grupo BID abarcará la integración transversal de consideraciones de género y diversidad, así como inversiones cuyos objetivos generales y específicos se orienten a estos temas de manera directa, con una mayor concentración en la efectividad^{30,31}. Esas actividades pueden incluir lo siguiente:
- 5.8.1 **Mejorar el capital humano con una perspectiva de género y diversidad.** El Grupo BID se concentrará, entre otros aspectos, en el desarrollo del capital humano a fin de aumentar el acceso a programas de educación y formación profesional para las mujeres y los grupos de población diversos, apoyar el desarrollo de competencias digitales para reducir las brechas y emprender iniciativas para combatir los estereotipos y la discriminación en la educación y en la selección de carreras en función del género, la raza, el origen étnico, la discapacidad, la orientación sexual y la identidad de género.
- 5.8.2 **Mejorar las oportunidades económicas con una perspectiva de género y diversidad.** El apoyo del Grupo BID podría incluir programas para mejorar el empleo de las mujeres y los grupos de población diversos, aumentar su participación en cadenas de valor regionales y mundiales y financiar soluciones de mercado para responder a sus necesidades. El Grupo seguirá trabajando en pro del desarrollo con identidad de los pueblos indígenas a fin de respetar los conceptos indígenas de desarrollo sostenible³². Asimismo, trabajará con el propósito de asegurar, entre otros, que las mujeres y los grupos diversos tengan acceso a vivienda,

²⁹ El término interseccionalidad remite a un marco para entender la forma en que las categorizaciones sociales —como el género, la raza, el origen étnico, la clase social, la edad, la situación migratoria, la capacidad, la orientación sexual y la identidad de género— se superponen entre sí y con los sistemas de poder que oprimen, marginan y desfavorecen a las personas.

³⁰ Los puntos de esta sección provienen del [Plan de Acción de Género y Diversidad 2022-2025](#) del Grupo BID.

³¹ Las actividades descritas como parte del trabajo futuro del Grupo en materia de igualdad de género e inclusión de grupos de población diversos contribuirán al cumplimiento del punto 2.g de la Resolución de Washington ([AG-7/22](#) y [CII/AG-3/22](#)).

³² El desarrollo con identidad es un proceso que abarca el fortalecimiento de los pueblos indígenas, la armonía con su medio ambiente, la buena gestión de los territorios y los recursos naturales, la generación y el ejercicio de autoridad y el respeto de los derechos de los indígenas, lo que incluye los derechos culturales, económicos, sociales e institucionales y los valores de los pueblos indígenas de acuerdo con su propia cosmovisión y gobernanza.

crédito, derechos de propiedad y tecnología, así como a sistemas de cuidado de buena calidad (por ejemplo, cuidado de bebés y niños pequeños, cuidado a largo plazo de personas mayores), que están estrechamente relacionados con la participación femenina en los mercados laborales.

- 5.8.3 **Reforzar la representación y la voz.** El Grupo BID buscará oportunidades con el fin de apoyar la promoción de mujeres para que ocupen puestos directivos y de liderazgo en distintos niveles y sectores, el desarrollo de modelos positivos de masculinidad y la ampliación de los derechos y la participación de diversos pueblos y grupos de población en procesos decisorios de los sectores público y privado. Las actividades apoyarán la prevención y la respuesta en lo que se refiere a la violencia, la trata de personas y el turismo sexual, prestando atención a las personas LGBTQ+.
- 5.8.4 **Fortalecer la capacidad institucional en materia de género y diversidad.** El Grupo BID trabajará para mejorar la capacidad de las instituciones públicas para recopilar, almacenar y analizar los datos de género y diversidad, así como para fortalecer la capacidad de organismos nacionales y subnacionales encargados del género y la diversidad; desarrollar la capacidad para integrar las consideraciones de género y diversidad en otras instituciones públicas; y fomentar el análisis de las leyes y el desarrollo de marcos jurídicos que refuercen los derechos de los pueblos y grupos de población diversos. Por otra parte, abogará por la implementación, en el ámbito del sector público, de políticas de transparencia y rendición de cuentas sensibles al género y a la diversidad, así como iniciativas que promuevan consideraciones orientadas específicamente al género y la diversidad en el gasto público y la presupuestación.
- 5.8.5 **Incorporar un enfoque de igualdad de género y diversidad en la acción para abordar el cambio climático.** El Grupo BID trabajará con el fin de promover la participación de mujeres y grupos de población diversos en el proceso de adopción de decisiones para la agenda del cambio climático, así como impulsar las soluciones y el financiamiento sensibles al género y la diversidad para promover entornos urbanos sostenibles, resilientes y saludables. También fomentará el reconocimiento de los territorios de pueblos indígenas y afrodescendientes a fin de proteger el capital natural y preservar el valor cultural y ambiental de estas áreas.
- 5.9 **Cómo lo haremos:** Para aumentar el impacto del Grupo BID en la igualdad de género y la inclusión de grupos de población diversos, se prevé introducir varias mejoras en la Estrategia:
 - 5.9.1 **Contribuir a la generación y el uso de conocimiento para impulsar la igualdad de género, el desarrollo con identidad de poblaciones indígenas y la inclusión de grupos de población diversos.** El Grupo BID contribuirá a la generación de datos desglosados por género y diversidad en los sectores público y privado mediante el fortalecimiento de la capacidad de las entidades para usar datos con el fin de fundamentar políticas y programas. El Grupo generará pruebas de lo que

funciona para abordar temas de género y diversidad y reforzará la atención a temas de género y diversidad en diálogos, estrategias y programas de país y sectoriales, a fin de profundizar el análisis de las relaciones para ampliar los objetivos de desarrollo de los países.

- 5.9.2 **Mejorar la calidad de la integración transversal del género y la diversidad y ampliar las carteras de inversiones directas por medio de instrumentos complementarios.** El BID adoptará un enfoque más deliberado y programático, que combinará préstamos en apoyo de reformas de política (PBL) y préstamos de inversión, entre ellos préstamos basados en resultados y operaciones de cooperación técnica. Esto tiene por objeto acelerar las reformas de política y las inversiones necesarias en ámbitos clave como abordar la violencia de género o aprovechar el uso de tecnologías digitales para empoderar a las mujeres, lo que incluye ampliar las competencias empresariales de las mujeres, facilitar el desarrollo profesional flexible que contemple las responsabilidades laborales y del hogar y acceder a oportunidades en el mercado internacional. BID Lab se concentrará en el ecosistema empresarial y de innovación a fin de reducir las disparidades de género y diversidad en las finanzas, las redes y el conocimiento. El financiamiento del sector privado y otras actividades de difusión que emprenda BID Invest ayudarán a instituciones financieras a mejorar y ampliar soluciones financieras y no financieras para empresas cuyos directivos o propietarios son mujeres o personas de grupos diversos. Esto incluye guiar a empresas para que fomenten talento inclusivo y diverso, así como crear conciencia acerca de la importancia de las empresas cuyos directivos o propietarios son mujeres o personas de grupos diversos para las cadenas de valor de empresas ancla y promover un mejor acceso y apoyo a estas entidades.
- 5.9.3 **Refinar las estructuras internas para mejorar la capacidad, la colaboración y los resultados.** La nueva Oficina del Asesor Especial sobre Género y Diversidad del Grupo BID reforzará el mandato interno en relación con las sinergias y la coordinación de las tres entidades del Grupo. El BID también propone revisar los procesos internos y fortalecer los recursos asignados a la ejecución de proyectos para facilitar la obtención de resultados relacionados con el género y la diversidad y la presentación de información sobre el tema. Para ello será necesario aumentar la capacidad para abordar los temas de género y diversidad en el Grupo y entre contrapartes del sector público y clientes del sector privado, además de fomentar el trabajo en colaboración entre los equipos de proyecto y los especialistas en género y diversidad.
- 5.9.4 **Mobilizar recursos para el género y la diversidad.** A fin de suscitar un mayor interés de los socios externos en asignar recursos, el Grupo BID creará un mecanismo con el fin de movilizar recursos de donantes para género y diversidad como parte de la Plataforma de Alianzas establecida para dichos temas.
- 5.10 **Qué hay de nuevo:** En el marco de la Estrategia, el Grupo BID aumentará la amplitud y la profundidad del apoyo a la igualdad de género e inclusión de grupos de población diversos. Con ese fin destacará la importancia de los temas de género y diversidad en los CDC y el diálogo de política con sectores y ministerios

que son clave en las decisiones sobre política y presupuesto, abordará temas de género y diversidad en la programación con una mayor profundidad y alcance y adoptará un enfoque a mediano plazo más programático de las inversiones en género y diversidad con una combinación de instrumentos operativos. Asimismo, con la nueva Estrategia, el Grupo hará más hincapié en el impacto, dedicará más atención y recursos al género y la diversidad en la ejecución de proyectos y establecerá metas e indicadores más ambiciosos con un mayor grado de armonización en toda la entidad. El nuevo Marco de Impacto del Grupo BID contendrá metas más ambiciosas para la igualdad de género y la inclusión de grupos de población diversos que reflejen el firme compromiso del Grupo de cerrar las brechas de género y diversidad en la región y acelerar el desarrollo inclusivo.

Capacidad institucional, Estado de derecho y seguridad ciudadana

- 5.11 **Por qué es importante:** El fortalecimiento de la capacidad institucional, el Estado de derecho y la seguridad ciudadana es crucial para aumentar la capacidad del Estado para desempeñar sus funciones y prestar servicios y crear un entorno propicio para las inversiones y el desarrollo del sector privado. Las instituciones sólidas son fundamentales para promover el crecimiento inclusivo y sostenible, incrementar la eficiencia del gasto y la recaudación tributaria, facilitar la implementación eficaz de políticas y la prestación de servicios públicos, impulsar la inversión pública y privada, aumentar la movilización de recursos internos, promover la transparencia, considerar los aportes y las inquietudes de la sociedad civil y mejorar la seguridad y la calidad de vida de los ciudadanos³³. Además, la capacidad institucional es crucial para aumentar la efectividad en el desarrollo, ya que una fuerte capacidad institucional de los organismos del sector público es fundamental para ejecutar proyectos eficazmente a fin de obtener resultados de desarrollo (capacidad de ejecución de proyectos) y asegurar la sostenibilidad de los resultados (capacidad de ejecución de políticas).
- 5.12 **Qué haremos:** El Grupo BID concentrará sus esfuerzos por medio de enfoques programáticos que combinen intervenciones públicas, como el apoyo al fortalecimiento de la capacidad de entidades del sector público y al establecimiento de normas propicias para entornos empresariales favorables, con intervenciones en el mercado que aumenten la movilización de recursos internos e impulsen el financiamiento privado. El Grupo tratará la capacidad institucional, el Estado de derecho y la seguridad ciudadana como prioridades verticales sujetas a inversión directa y como temas transversales que se

³³ La delincuencia y la violencia socavan considerablemente los objetivos de la presente Estrategia puesto que intensifican las disparidades entre los diferentes grupos de ingresos, lo que trae consecuencias permanentes para las víctimas y disminuye los niveles de inversión, productividad y competitividad de las empresas. La progresión de la delincuencia y la violencia a actividades delictivas más organizadas exacerba estos efectos y plantea desafíos adicionales a la legitimidad de las instituciones y la gobernanza. Además, los crímenes emergentes, incluidos la deforestación ilegal, la minería y otros delitos conexos, contribuyen cada vez más al cambio climático y la degradación ambiental.

integrarán en toda la cartera en diversos sectores y países³⁴. Esto incluye lo siguiente:

- 5.12.1 **Fortalecer la gestión de políticas del sector público.** El Grupo BID ayudará a los gobiernos a consolidar la gestión de las finanzas públicas, las adquisiciones y los procesos y las prácticas de inversión pública. Además, trabajará para fortalecer las estructuras del Estado y optimizar los mecanismos institucionales a fin de facilitar la coordinación intergubernamental y la aplicación de políticas. Las actividades se orientarán a fomentar una administración pública competente basada en la meritocracia que tenga una mayor representación de mujeres y grupos de población diversos.
- 5.12.2 **Fortalecer la política y la gestión en el ámbito fiscal.** El Grupo BID se centrará en fortalecer la política y la gestión fiscal y de la deuda en el plano macroeconómico, la política y la gestión en el ámbito fiscal, la descentralización y los gobiernos subnacionales, y la equidad y la transparencia en el uso de recursos públicos.
- 5.12.3 **Impulsar la transformación digital del sector público.** El Grupo BID apoyará la transformación digital de los gobiernos como medio eficaz para desarrollar la capacidad del Estado y la prestación de servicios y empoderar a los ciudadanos, con una agenda encaminada a fomentar un marco propicio que abarque la gobernanza digital y las instituciones, el marco normativo, el talento digital, y la infraestructura y las herramientas digitales, así como la transformación digital sectorial con el propósito de mejorar la eficiencia y los servicios a los ciudadanos. Esto le permitirá a la región aprovechar mejor los beneficios que traen aparejadas las tecnologías disruptivas, con el uso de tecnologías digitales para mejorar la gestión del sector público, las políticas y la gestión fiscales, la transparencia y la seguridad ciudadana, entre otros ámbitos de política pública. Con esa finalidad se promoverán soluciones de tecnogobierno, lo que incluye opciones basadas en la inteligencia artificial que mejoren la calidad, la transparencia y la eficacia de los servicios de la administración pública, a fin de que sean más ágiles y se enfoquen en los ciudadanos. Estas innovaciones podrían constituir un bien público que puede beneficiar a los ciudadanos de toda la región.
- 5.12.4 **Apoyar la transparencia y la integridad.** El Grupo BID fomentará la transparencia y la integridad del sector público en diversos ámbitos, entre ellos la ética y la prevención de conflictos de intereses, el gobierno abierto, el acceso a información, políticas contra la corrupción, la transparencia fiscal y la rendición de cuentas de los recursos, entidades de control y auditoría, la transparencia financiera y medidas para combatir todas las formas de financiamiento ilícito, como iniciativas contra el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo. También apoyará la transparencia sectorial en ámbitos tales como las industrias extractivas, la infraestructura y la gobernanza de los recursos naturales.

³⁴ Dada la naturaleza del tema, la seguridad ciudadana se aborda principalmente a través de intervenciones verticales y constituye un aspecto clave del Estado de derecho. En el marco de la nueva estrategia, se dará prioridad a las acciones para ampliar la atención en la seguridad ciudadana

5.12.5 **Mejorar la seguridad ciudadana y la justicia.** Basándose en datos de excelente calidad, el Grupo BID buscará apoyar a los clientes a nivel nacional y subnacional en (i) la aplicación de políticas e iniciativas de prevención para mitigar factores de riesgo en las poblaciones más vulnerables como los niños, las mujeres y los grupos de población diversos; (ii) el aumento de la resiliencia de las víctimas y las comunidades afectadas, lo que incluye la mejora de los mecanismos de denuncia y los servicios de atención y reintegración; (iii) el incremento de la capacidad de los organismos de las fuerzas del orden y las fiscalías, con unidades especializadas que realicen una labor proactiva para detectar, prevenir, abordar y enjuiciar delitos complejos, como la trata de personas, y que usen información financiera y herramientas digitales para frenar el lavado de dinero y los delitos cibernéticos; (iv) la mejora del acceso a la justicia y gestión y administración de los servicios de justicia para asegurar la resolución oportuna y transparente de casos; y (v) el fortalecimiento de la gestión del sistema penitenciario y de la política de rehabilitación, incluidos los programas para reducir la influencia de la delincuencia organizada.

5.12.6 **Mejorar el entorno propicio para el desarrollo del sector privado.** El Grupo BID mejorará el entorno propicio para el desarrollo del sector privado mediante el fortalecimiento de la política y la capacidad del Estado para (i) fomentar el clima de negocios (mejorar la creación de empresas, inversiones, sector comercial y productivo, emprendimiento, innovación, MIPYME y cadenas de valor, y reducir la informalidad); (ii) mejorar la calidad y la capacidad normativas en ámbitos críticos (por ejemplo, competencia, derechos de propiedad, derechos y protección del consumidor); y (iii) fomentar el sector financiero y la inclusión financiera³⁵. Asimismo, se dará prioridad al fortalecimiento de la gobernanza corporativa y la cultura de integridad en el sector privado, puesto que ayudan a crear un entorno empresarial más estable y previsible³⁶.

5.13 **Cómo lo haremos:** A fin de aumentar el apoyo del Grupo BID a la capacidad institucional y el Estado de derecho, se prevén varias mejoras en la Estrategia entre ellas las siguientes:

5.13.1 **Fortalecer el diagnóstico de los desafíos prioritarios de los países en materia de capacidad institucional y Estado de derecho para adaptar la respuesta operacional y del conocimiento del Grupo BID.**

³⁵ Los esfuerzos para promover el sector financiero y la inclusión financiera son fundamentales para aumentar significativamente el potencial de movilización de recursos internos de los países. Por ejemplo, pueden consistir en fomentar el desarrollo de los mercados financieros y de capital locales a fin de desarrollar el financiamiento del sector privado proporcionalmente a la demanda del mercado, con la canalización de recursos por medio de bancos públicos de desarrollo y estructuras de financiamiento para abordar fallas estructurales del mercado.

³⁶ La gobernanza corporativa consiste en asegurar que las empresas operen de manera ética y responsable y rindan cuentas del impacto de sus actividades en la sociedad. Como parte de la gobernanza corporativa se establecen funciones y responsabilidades claras, estructuras bien definidas para la presentación de información y controles internos eficaces que aseguren que los procesos de adopción de decisiones sean transparentes y faciliten la rendición de cuentas, que los riesgos se gestionen debidamente, que se cumplan las leyes y las normas y que haya una reflexión a largo plazo y relaciones positivas con las partes interesadas, todo lo cual ayuda a minimizar el riesgo de corrupción y a crear un entorno empresarial digno de confianza.

El Grupo evaluará la madurez de los países en diversas dimensiones con la matriz de capacidad institucional y Estado de derecho en los países, que es una herramienta diseñada para señalar desafíos prioritarios en estos ámbitos en cada país, lo que a su vez puede servir de insumo para los ejercicios de programación y facilitar la integración de consideraciones relativas a la capacidad institucional y el Estado de derecho en la preparación de los proyectos³⁷.

5.13.2 **Mejorar las herramientas de proyectos para abordar las brechas en materia de capacidad institucional y Estado de derecho, así como los arreglos e instrumentos institucionales para posibilitar una integración transversal más eficiente y eficaz de este ámbito.** El Grupo reforzará las herramientas de proyectos y adaptará más las intervenciones al nivel de madurez de cada país en materia de capacidad institucional y Estado de derecho y los desafíos de capacidad respectivos. Esto incluye mejorar metodologías y procesos en todo el ciclo de proyecto en tanto que instrumento para crear capacidad y facilitar la efectividad en el desarrollo. Asimismo, el Grupo fortalecerá los mecanismos existentes para la integración transversal de la capacidad institucional y el Estado de derecho en todos los sectores del BID y afinará herramientas de proyecto para adaptar las intervenciones a la efectividad en el desarrollo³⁸.

5.13.3 **Examinar nuevos indicadores para captar el apoyo a las actividades encaminadas a mejorar la capacidad institucional y el Estado de derecho, así como sus resultados.** El Grupo estudiará nuevas formas de medir sus contribuciones a diversas dimensiones de la capacidad institucional y el Estado de derecho. Se prevé que con nuevos parámetros de medición se capten con más detalles las contribuciones del Grupo BID a ámbitos particulares de la capacidad institucional y el Estado de derecho.

5.13.4 **Fortalecer los instrumentos y la pericia existentes para encarar de forma selectiva las amenazas estructurales y emergentes a la seguridad ciudadana, particularmente la delincuencia organizada.** Para hacer frente a desafíos específicos de los países, incluidos a nivel subnacional, y abordar al mismo tiempo temas transfronterizos, el Grupo mejorará su enfoque en cuatro ámbitos clave: (i) el diálogo estratégico; (ii) el conocimiento y la investigación; (iii) el apoyo operativo y a los clientes; y (iv) la movilización de recursos y asociaciones.

5.14 **Qué hay de nuevo:** En el marco de la Estrategia, el Grupo BID sistematizará su enfoque de integración transversal de la capacidad institucional y el Estado de derecho estableciendo un equipo especializado encargado de apoyar la

³⁷ Además, el Banco seguirá usando metodologías de diagnóstico reconocidas y aceptadas a escala mundial a fin de buscar oportunidades para fortalecer, modernizar y reformar sistemas, procesos y prácticas nacionales de gestión financiera y adquisiciones —como la Metodología para la Evaluación de los Sistemas de Compras Públicas (MAPS), el Marco para la Medición del Desempeño de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (SAI-PMF) y el Programa de Gasto Público y Rendición de Cuentas (PEFA)—. El Banco también complementará el trabajo actual para usar los sistemas nacionales en las operaciones que financia.

³⁸ Esto incluye la mejora de metodologías y procesos para el diseño y la ejecución de proyectos, a fin de reforzar las teorías de cambio y comprender mejor los desafíos en materia de capacidad y las soluciones, además de introducir incentivos y flexibilidad para repetir intervenciones de proyectos hasta que se ponga a prueba, se aprenda y se repita una solución más eficaz y eficiente.

integración de estos temas en todos los proyectos del BID, desde el comienzo en el diálogo estratégico con los países hasta el diseño y la ejecución de proyectos. Además, se elaborará una matriz de la capacidad institucional y el Estado de derecho en los países que servirá como insumo para la preparación de los CDC, las estrategias de país y los ejercicios de programación. En lo que respecta a seguridad ciudadana, el Grupo intensificará y perfeccionará su enfoque integral y multisectorial de prevención y lucha contra la delincuencia y la violencia, lo que incluye la delincuencia organizada. El Banco elaborará un plan de acción que ofrecerá una orientación más detallada sobre la integración transversal de estos temas en las políticas y operaciones del Grupo BID. El nuevo Marco de Impacto del Grupo BID también contendrá metas más ambiciosas en materia de capacidad institucional y Estado de derecho que reflejarán el reconocimiento por el Grupo de que se necesitan instituciones eficaces como base para el crecimiento regional sostenible, la disminución de la pobreza y la atención al cambio climático.

Protección social y desarrollo del capital humano

- 5.15 **Por qué es importante:** Combinadas, las intervenciones en protección social y desarrollo del capital humano pueden desempeñar un papel crucial en la reducción de la pobreza, la vulnerabilidad y la desigualdad, el aumento del crecimiento económico y la mejora de la capacidad de adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos. Los países necesitan reevaluar los sistemas de protección social para preparar a las sociedades y protegerlas frente a la frecuencia creciente de conmociones relacionadas con el clima y con la salud, prepararse para el envejecimiento de la población y hacer la transición a una economía verde. La tecnología está transformando la prestación de servicios sociales básicos. Además, los avances tecnológicos, como la inteligencia artificial, están reconfigurando la producción y las destrezas que requiere el mercado laboral, lo cual exigirá replantearse la forma en que los gobiernos abordan la formación del capital humano.
- 5.16 **Qué haremos:** El Grupo BID buscará soluciones integrales, con un enfoque multisectorial, para abordar los desafíos de la protección social y el capital humano, prestando especial atención a las poblaciones en situación de pobreza y vulnerabilidad y teniendo en cuenta las tendencias emergentes en los ámbitos de la tecnología, el cambio climático, la demografía y la migración, entre otros³⁹. Esto incluye lo siguiente:
- 5.16.1 ***Crear un modelo más eficiente y adaptable de protección social que llegue a las personas más necesitadas y vulnerables y se adapte a una amplia gama de graves conmociones transitorias, como pandemias, inseguridad alimentaria, fenómenos climáticos extremos y desastres naturales, así como a tendencias a largo plazo, como el envejecimiento.*** Esto implica aumentar la eficiencia de los programas de transferencia de efectivo por medio de mecanismos innovadores de focalización y apoyar a los países en la reformulación de normativas laborales, programas clave del seguro social, como el seguro

³⁹ Las actividades descritas como parte del trabajo futuro del Grupo en materia de protección social y desarrollo del capital humano contribuirán al cumplimiento del punto 2.g de la Resolución de Washington ([AG-7/22 y CII/AG-3/22](#)).

de desempleo, la atención de salud y las pensiones, a fin de ampliar la cobertura, mantener la equidad y la sostenibilidad fiscal y reducir la informalidad.

5.16.2 **Apoyar una política tributaria que sea más eficaz para combatir la pobreza y la desigualdad y minimizar los desincentivos para participar en la economía formal.** Esto incluye el refuerzo de instituciones para promover la sostenibilidad fiscal, en vista de los efectos sumamente perjudiciales de las crisis fiscales en la región, y la mejora de la gestión de las finanzas públicas a fin de aumentar la eficacia del gasto social para reducir la pobreza y la desigualdad. Esto debe ir acompañado de cambios normativos y el fortalecimiento institucional para mejorar la focalización y la coordinación de los subsidios fiscales y los programas de transferencia.

5.16.3 **Aumentar la calidad y la eficiencia de los servicios de desarrollo del capital humano en el contexto de necesidades en rápida evolución**⁴⁰. Esto incluye el gasto inteligente para asignar recursos de manera eficiente y eficaz a fin de obtener mejores resultados en materia de salud, desarrollo infantil temprano, educación y desarrollo de habilidades; fomentar la transformación digital de la prestación de servicios de salud, la intermediación laboral y los entornos de aprendizaje; fortalecer mecanismos de aseguramiento de la calidad y fomentar soluciones de los sectores público y privado a fin de aumentar las habilidades y oportunidades para estudiantes vulnerables o desertores de la escuela secundaria y mejorar el acceso a atención de salud asequible y de buena calidad, especialmente para las poblaciones vulnerables. En la formación de capital humano se considerarán a los migrantes como fuente de productividad laboral, el dividendo demográfico y la migración como mecanismo para efectuar contribuciones positivas a las economías de los países receptores. Por medio de BID Lab, el Grupo BID puede buscar formas de aprovechar las tecnologías emergentes y modelos digitales para mejorar y ampliar el suministro de servicios de mercado asequibles y que puedan ampliarse en ámbitos tales como la salud y la formación de competencias y capacitación.

5.16.4 **Ampliar la inclusión productiva.** A fin de crear buenas oportunidades para generar ingresos en la región, se necesita un enfoque multisectorial que se centre en ámbitos que afecten de forma desproporcionada a hogares pobres e incluya un entorno empresarial y una normativa que propicien el crecimiento y el acceso a mercados, inversiones públicas y privadas en infraestructura, políticas en materia de innovación, acceso a financiamiento, capital humano y políticas de formalización del mercado laboral.

5.17 **Cómo lo haremos:** Para aumentar el impacto del trabajo del Grupo BID en este frente con un enfoque claro en mejorar los resultados para las poblaciones pobres y vulnerables, el Grupo hará hincapié en lo siguiente:

⁴⁰ En la sección sobre el enfoque operativo de la igualdad de género e inclusión de grupos de población diversos se analiza la formación de capital por medio de una perspectiva de género.

- 5.17.1 **Conocimiento e innovación.** El Grupo BID promoverá la innovación por medio de proyectos piloto de bajo monto con procesos rápidos de aprobación y más flexibilidad, que se complementarán con recursos de cooperación técnica para realizar evaluaciones de impacto⁴¹.
- 5.17.2 **Movilización de recursos y asociaciones.** El Grupo BID intensificará la colaboración con socios y donantes internacionales para armonizar las actividades de asistencia técnica, potenciar las oportunidades de cofinanciamiento y desplegar soluciones de financiamiento innovadoras (por ejemplo, financiamiento combinado, garantías en apoyo de reformas de política y conversión de deuda en salud y educación) para inversiones en salud y capital humano. También considerará el uso de recursos concesionales con el fin de incentivar inversiones en salud, educación y protección social en zonas vulnerables. Además, buscará socios multilaterales para la producción coordinada de bienes públicos regionales clave a fin de asistir a los países durante el diseño y la ejecución de proyectos con herramientas de diagnóstico e implementación (por ejemplo, identificación de lagunas en los servicios y creación de instrumentos para mejorar los procesos de adquisición de ciertos bienes, como infraestructura digital).
- 5.17.3 **Aumentar las capacidades del Grupo BID.** Esta tarea implica mejorar la capacidad de los equipos para integrar análisis de la pobreza y la incidencia en los CDC, las estrategias de país y el diseño de proyectos. Esto exige enfocarse claramente en la armonización y el análisis de microdatos adecuados de buena calidad y la prestación de servicios de estadística a todos los departamentos del Grupo BID y correlacionar registros administrativos para elaborar mapas detallados de pobreza y vulnerabilidad.
- 5.17.4 **Aumentar la coordinación en todo el Grupo BID.** El fomento de la coordinación en el Grupo BID para crear equipos verdaderamente multidisciplinarios estableciendo grupos de trabajo y mecanismos de coordinación para ámbitos clave (como diseño y supervisión de infraestructura social y adaptación de la formación de capital humano a las necesidades en evolución). Una integración más profunda de BID Invest y BID Lab en los diálogos con los países, las estrategias de país y la orientación sectorial facilitará la adopción de enfoques más integrados. A nivel de proyectos, se han de diseñar programas piloto de innovación en el Grupo BID (por ejemplo, combinando recursos del BID y BID Lab) a fin de concentrarse en ámbitos o desafíos particulares aprovechando los puntos fuertes de las distintas entidades del Grupo BID y experimentando con nuevos enfoques.
- 5.17.5 **Establecer una definición unificada de vulnerabilidad que se use en todo el Grupo BID.** El Grupo BID está trabajando activamente en la

⁴¹ Algunos ámbitos de acción concretos incluyen (i) programas de reciclaje laboral para trabajadores con bajos niveles de educación (escuela secundaria como máximo); (ii) estrategias para reducir el porcentaje de hogares en situación de pobreza crónica que no tienen cobertura de programas de transferencias condicionadas de efectivo; (iii) programas dirigidos a los pobres en zonas rurales; (iv) proyectos de infraestructura social para ampliar el acceso de los pobres en zonas urbanas a mercados laborales y de los pobres en zonas rurales a mercados agropecuarios y a mercados laborales no agropecuarios; y (v) políticas de formalización.

elaboración de una definición de “vulnerabilidad” para las operaciones que se use de manera uniforme en todas sus entidades y que tenga en cuenta el trabajo de los bancos multilaterales de desarrollo en este ámbito y las prácticas óptimas, lo cual incluye el carácter multidimensional de la vulnerabilidad.

5.17.6 **Crear nuevos parámetros de medición para guiar el financiamiento y dar seguimiento a los resultados.** El Grupo BID definirá criterios más estrictos para clasificar los proyectos en lo que respecta a la medida en que abordan la pobreza, la desigualdad y la vulnerabilidad. Esto implicará un esfuerzo concentrado para innovar en la creación de indicadores y sistemas encaminados a mejorar el seguimiento y la medición de los resultados de las operaciones del Grupo BID.

5.18 **Qué hay de nuevo:** En el marco de la Estrategia, el Grupo BID reforzará su compromiso con las inversiones en soluciones basadas en pruebas a fin de asegurar que se cumplan todas las condiciones para avanzar hacia resultados y buscar soluciones integrales u operaciones complementarias para alcanzar resultados (por ejemplo, las inversiones en infraestructura sanitaria posiblemente deban estar acompañadas de mejoras en la calidad de los servicios a fin de obtener el impacto deseado). Asimismo, buscará oportunidades a fin de ofrecer a las contrapartes incentivos para concentrarse en resultados de mayor nivel (por ejemplo, resultados de aprendizaje y salud) con el uso más focalizado de los recursos del Capital Ordinario (lo que incluye la distribución de los ingresos netos) o asistencia técnica adicional.

Infraestructura sostenible, resiliente e inclusiva con énfasis en la integración regional

5.19 **Por qué es importante:** La región de América Latina y el Caribe enfrenta un importante déficit de infraestructura en lo que se refiere a la cantidad de activos, su mantenimiento y la calidad de los servicios, todo ello esencial para el bienestar de las personas, la competitividad de las empresas, el crecimiento del empleo y otros objetivos fundamentales de desarrollo. Para abordar estos déficits se necesita trabajar con los gobiernos nacionales y subnacionales a fin de aumentar la inversión pública, liberar flujos de capital privado sin precedentes e incrementar la movilización de recursos internos. Para ello se ha de tener en cuenta el cambio tecnológico y su potencial para aumentar la productividad y reducir los costos, así como cambiar la naturaleza de la demanda de servicios.

5.20 **Qué haremos:** El Grupo BID trabajará para superar las brechas en el conocimiento en el sector de infraestructura a fin de promover soluciones más eficaces y reforzar el apoyo a la construcción de infraestructura física y digital sostenible desde los puntos de vista ambiental y social, promoviendo el acceso universal a servicios, reduciendo las disparidades de género en su provisión, fomentando una visión territorial y mejorando la infraestructura para la integración regional y mundial con el fin de aumentar la competitividad. Esto incluye lo siguiente:

5.20.1 **Concentrarse en el logro del acceso universal a servicios de infraestructura asequibles.** El Grupo BID se concentrará en el financiamiento de intervenciones dirigidas a cerrar la brecha en el acceso

a servicios de infraestructura, aumentar la asequibilidad, adoptar diseños y servicios inclusivos en lo que se refiere a la infraestructura (por ejemplo, con perspectiva de género y normas de accesibilidad para personas con discapacidad) y apoyar reformas de política, el fortalecimiento institucional y la formación de capacidad para el reciclaje y el perfeccionamiento laborales de la fuerza laboral en servicios de infraestructura. Esto debería combinarse con un apoyo constante a la infraestructura física. Además, el Grupo promoverá y mejorará el trabajo analítico a fin de ayudar a los países a diseñar mecanismos de subsidios focalizados según los medios de vida, para llegar solo a usuarios vulnerables y evitar filtraciones a hogares, industrias y usuarios comerciales que puedan pagar tasas que permitan recuperar los costos en su totalidad.

- 5.20.2 ***Descarbonizar los servicios de infraestructura y construir infraestructura resiliente.*** El Grupo BID apoyará los esfuerzos de la región mejorando la planificación regional y en las fases iniciales a fin de que se tengan en cuenta consideraciones relativas al clima, la resiliencia climática y la sostenibilidad desde el comienzo, la promoción de normas para que la infraestructura sea compatible con estrategias de cero emisiones netas a largo plazo, el diseño de proyectos de infraestructura con soluciones basadas en la naturaleza y resilientes al cambio climático y los desastres naturales para atraer financiamiento verde, y el aprovechamiento de asociaciones para optimizar el uso de financiamiento combinado a efectos de respaldar el trabajo en infraestructura estratégica. Los servicios de asesoría de BID Invest, el financiamiento combinado y la innovación financiera brindan en su conjunto una oportunidad para liberar soluciones resilientes y de innovación y descarbonización del sector privado.
- 5.20.3 ***Mejorar la gobernanza de la infraestructura para aumentar la eficiencia del gasto y la prestación de servicios.*** El Grupo BID fortalecerá la planificación en las fases iniciales con el establecimiento de órganos dedicados a la infraestructura, la creación de herramientas para supervisar y mejorar el desempeño de las empresas estatales y su rendición de cuentas, la formulación de estrategias sólidas para la gestión de activos y la lucha contra la corrupción, la reformulación del diseño institucional de los reguladores económicos para responder a la disrupción tecnológica, y la promoción de leyes y mecanismos focalizados para fomentar la transparencia y la integridad.
- 5.20.4 ***Promover la integración regional y mundial.*** El Grupo participará activamente en iniciativas de integración pertinentes y respaldará actividades coordinadas en el *software* (normas y políticas para reducir los costos comerciales, como la facilitación y la promoción del comercio y la inversión, lo que incluye el uso de tecnologías digitales) y el *hardware* (inversiones en infraestructura física y digital). Asimismo, adoptará un enfoque nuevo y más completo para responder a las nuevas oportunidades operativas en este ámbito y en relación con las cadenas de valor regionales, y generar productos de conocimiento sobre iniciativas de integración particulares.

- 5.20.5 **Fomentar la infraestructura digital y servicios innovadores basados en la tecnología.** El Grupo BID apoyará a la región en el diseño de mejores marcos de inversión pública, normativos y regulatorios para atraer inversiones privadas. También respaldará mejores estrategias en materia de competencias digitales encaminadas a aumentar la inclusión digital, el uso productivo de la conectividad digital, la recopilación y el almacenamiento de datos y la infraestructura de procesamiento computacional. El Grupo apoyará también a empresas emergentes de raíz tecnológica a fin de ampliar soluciones por medio de productos financieros de alto riesgo y alto rendimiento (capital y mezzanine) y creará productos de conocimiento tales como mapas de conectividad digital e índices de referencia para determinar la cobertura y las brechas en la utilización.
- 5.20.6 **Aumentar la participación del sector privado en el suministro de activos y servicios de infraestructura.** El Grupo BID contribuirá a la creación de mercados para proveer infraestructura física y digital y trabajará con organismos para elaborar planes de infraestructura que tengan un gran impacto en el desarrollo y rendimientos sociales, al reconocer que los proyectos con financiamiento adecuado a los cuales el sector privado aporte una mayor eficiencia deben ser financiables. Asimismo, potenciará aún más la eficiencia de los mercados necesaria para aumentar la movilización de recursos internos y atraer inversiones públicas y privadas y también trabajará con gobiernos, patrocinadores privados y el sector financiero para convertir la infraestructura en una clase de activos (por ejemplo, activos estandarizados, desarrollo de taxonomías y etiquetas ambientales, sociales y de gobernanza).
- 5.21 **Cómo lo haremos:** Para aumentar el impacto del trabajo del Grupo BID en el ámbito de infraestructura, se prevén varias mejoras en el marco de la Estrategia, tales como:
- 5.21.1 **Maximizar las sinergias del Grupo BID en todo el ámbito de infraestructura.** Se dará prioridad a mecanismos de coordinación entre las entidades del Grupo para incrementar la movilización de recursos internos y respaldar la movilización de inversiones privadas a escala, lo que requiere un considerable trabajo en las fases iniciales en relación con políticas, instrumentos e instituciones. También hay oportunidades para aumentar las sinergias entre los servicios de infraestructura física y digital y la integración. En un contexto de creciente convergencia del suministro de servicios de infraestructura (por ejemplo, el nexo entre agua y energía, la tecnología digital en el transporte y la energía, la electromovilidad), se podrían obtener mejores resultados con ajustes en la estructura organizacional del BID o en sus incentivos.
- 5.21.2 **Formular programas específicos para reforzar las competencias de los países en materia de regulación económica y política de competencia.** Debido a las tendencias emergentes que influyen en la prestación de servicios de infraestructura (por ejemplo, la digitalización y la inteligencia artificial), se necesitan nuevas competencias para aplicar normas económicas eficaces y justas, promover la creación de mercados, establecer incentivos que generen una mayor eficiencia y abordar la ciberseguridad. Esto se aplica en particular al comercio digital, que

implica la localización, la propiedad y la transferencia de datos y responsabilidad para las plataformas.

5.21.3 **Mejorar los instrumentos del Grupo BID.** Esta actividad se examina con más detenimiento en la sección siguiente. En el caso específico de la infraestructura, el Grupo estudiará, entre otros, (i) opciones para la preinversión a fin de apoyar la estructuración de proyectos, incluidas las asociaciones público-privadas; (ii) opciones para conceder financiamiento sin garantía soberana a ciudades, gobiernos subnacionales y empresas estatales⁴²; (iii) PBL híbridos y de tramo único para promover entornos propicios y la movilización de recursos internos y apoyar la asistencia técnica; (iv) estructuras de programación a fin de promover proyectos de integración regional; (v) la posibilidad de préstamos contingentes para sectores de mayor riesgo, como el hidrógeno verde; y (vi) soluciones programáticas para instrumentos de capital y cuasicapital para las etapas iniciales de crecimiento y etapas posteriores.

5.22 **Qué hay de nuevo:** En el marco de la Estrategia, el Grupo BID pasará de su enfoque tradicional de inversiones en activos físicos a concentrarse en la cantidad, calidad y asequibilidad de los servicios proporcionados por la infraestructura, en consonancia con la demanda de ciudadanos y empresas. La infraestructura digital recibirá más atención mediante la colaboración y la coordinación concertadas de los sectores público y privado, teniendo en cuenta el liderazgo del sector privado en materia de soluciones tecnológicas y el papel crucial del sector público como regulador e impulsor de programas de educación digital. Asimismo, el Grupo ampliará su labor para aprovechar el potencial de las tecnologías disruptivas y adoptar modelos pioneros de prestación con los cuales los servicios esenciales de infraestructura sean más asequibles, accesibles, sostenibles e inclusivos. También fomentaremos la adopción de instrumentos innovadores de financiamiento para aprovechar la participación del sector privado y desarrollar la infraestructura como clase de activos. El mayor uso de las asociaciones público-privadas también será un instrumento importante para reducir las brechas de infraestructura en la región. Además, el Grupo aprovechará al máximo sus sinergias en este segmento para promover marcos normativos adecuados, asesorar al sector público y fomentar las preinversiones.

Desarrollo productivo e innovación por medio del sector privado

5.23 **Por qué es importante:** El crecimiento de la productividad en América Latina y el Caribe se ha quedado rezagado con respecto a la frontera mundial. Se estima que la productividad llega aproximadamente a la mitad de su potencial, lo que explica en gran medida la incapacidad de la región para superar la disparidad del PIB per cápita en comparación con otras regiones más avanzadas. Asimismo, la baja productividad de la región está acompañada de una gran heterogeneidad de

⁴² El financiamiento de BID Invest sin garantía soberana se realizará de acuerdo con la Resolución de Busan, que restringe el financiamiento a entidades subnacionales; en tanto que el financiamiento a empresas estatales seguirá siendo selectivo y tendrá por principio evitar el desplazamiento de inversiones privadas.

empresas: pocas operan en la frontera tecnológica y muchas lo hacen en el sector tradicional, con baja productividad y alto grado de informalidad, y no adoptan tecnologías nuevas. Esta asignación inadecuada de recursos es una de las principales razones que explican la brecha de productividad en América Latina y el Caribe. Además, la falta de presión competitiva reduce los incentivos para que las empresas innoven y mejoren la eficiencia o simplemente para que participen o se queden en el mercado, lo que obstruye el crecimiento de la productividad e incide de forma negativa en el bienestar del consumidor y el trabajador.

5.24 **Qué haremos:** El Grupo BID reorientará sus actividades a fin de abordar desafíos relacionados con el desarrollo productivo y la innovación mediante las siguientes medidas:

5.24.1 **Reorientar la labor del Grupo BID para abordar el desafío de la productividad y generar proyectos y discusiones de política que mejoren el entorno empresarial.** Un entorno empresarial dinámico y competitivo y la mejora de la asignación son fundamentales para aumentar la productividad. Además de eliminar las distorsiones que obstaculizan el clima de negocios, reducen la competencia e incentivan la informalidad, las siguientes intervenciones focalizadas serán cruciales para fomentar la innovación en las MIPYME, ampliar los esfuerzos orientados al crecimiento y mejorar la eficiencia en la asignación de recursos en toda la economía: (i) promover el desarrollo del capital humano a lo largo del ciclo de vida; (ii) aumentar la profundidad, el acceso y la eficiencia de los mercados financieros y de capital; (iii) facilitar el comercio y la inversión, así como la adopción de tecnología; y (iv) promover la infraestructura física y digital.

5.24.2 **Alinear las intervenciones con las fallas del mercado, teniendo en cuenta al mismo tiempo la posibilidad de fallas del gobierno.** El éxito de las políticas de productividad y de las inversiones del sector privado depende de la determinación de tres elementos principales: (i) la falla del mercado que se intenta subsanar; (ii) el diseño óptimo para resolver el defecto observado sobre la base de la teoría económica y pruebas empíricas; y (iii) si la institución responsable tiene la capacidad y las tecnologías necesarias para aplicar las políticas. En vista de que la configuración precisa de insumos públicos y fallas del mercado que inciden en la productividad depende en gran medida del contexto, el conjunto de instrumentos de política ha de concordar con la capacidad institucional. Se ha de postergar el uso de instrumentos demasiado exigentes hasta que se desarrolle la capacidad⁴³.

5.24.3 **Desplegar intervenciones que aprovechen las capacidades y los incentivos del sector privado.** El Grupo favorecerá proyectos que se lleven a cabo en colaboración con ejecutores privados (por ejemplo, incubadoras, fondos de inversión, empresas ancla), en los que se espera

⁴³ En lo que concierne a las intervenciones del sector privado con los clientes, el financiamiento de proyectos que ayuden a aumentar la productividad en industrias tales como las manufacturas, la agroindustria o el turismo o que tengan efectos secundarios en otras actividades económicas por medio del suministro de infraestructura física y digital también se diseñará teniendo en cuenta la posibilidad de repetir estos proyectos, así como sus efectos de demostración, en los mercados como medio para desarrollar conocimientos especializados y atraer más inversiones privadas.

que el cofinanciamiento sea la norma general para alinear los incentivos a fin de seleccionar los proyectos más productivos. Asimismo, promoveremos el establecimiento de organismos especializados en la implementación de proyectos en el sector público. Debidamente regulados, estos organismos pueden mitigar los problemas de incoherencia temporal que suelen producirse cuando las políticas se ejecutan desde los niveles ministeriales. Además, el financiamiento para el sector privado por medio de BID Invest respaldará ganancias en productividad a nivel de empresa y sector y una mayor eficiencia por medio del uso de tecnologías de punta y la promoción de la transformación digital entre los clientes.

- 5.24.4 **Fomentar enfoques orientados a la misión en lo que respecta a la innovación y el desarrollo productivo.** El Grupo BID ha de favorecer enfoques orientados a la misión, con intervenciones que respalden las políticas de innovación y productividad y las inversiones centradas en desafíos sociales y ambientales (por ejemplo, adaptación al cambio climático, transición energética, descarbonización, seguridad alimentaria) para asignar recursos y resolver las fallas de coordinación. Se dará prioridad a instrumentos de política que resuelvan fallas de coordinación y faciliten el surgimiento de nuevos mercados (por ejemplo, regulación microeconómica, adquisiciones públicas y desarrollo de vínculos entre la demanda y los proveedores). Será crucial que los equipos del sector público que exploran y promueven sectores innovadores junto con BID Invest y BID Lab aprovechen la tecnología de punta, las herramientas digitales y la innovación y puedan convertirse en futuros motores del crecimiento económico y el aumento de la productividad. Asimismo, en este caso, las nuevas políticas que se adopten estarán sujetas a un riguroso proceso de seguimiento y evaluación.
- 5.24.5 **Apoyar un proceso adecuado de integración laboral de los migrantes para incrementar la productividad y el crecimiento económico de los países receptores.** La migración intrarregional ha aumentado exponencialmente en los últimos cinco años, lo que ha tornado cada vez más comunes los procesos de regularización de los migrantes, que les han permitido acceder a programas sociales y empleos formales. Sin embargo, hay restricciones jurídicas y prácticas que aún impiden que los migrantes se integren plenamente a la economía. El Grupo BID trabajará con los países para modelar las vías de asimilación de los migrantes haciendo hincapié en una integración laboral que redunde en ganancias de productividad para los países receptores.
- 5.25 **Cómo lo haremos:** El Grupo BID dará prioridad a los siguientes instrumentos para apoyar a la región:
- 5.25.1 **Promover el diálogo sobre la innovación y la productividad.** El Grupo dará prioridad a integrar análisis sobre productividad e innovación en el diseño de proyectos y a mejorar y fomentar el diálogo de políticas sobre temas relacionados con el desarrollo productivo. Para adoptar un enfoque orientado a la misión se necesita un sólido diálogo de políticas con las autoridades y otros actores a nivel de país y aplicar selectividad estratégica.
- 5.25.2 **Usar los instrumentos de financiamiento existentes para abordar los desafíos de productividad regional con un enfoque regional.** Los

marcos estratégicos del Grupo BID tienen un enfoque sectorial (por ejemplo, marcos sectoriales y planes de acción) o de país (estrategias de país). Es posible que estos marcos no tengan debidamente en cuenta los desafíos y las oportunidades regionales para los distintos sectores económicos más allá de las fronteras nacionales. Esto abre un espacio para que el Grupo BID provea mejores bienes públicos regionales y sirva de trampolín para abordar desafíos de adopción y transferencia de tecnologías y de desarrollo de las cadenas de valor regionales.

- 5.25.3 **Mejorar la capacidad actual del Grupo BID para desarrollar y aplicar una investigación pertinente de buena calidad.** El Grupo desarrollará su capacidad para producir, recopilar y conservar datos y fomentará la aplicación, el intercambio y la difusión de conocimiento a fin de reforzar la capacidad actual para realizar y aplicar investigaciones pertinentes de buena calidad mediante el financiamiento para la cooperación técnica y recursos de otras fuentes. Esto también contribuirá a desarrollar capacidades para (i) fomentar un diálogo de política más eficaz; (ii) integrar análisis de la productividad en el diseño de proyectos a fin de no formular proyectos que lleven involuntariamente a una asignación más desacertada de recursos; y (iii) desarrollar capacidades para producir, recopilar y conservar datos.
- 5.25.4 **Mejorar la coordinación interna del Grupo BID.** El Grupo trabajará para mejorar la coordinación entre sus diferentes entidades y unidades, incluidas las divisiones sectoriales que intervienen en la formulación de políticas de productividad. Asimismo, fortalecerá el diálogo con los países para centrarse en reformas clave que fomenten el crecimiento de la productividad y establezcan enfoques programáticos que aprovechen los recursos y las soluciones combinados de todo el ciclo continuo público-privado (y en todo el BID, BID Invest y BID Lab).
- 5.26 **Qué hay de nuevo:** En el marco de la Estrategia, el Grupo BID hará hincapié en un nuevo enfoque que combine (i) reformas para mejorar el entorno de negocios y la asignación mediante políticas públicas que tengan una orientación hacia la misión y la creación y el crecimiento de empresas y (ii) un enfoque reforzado para maximizar las sinergias en el Grupo BID. El Grupo BID adoptará un enfoque más integral para impulsar el desarrollo productivo y la innovación, integrando los análisis de la productividad en el diseño de proyectos, propiciando el diálogo de políticas sobre reformas que mejoren el clima de negocios y el Estado de derecho y fomentando una coordinación más estrecha entre el BID, BID Lab y BID Invest a efectos de maximizar las sinergias del Grupo BID. También promoveremos un nuevo enfoque de la integración regional centrado en la productividad, usando al Grupo como trampolín para abordar desafíos regionales con un modelo regional orientado a la misión. El Grupo reforzará los incentivos para generar investigaciones de buena calidad sobre temas relacionados con la innovación y la productividad; ampliará la capacidad actual para realizar y aplicar investigaciones pertinentes; creará capacidad para producir, recopilar y conservar datos, y fomentará el intercambio y la difusión de conocimiento.

Integración regional

- 5.27 **Por qué es importante:** A pesar de los acuerdos comerciales regionales, hay barreras no arancelarias al comercio e ineficiencias aduaneras que obstaculizan los flujos comerciales en la región. La falta de infraestructura y cadenas de valor regionales adecuadas exacerban el problema. La eliminación de barreras al comercio y la armonización de normas amplían el tamaño de los mercados para las empresas de la región y estimulan el emprendimiento, la inversión, la adopción de tecnologías y la innovación, y el crecimiento económico. Los proyectos conjuntos de infraestructura aumentan el acceso a servicios básicos, y, de esta forma, benefician directamente a comunidades empobrecidas. Las políticas y normas ambientales regionales pueden respaldar los bienes públicos regionales y ayudar a hacer frente al cambio climático, ya que la acción coordinada suele ser más eficaz. Las regiones más integradas también pueden adoptar prácticas de uso eficiente de los recursos, como la agricultura sostenible y el uso eficiente del agua, y promover la transferencia regional de tecnología en favor de temas fundamentales como el cambio climático.
- 5.28 **Qué haremos:** El Grupo BID se propone fortalecer su poder de convocatoria como principal banco de desarrollo regional con una amplia presencia en la región y promover proactivamente la integración productiva y una mayor integración de la infraestructura física y digital. Esto abarca las siguientes medidas:
- 5.28.1 **Fortalecer la integración de la infraestructura.** El Grupo BID combinará inversiones en infraestructura física y digital con apoyo para agilizar y mejorar procedimientos fronterizos engorrosos por medio de la facilitación del comercio y la inversión. El desarrollo de infraestructura transfronteriza, como carreteras, ferrocarriles y redes de energía, puede mejorar la conectividad, reducir los costos de transporte y promover el desarrollo económico.
- 5.28.2 **Impulsar la diversificación productiva en cadenas de valor regionales y mundiales.** En consonancia con la agenda para la innovación y el desarrollo productivo, el Grupo BID ayudará a los países a determinar qué industrias o sectores son los más apropiados para el desarrollo de cadenas de valor regionales si surge una oportunidad a raíz de cambios en el abastecimiento mundial. En consecuencia, el Grupo puede ayudar a (i) armonizar las políticas necesarias para facilitar la inversión y el comercio transfronterizo; (ii) desarrollar y mejorar la infraestructura y las operaciones regionales pertinentes para la innovación y la investigación y el desarrollo; (iii) crear mecanismos para impulsar el comercio y la inversión (es decir, acuerdos comerciales, políticas de promoción del comercio y la inversión, y la implementación de iniciativas de facilitación del comercio y la inversión); (iv) respaldar proyectos regionales en diferentes sectores que incidan indirectamente en el empleo y las exportaciones; y (v) promover la adopción de tecnologías digitales para su implementación y funcionamiento efectivo.
- 5.28.3 **Adoptar enfoques regionales para respaldar el suministro de bienes públicos regionales y mundiales.** Es probable que los gobiernos nacionales no inviertan lo suficiente por su cuenta en bienes públicos

mundiales o regionales. Actualmente, los marcos estratégicos del Grupo BID siguen un enfoque sectorial o centrado en un país y no tienen en cuenta debidamente los desafíos y las oportunidades regionales que enfrentan diversos sectores económicos y partes interesadas que operan más allá de las fronteras nacionales, lo cual lleva a fallas de coordinación transfronteriza. Esto ofrece una oportunidad para que el Grupo BID mejore la coordinación regional y el suministro de bienes públicos regionales y mundiales a fin de aprovechar las externalidades de inversión. Para hacer frente a estos desafíos, el Grupo tiene previsto formular estrategias regionales encaminadas específicamente a promover actividades bioeconómicas en la Amazonía y la descarbonización del sector del transporte pesado, combatir enfermedades transmitidas por vectores y enfermedades infecciosas que constituyen una amenaza, hacer la transición a fuentes de energía renovable mediante la adopción de nuevas tecnologías, fortalecer el turismo sostenible para generar externalidades positivas y efectos secundarios en otras actividades económicas en el Caribe, apoyar estrategias regionales de migración y otras iniciativas, como América en el Centro, que tiene por objeto abordar los desafíos de la integración regional entre el Istmo Centroamericano y la República Dominicana, coordinando esfuerzos con otros socios para el desarrollo, movilizando recursos e intercambiando conocimientos y cooperación técnica.

5.29 **Cómo lo haremos:** En vista del carácter multidimensional de la integración, el Grupo BID realizará intervenciones en tres dimensiones que constituyen el *hardware* de la integración, el *software* de la integración y la cooperación funcional. Las actividades consistirán en lo siguiente:

5.29.1 ***Aumentar la capacidad de programación para la integración regional.*** El Grupo BID participa en conversaciones de política con autoridades gubernamentales que, por lo general, se concentran en los desafíos y en la cartera de determinados países. Por lo tanto, el objetivo del Grupo es mejorar la capacidad de diálogo a escala regional para facilitar una conversación más eficiente sobre sectores particulares y fortalecer la capacidad para desarrollar un inventario de operaciones regionales. Para eso se necesita la alineación de las vicepresidencias del BID y las entidades del Grupo, apalancando el papel de la Vicepresidencia de Países a fin de entablar un diálogo estratégico y programático más sólido en la región que permita identificar iniciativas y proyectos transfronterizos clave.

5.29.2 ***Renovar y realzar los compromisos institucionales con la integración regional y mundial.*** Esto se puede lograr con la participación activa en iniciativas tanto de gobiernos nacionales como de alcance regional y mundial, así como con el diálogo con patrocinadores estratégicos del sector privado para financiar proyectos emblemáticos del sector que contribuyan a esta agenda.

5.29.3 ***Apoyar el fortalecimiento continuo y la adopción de principios y procedimientos normativos e institucionales comunes, así como políticas de comercio e inversión.*** Esto facilitará la intensificación de los intercambios transfronterizos, la conexión de los mercados subregionales con mercados extrarregionales y la movilidad

transfronteriza de personas (por ejemplo, con la homologación de competencias y el ajuste de sistemas de seguridad social entre países). Con ese fin habrá que trabajar con los países y sus organismos pertinentes para asegurar que, en el marco de las iniciativas de integración regional y mundial, se tomen medidas simultáneas y coordinadas en relación con el *software* (marcos normativos y reguladores para reducir los costos comerciales, incluidos los relacionados con barreras arancelarias, costos de transporte, normativas, procedimientos fronterizos de comercio e inversión y fricciones en la información) y el *hardware* (inversiones en infraestructura física y digital).

5.29.4 **Fomentar la diversificación productiva por medio de la integración regional y mundial.** Para esto es necesario desarrollar la capacidad de conocimiento a fin de buscar y aprovechar oportunidades en mercados extranjeros nuevos y más grandes, que tienen una demanda de bienes y servicios más diferenciados y atraen inversiones extranjeras directas sostenibles. También es necesario abordar eficazmente las fricciones en la información por medio de programas de promoción del comercio y la inversión basados en pruebas y ejecutados por organismos debidamente diseñados y dotados de recursos, y coordinarlos con programas de vínculos e innovación para dar a conocer las ventajas de la internacionalización en toda la economía.

5.29.5 **Promover instrumentos innovadores para la integración y la cooperación regionales.** Las opciones que surgen en esta agenda consisten en líneas de crédito condicional para proyectos de inversión (CCLIP) multinacionales, que pueden apoyar la integración de la infraestructura regional, y PBL, préstamos basados en resultados o PBL híbridos, también de carácter multinacional, que faciliten acuerdos regionales e impulsen el *software* de la integración regional. El uso de recursos concesionales podría fomentar iniciativas de integración regional. En el lado del sector privado, el trabajo activo en las etapas iniciales con patrocinadores y empresas comprometidos a contribuir a proyectos de integración regional permitirá generar soluciones financieras más flexibles y adaptadas a las circunstancias particulares, entre ellas alternativas para la movilización, diseñadas para cada tipo particular de inversión.

5.30 **Qué hay de nuevo:** La Estrategia fortalecerá la capacidad sectorial y orientará los nuevos ejercicios de programación regional que darán lugar a un enfoque más completo de la integración regional en América Latina y el Caribe. El Grupo BID tiene la intención de reforzar su papel de banco de desarrollo regional con el fomento de la integración de la infraestructura productiva, física y digital. El tema central será aumentar la capacidad de programación para la integración regional con una perspectiva del Grupo, agilizar el desarrollo de infraestructura, promover la diversificación productiva de cadenas de valor regionales y mundiales y crear enfoques regionales para abordar los desafíos compartidos. Las actividades consistirán en renovar los compromisos institucionales, adoptar un enfoque más integral pero también más selectivo, fomentar principios reguladores comunes, coordinar la acción en torno al *software* y el *hardware* de la integración y promover instrumentos innovadores.

6. ENFOQUE DEL GRUPO BID: TRANSFORMAR LA MANERA COMO SERVIMOS A NUESTRA REGIÓN

- 6.1 **El Grupo BID prestará servicios a los países y clientes aplicando un enfoque con cinco elementos básicos para maximizar el valor y los resultados.** Se prevén reformas concretas en cada elemento y cada uno de ellos forma parte de un esfuerzo continuo y a largo plazo para aumentar la eficiencia y la eficacia del Grupo en la obtención de resultados con el tiempo. Varios de los elementos fueron concebidos como parte del cumplimiento del mandato de la Resolución de Washington y, en el marco del proceso de elaboración de la Estrategia, ofrecen la oportunidad de adaptarlos y perfeccionarlos para alcanzar objetivos institucionales y aumentar el nivel de ambición al poner en práctica la visión del Grupo BID y satisfacer las crecientes expectativas de reformas de los bancos multilaterales de desarrollo (como se indica en el Recuadro 6.1 al final de esta sección)⁵³. Por consiguiente, los elementos del enfoque del Grupo BID para servir a la región que se presentan a continuación aprovecharán las ventajas comparativas de la entidad y fomentarán la complementariedad con otras instituciones financieras internacionales que trabajan en la región.

Orientación hacia el impacto

- 6.2 **Es importante que el Grupo BID mida y maneje el impacto en el desarrollo a nivel de proyecto, cartera e institución al abordar complejos asuntos sociales, hacer frente al cambio climático y apoyar el desarrollo sostenible e inclusivo en la región.** Para tener un impacto, es necesario que el compromiso con la efectividad en el desarrollo y la responsabilidad por el impacto no se concentren en un conjunto limitado de funciones, sino que se extiendan en todo el Grupo BID, guíen la adopción de decisiones y sean un elemento ubicuo de nuestra colaboración con los socios.
- 6.3 **El Grupo BID creará una cultura de impacto, para lo cual deberá reestructurar sus procesos, la adopción de decisiones y los incentivos para solidificar una orientación hacia el impacto.** Esto incluye transformar los marcos para la gestión del impacto de los ámbitos del Grupo que trabajan con los sectores público y privado a fin de que promuevan la rendición de cuentas, las decisiones basadas en pruebas, el aprendizaje y el impacto en el desarrollo. Una atención renovada a los resultados de desarrollo implicará abordar

⁵³ De conformidad con el mandato de la Asamblea de Gobernadores, el Directorio Ejecutivo y la Administración de BID Invest han elaborado una propuesta para una Nueva Visión y Modelo de Negocios para dicha entidad. El plan para poner en práctica esta nueva visión se alinearán con la Estrategia e implica importantes reformas con repercusiones operativas, institucionales y financieras.

sistemáticamente los desafíos actuales, en particular a nivel de cartera, e integrar la efectividad de una manera más completa en nuestro diálogo con los países y con clientes del sector privado. Cada entidad del Grupo trabajará para construir, medir y gestionar su cartera con el fin de lograr un impacto y alinear el liderazgo y los incentivos en torno a la obtención de resultados. Las herramientas y los procesos que use cada entidad del Grupo se ajustarán de acuerdo con estas transformaciones, a partir de las lecciones aprendidas de la experiencia con las operaciones hasta la fecha y aprovechando la fertilización cruzada en todo el Grupo BID, así como la experiencia de instituciones homólogas⁵⁴. Los siguientes ámbitos de acción y reformas prioritarias respaldarán la creación de esta cultura de impacto:

- 6.3.1 ***Focalizar los resultados para asegurar que el Grupo BID y sus clientes midan y evalúen lo que importa.*** El Grupo recalcará la definición de indicadores y parámetros de medición de primera línea, así como los instrumentos de evaluación correspondientes, a fin de que envíen señales claras y coherentes dentro y fuera de la institución de que el impacto es lo que importa. Esta concentración en los resultados se reforzará con la adopción de un enfoque programático (véase la sección sobre Selectividad estratégica más abajo) con el que las operaciones se coordinen y se orienten a la consecución de un conjunto de resultados compartidos, reconociendo la índole sistémica y a largo plazo del desarrollo. Asimismo, el Grupo aumentará su capacidad para trabajar con socios en temas relacionados con el impacto y la efectividad en el desarrollo, así como para configurar y gestionar de manera proactiva la cartera de cada entidad a fin de obtener resultados e impacto.
- 6.3.2 ***Dar prioridad a la efectividad para asegurar un entendimiento compartido y un sentido de apropiación en torno al impacto en el desarrollo e invertir en la formación de capacidad de los clientes.*** A fin de responder mejor a la gran heterogeneidad de las necesidades de desarrollo y el contexto de los países, el Grupo fortalecerá la capacidad de sus socios en medición del impacto y en los planos técnico, operativo y de gestión. Para ello se adoptarán nuevos enfoques en las fases iniciales a fin de aumentar el apoyo preinversión y establecer conexiones con redes de sistemas, conocimiento e innovación para fortalecer los sistemas de seguimiento y evaluación de los socios.
- 6.3.3 ***Apoyar el aprendizaje ágil para generar, acceder, usar y compartir conocimiento de operaciones, socios y otras fuentes con el ánimo de mejorar la agilidad y el impacto del Grupo BID.*** El Grupo configurará los mecanismos que incentivan la generación y el uso de conocimiento pertinente para el impacto a nivel de cartera y proyecto, incluido el conocimiento derivado tanto de las intervenciones exitosas como de las no exitosas. Este conocimiento se centrará en los desafíos recurrentes y los motores del desempeño, así como en el desempeño de las herramientas para la gestión del impacto y los propios incentivos. Se prestará especial atención a la obtención de pruebas del impacto y a la colaboración al respecto, la coordinación de la gestión del conocimiento

⁵⁴ Las actividades descritas como parte del trabajo futuro del Grupo en materia de orientación hacia el impacto contribuirán al cumplimiento del punto 2.a de la Resolución de Washington ([AG-7/22 y CII/AG-3/22](#)), especialmente con el enfoque de mejorar la efectividad en el desarrollo del BID.

en el Grupo, el fortalecimiento de la transparencia de los resultados y el impacto, y el posicionamiento del Grupo como líder del conocimiento en ámbitos estratégicos mediante el desarrollo de una profunda pericia en temas emergentes y relacionados con la innovación. Véanse más detalles sobre el enfoque del conocimiento adoptado por el Grupo en la sección sobre ese tema.

- 6.3.4 **Construir la gobernanza en torno al impacto para asegurar el foco, la calidad, la agilidad, la congruencia y la transparencia, con controles y equilibrios adecuados que hagan un uso eficiente de los recursos en todos los niveles del Grupo BID.** Para esto es necesario concentrarse en el establecimiento de responsabilidades claras de las distintas funciones con respecto a la creación y la gestión de una cartera que conduzca a un impacto sostenido y en la búsqueda de medios (por ejemplo, liderazgo, políticas, normas, aplicación de conceptos clave, comunicación, soluciones digitales, herramientas de evaluación) para promover el cumplimiento de estas responsabilidades y, por ende, las decisiones centradas en el impacto, apropiadas para su esfera de influencia particular, en cada nivel.
- 6.3.5 **Establecer un sistema de meritocracia basado en el impacto a fin de que los empleados del Grupo BID tengan la competencia necesaria para concentrarse en el impacto en el desarrollo y obtenerlo.** El Grupo estructurará deliberadamente incentivos para reforzar la concentración intrínsecamente motivada de sus empleados en los resultados. Con este fin se enviarán señales claras y coherentes de lo que se valora, se mejorarán las habilidades que aumenten la capacidad de los empleados para tener un impacto en el desarrollo, se recompensará el trabajo en contextos complejos donde sea más difícil tener un impacto y se fomentará una cultura de impacto.
- 6.3.6 **Hacer un seguimiento y una gestión proactivos de los riesgos para la consecución de resultados.** Para esto es necesario priorizar continuamente la aplicación de los marcos de política ambiental y social del Grupo BID, lo que incluye salvaguardias y normas para gestionar los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza relacionados con las actividades de proyectos a fin de mejorar el valor de los proyectos para todas las partes interesadas. Además, esta labor proactiva de seguimiento y gestión de riesgos relacionados con la implementación de proyectos será importante para identificar con tiempo los temas que se presenten y ajustar el rumbo cuando sea necesario para aumentar al máximo la posibilidad de alcanzar los resultados.

Selectividad estratégica

- 6.4 **Como las necesidades de desarrollo en América Latina y el Caribe son grandes y los recursos del Grupo BID son finitos, es crucial que se usen de la mejor manera posible para fomentar el impacto.** La selectividad estratégica implica la selección cuidadosa y meditada, en colaboración con contrapartes en cada país, de ámbitos específicos de inversión. Este proceso tiene por objetivo maximizar el impacto en el desarrollo de las intervenciones del Grupo en cada contexto único. El establecimiento de un enfoque inclusivo para abordar desafíos

fundamentales, asentado en soluciones basadas en pruebas, comienza con el diagnóstico conjunto con los países y la indicación colaborativa de las prioridades⁵⁵. Este proceso proactivo busca aprovechar las interdependencias y las sinergias de todo el Grupo, identificando ámbitos con el máximo potencial de impacto en el desarrollo, y mejora el diálogo con los países, facilitando respuestas eficaces a un amplio abanico de desafíos de desarrollo, al formular las estrategias de país y la programación.

6.5 **La adopción de la selectividad como principio rector implica un esfuerzo concertado para reforzar nuestra asociación a largo plazo con los países, colaborando para identificar sus necesidades más apremiantes y soluciones eficaces en función de los costos, en consonancia con las prioridades institucionales del Grupo.** Eso se logrará por medio de una combinación de intervenciones en las tres entidades, la selección cuidadosa de instrumentos y una secuenciación razonada. Las tres entidades adoptarán deliberadamente un enfoque concertado y basado en datos en torno a la selectividad. Para tener un mayor impacto, la selectividad ha de extenderse más allá de las consideraciones estratégicas y aplicarse al diseño de proyectos y a sus ajustes. Reconocer la realidad de la capacidad institucional de un país y el tiempo necesario para la ejecución puede mejorar considerablemente la preparación y la supervisión de proyectos y generar resultados más favorables y un mayor impacto. La identificación del país con el proyecto sigue siendo un determinante decisivo de estos resultados. Estos factores también desempeñarán un papel crucial en la formulación de estrategias de coordinación y asociación de donantes.

6.6 **El Grupo BID mejorará su selectividad estratégica por medio de un diálogo más profundo con los países y empleará un enfoque programático que aproveche las ventajas comparativas del Grupo BID para adaptar su apoyo a los ámbitos en los que pueda tener el mayor impacto.** En vista de la magnitud de los retos y la clara relación entre los resultados de desarrollo a escala mundial, regional y nacional, los proyectos no pueden concebirse en un vacío. La continuidad de las estrategias permitirá comprender más claramente con el tiempo lo que es importante y cómo priorizarlo. Al formular una visión clara y duradera, este enfoque ayudará a maximizar la movilización de recursos. Asimismo, el Grupo propondrá un marco fortalecido para analizar contextos frágiles y afectados por conflictos, como Haití y Venezuela. Los elementos que se presentan a continuación serán clave para aumentar la selectividad en la programación.

6.6.1 ***Fortalecer la preparación de los CDC examinando los desafíos del sector privado e identificando las prioridades para el trabajo público en las fases iniciales.*** Con ese fin será necesario reforzar la capacidad interna de BID Invest y BID Lab para incorporar sus ideas en los CDC. En el ámbito público, los CDC incluirán una evaluación de la madurez de cada país en varias dimensiones de capacidad institucional y Estado de derecho, y se utilizará la matriz correspondiente para identificar los desafíos prioritarios en esas esferas. La mejora de estos documentos facilitará el diálogo con los gobiernos sobre el papel de las políticas en la

⁵⁵ El Grupo BID también puede realizar diagnósticos en conjunto con otros bancos multilaterales de desarrollo en los casos en que sea eficiente y resulte beneficioso para los países prestatarios.

promoción del desarrollo del sector privado y sus contribuciones a los resultados de desarrollo.

- 6.6.2 **Ampliar y mejorar el marco de las estrategias de país** en cuatro ámbitos: (i) posicionamiento estratégico, (ii) sinergias público-privadas, (iii) diseño basado en pruebas y ejecución iterativa y (iv) capacidad de cada país y uso de sistemas fiduciarios y no fiduciarios, especialmente en la esfera del seguimiento y la evaluación. Para eso será necesario integrar lecciones de las operaciones y del mercado aprendidas por BID Invest y BID Lab y examinar las pruebas de lo que ha dado resultado. La actualización de los procesos de las estrategias de país permitirá a BID Invest y BID Lab participar plenamente en calidad de colíderes.
- 6.6.3 **Formular y aplicar nuevas directrices para un proceso de programación mejorado basado en datos y orientado al impacto para el BID.** Esto (i) aumentará la solidez del proceso de originación interna, (ii) fomentará una alineación temprana y robusta con las prioridades institucionales y de los países, y (iii) mostrará las sinergias del Grupo y oportunidades en las fases iniciales y de movilización.
- 6.6.4 **Adaptar la asistencia a contextos especiales, como los de fragilidad, conflicto y violencia, y a las necesidades de los pequeños Estados insulares en desarrollo por medio de marcos dedicados exclusivamente a este fin.** En respuesta a la Resolución de Washington, el BID está elaborando (i) un Marco de Apoyo a las Poblaciones Afectadas por Situaciones de Fragilidad, Conflicto y Violencia y (ii) el Marco de Alianza para el Desarrollo del Caribe (Un Caribe)⁵⁶. Ambos contendrán recomendaciones para moldear el apoyo del BID para abordar los desafíos particulares de estos contextos, en colaboración con otros bancos multilaterales de desarrollo. Por ejemplo, Un Caribe busca promover el desarrollo sostenible del Caribe con un enfoque en intervenciones de alto impacto, responder a prioridades regionales, aprovechar el conocimiento del Grupo BID y despertar el interés de donantes por medio del financiamiento innovador y la movilización.

⁵⁶ Estos marcos contribuirán al cumplimiento del punto 2.f de la Resolución de Washington ([AG-7/22 y CII/AG-3/22](#)).

Instrumentos eficaces y movilización

- 6.7 **Los instrumentos financieros utilizados en las operaciones son cruciales para mejorar la escala y el impacto en el desarrollo de las intervenciones del Grupo BID a nivel de país y en la región.** Deben estar orientados a maximizar la capacidad de despliegue del Grupo, el impacto y las oportunidades para la movilización. Para eso es necesario que el Grupo avance hacia enfoques programáticos basados en resultados que pasen de una intervención que consista en una única operación a un apoyo más integral y estratégico a mediano y a largo plazo. Los instrumentos pueden ser cruciales para ello, al entablar contacto con clientes nuevos —como ciudades y entidades subnacionales—, promover el suministro de bienes públicos regionales y mundiales, trabajar en asociación con bancos nacionales de desarrollo, aumentar la movilización de recursos internos y catalizar el financiamiento privado. Una combinación apropiada de instrumentos puede ofrecer soluciones pertinentes para contextos heterogéneos. En vista de la limitación del balance general del Grupo en comparación con el déficit de un billón de dólares para el financiamiento de los ODS y las restricciones fiscales de clientes y donantes⁵⁷, la movilización de recursos privados debe ser una consideración clave al desplegar los instrumentos y la capacidad de las tres entidades del Grupo. Además, promover el desarrollo de productos estandarizados, que aprovechen experiencias y prototipos exitosos y al mismo tiempo den margen para ajustes a nivel de país, ayudará a ganar eficiencia, reducir el tiempo para llegar al mercado y aumentar las posibilidades de ampliación de escala de las intervenciones del Grupo BID.
- 6.8 **Con el fin de atender las necesidades de desarrollo de los países y abordar al mismo tiempo asuntos regionales transfronterizos, el Grupo BID aprovechará fuentes públicas y privadas de cofinanciamiento en los mercados internacionales y nacionales y ampliará la movilización directa y catalizadora de recursos privados por medio de instrumentos de financiamiento y productos financieros innovadores, al tiempo que apoyará la creación de un entorno propicio por medio de instrumentos de financiamiento para atraer inversiones del sector privado.** Además, el Grupo aumentará las sinergias de sus tres entidades y adoptará enfoques programáticos encaminados a fortalecer los marcos jurídicos y normativos necesarios para mejorar el clima de inversión de los países miembros prestatarios. Al mismo tiempo, el Grupo trabajará para introducir innovaciones en la gama de productos financieros que ofrece con el fin de incluir más estructuras financieras público-privadas, promover el uso del instrumento de garantía flexible, así como otros productos de mitigación de riesgos y refuerzo crediticio, ofrecer soluciones en moneda local, respaldar la movilización de recursos internos y desarrollar herramientas de movilización innovadoras. El Grupo seguirá trabajando con otros bancos multilaterales de desarrollo para aprovechar sinergias y complementariedades a fin de aumentar el impacto en el desarrollo⁵⁸.

⁵⁷ De los 26 países miembros prestatarios del Banco, 15 están clasificados como de ingreso mediano alto y cinco no cumplen los requisitos para recibir asistencia oficial para el desarrollo (de acuerdo con la [Lista de beneficiarios de asistencia oficial para el desarrollo establecida por el CAD de la OCDE](#)), por lo que los flujos de estos recursos a la región han disminuido en el último decenio.

⁵⁸ Las actividades descritas como parte del trabajo futuro del Grupo en materia de instrumentos eficaces y movilización contribuirán al cumplimiento del punto 2.c de la Resolución de Washington ([AG-7/22 y CII/AG-3/22](#)).

La Administración presentará propuestas al Directorio para su consideración en cada una de las esferas que figuran a continuación.

6.8.1 **Fortalecer los enfoques programáticos.** Esto se logrará proponiendo medidas para mejorar la calidad, la pertinencia y la rendición de cuentas⁵⁹ de los PBL y usando este instrumento para apoyar los objetivos básicos de la estrategia, incluidas reformas que fomenten la movilización de recursos internos para liberar capital, mejorar el entorno propicio para el desarrollo del sector privado y respaldar el suministro de bienes públicos regionales y mundiales. Estas medidas promoverán los PBL como instrumento para realizar cambios estructurales y su principal factor determinante será la calidad de las reformas propuestas. Un análisis de estos préstamos y de su uso marcará el comienzo de una revisión más amplia del conjunto de herramientas del Banco. La finalidad de esta reforma es mejorar la calidad y el impacto de los PBL para asegurar la ejecución uniforme de proyectos sólidos por medio de las siguientes medidas: (i) mejora de la calidad a lo largo de todo el ciclo de proyecto, desde la programación y el diseño hasta la evaluación ex post; (ii) fomento de procesos de aseguramiento de la calidad; (iii) empoderamiento del personal con las habilidades y la capacidad necesarias para concebir operaciones robustas; (iv) refuerzo de la rendición de cuentas mediante el establecimiento de un mecanismo de presentación de información al Directorio Ejecutivo del BID sobre la preparación y la ejecución de PBL; y (v) fomento de la autoevaluación y el aprendizaje por medio de ejercicios periódicos para detectar las tendencias fundamentales en el uso de estos préstamos, evaluar los resultados y aprender lecciones valiosas. Estas ideas, a su vez, fundamentarán los ajustes futuros de las políticas y directrices. En cuanto a los programas a mediano y largo plazo para hacer frente a desafíos complejos y de gran magnitud, se desplegará una serie de proyectos de inversión con mejoras en las CCLIP que refuercen su análisis de debida diligencia, aceleren su aprobación y ofrezcan flexibilidad a fin de combinar operaciones para varios países y sectores que contribuyan al mismo objetivo de desarrollo.

6.8.2 **Racionalizar y armonizar las normas.** Esto implica la posibilidad de consolidar todas las normas de inversión en una sola política unificada para financiamiento de inversión que permita combinar instrumentos, que aporte congruencia y flexibilidad a la preparación, la ejecución y el ajuste de proyectos de inversión, que considere oportunidades de cofinanciamiento alineadas a las demandas del sector privado y que reduzca los costos de los servicios ofrecidos mediante la armonización y herramientas de gestión eficaces, en particular en lo que se refiere a riesgo de desastres. Debido a la intensificación de la frecuencia y el impacto de los desastres naturales, se necesitan nuevas soluciones financieras (financiamiento híbrido para la respuesta a emergencias y la reducción de desastres, financiamiento contingente y productos de cobertura), una acción más enérgica para movilizar recursos internos a

⁵⁹ Especialmente al informar al Directorio y en relación con las lecciones aprendidas.

fin de abordar el impacto fiscal y más asistencia técnica a los países para mitigar el impacto de estos nuevos riesgos.

- 6.8.3 **Desarrollar nuevos segmentos especializados.** Con este fin se considerará examinar la viabilidad jurídica y técnica y la posible demanda de mecanismos del Grupo BID dirigidos a ayudar a gobiernos subnacionales (por ejemplo, las ciudades) y a empresas estatales a sanear las finanzas locales, a fin de que puedan formular proyectos financiables y, en última instancia, mejorar su solvencia⁶⁰. Un mecanismo exitoso probablemente requiera una combinación flexible de instrumentos con garantía soberana (préstamos, garantías y operaciones de cooperación técnica) en las etapas iniciales y apoyo por medio de financiamiento del Grupo sin garantía soberana en etapas posteriores, una vez que las entidades subnacionales tengan la solvencia crediticia. El financiamiento de BID Invest a empresas estatales seguirá siendo selectivo y tendrá por principio evitar el desplazamiento de inversiones privadas⁶¹.
- 6.8.4 **Establecer un nuevo marco para la concesionalidad.** Se revisará el marco concesional actual para que los recursos se usen de la manera más eficiente posible, al tiempo que se cumple el marco de políticas financieras del Banco y se establecen criterios claros (como vulnerabilidad) para aumentar la escala y el impacto. Esto contemplará el fortalecimiento de la estructura actual para asegurar que se preste apoyo a los países más pobres de la región y la creación de incentivos positivos para contribuir al suministro de bienes públicos regionales y mundiales. Una combinación de incentivos financieros (por ejemplo, financiamiento no reembolsable, cargos financieros de los préstamos, garantías) puede ayudar a superar las fallas de coordinación y abordar las vulnerabilidades. Las innovaciones en el uso de la concesionalidad y el financiamiento combinado pueden impulsar una acción pertinente, tanto colectiva como de los países, con respecto a los bienes públicos regionales y mundiales. Esta labor se valdrá de las prácticas óptimas observadas en otros bancos multilaterales de desarrollo. El BID también propondrá revisar la asignación de los ingresos netos del Capital Ordinario a fin de alinearla estrechamente con las prioridades estratégicas y reforzar la capacidad para apoyar tanto la acción orientada a cada país como la acción coordinada frente a los desafíos regionales y mundiales, poniendo de relieve las ventajas y desventajas que existan de utilizar esos recursos⁶². El Banco examinará innovaciones en el uso de la concesionalidad y el financiamiento combinado para abordar fallas del mercado, catalizar el financiamiento privado y promover la integración regional. Al mismo tiempo, analizará garantías de cartera focalizadas y otras innovaciones financieras para ampliar la capacidad del balance general e incentivar las

⁶⁰ Para más información sobre el enfoque propuesto para trabajar con gobiernos subnacionales y ciudades, véase BID (de próxima publicación).

⁶¹ En el caso de BID Invest, la Resolución de Busan restringe el financiamiento a entidades subnacionales.

⁶² De hecho, las operaciones de cooperación técnica financiadas con recursos del Capital Ordinario pueden usarse estratégicamente para abordar limitaciones en la capacidad institucional, generar un inventario de proyectos, facilitar la absorción de financiamiento de inversión y mejorar la calidad de operaciones tales como los PBL.

contribuciones pari passu de donantes⁶³. En seguimiento de la labor presentada al Directorio en 2022, el BID seguirá trabajando para fundamentar las conversaciones sobre la pertinencia, los objetivos y la posible aplicación de la clasificación actual de países⁶⁴. Como la concesionalidad es un recurso escaso, ha de usarse de manera selectiva y puede servir de importante aliciente para abordar la vulnerabilidad y maximizar la escala y el impacto a fin de proporcionar bienes públicos nacionales, regionales y mundiales.

6.8.5 **Fortalecer el uso estratégico de la cooperación técnica.** Como parte de la conversación sobre la asignación de recursos del Capital Ordinario (lo que incluye distribuciones de ingresos netos), el BID revisará la distribución de recursos de cooperación técnica y actualizará la política relativa a esas operaciones. Esto ofrecerá la oportunidad de definir mejor el nivel de recursos necesario para respaldar los objetivos de la Estrategia y distribuirlos de manera eficiente y eficaz.

6.8.6 **Introducir innovaciones con instrumentos financieros.** El Grupo BID seguirá liderando en este frente aumentando y mejorando la oferta de financiamiento en moneda local, los canjes de deuda, el uso de seguros de crédito y titulizaciones para aumentar la movilización de recursos internos y la eficiencia de capital, el uso de estructuras de cobertura de primera pérdida para catalizar la movilización de inversionistas privados y, en particular, el uso de estrategias pioneras basadas en resultados para establecer cargos financieros que incentiven y recompensen el impacto en el desarrollo, como el Mecanismo del BID para Vincular la Ambición en Biodiversidad y en Cambio Climático al Desempeño (BID-CLIMA)⁶⁵, que se puso en marcha hace poco. Asimismo, el Grupo seguirá trabajando en la incorporación de los últimos adelantos tecnológicos, como la cadena de bloques y la inteligencia artificial, para que nuestros instrumentos financieros sean más eficientes.

⁶³ La finalidad de las contribuciones pari passu de donantes es apalancar las transferencias de ingresos netos del Capital Ordinario a fin de movilizar donantes para que contribuyan a prioridades estratégicas con condiciones financieras similares a las del BID. Esto se basa en la experiencia de la segunda resolución de los Gobernadores (2022) en apoyo a la migración, mediante la cual se estableció un sistema de financiamiento por fases con el cual los donantes aportarán US\$25 millones como contrapartida de US\$25 millones de la Facilidad No Reembolsable, hasta un total de US\$100 millones. Se prevé un plan similar para la reposición de recursos de BID Lab (FOMIN IV), con el cual las transferencias de ingresos netos del Capital Ordinario apalancarán contribuciones de donantes.

⁶⁴ Este trabajo contribuirá al cumplimiento del punto 2.d de la Resolución de Washington ([AG-7/22 y CII/AG-3/22](#)).

⁶⁵ Para más información sobre BID-CLIMA, véase ([AB-3386](#)). El BID se ha convertido en el primer banco multilateral de desarrollo en ofrecer una herramienta financiera que recompensa a los países por alcanzar objetivos relacionados con la naturaleza y el clima. Este instrumento innovador proporcionará a los prestatarios un descuento cuando se alcancen objetivos relacionados con la naturaleza y el clima en proyectos de préstamo seleccionados, de acuerdo con un conjunto de indicadores clave de desempeño. El descuento se dará en forma de una subvención equivalente a alrededor del 5% del principal. Se concederá un total de hasta US\$1.000 millones en préstamos con cargo al Capital Ordinario del Banco a un máximo de 10 proyectos elegidos para la fase piloto. Para ser elegible, el proyecto de préstamo también debe incluir financiamiento para fortalecer la capacidad de los sistemas nacionales de medición, notificación y verificación ambiental, y también se deben cumplir metas en este ámbito para activar el descuento. Véase BID Ofrece Innovadora Herramienta Financiera que Premia Resultados en Naturaleza y Clima, comunicado de prensa, 27 de septiembre de 2023 (www.iadb.org/es/noticias/bid-ofrece-innovadora-herramienta-financiera-que-premia-resultados-en-naturaleza-y-clima).

6.8.7 **Ampliar las estrategias de movilización del Grupo BID.** Esto consiste en apalancar el balance general del BID y BID Invest por medio de la optimización continua del balance general a fin de que se puedan compartir riesgos con terceros (en particular inversionistas privados) y liberar más capacidad de financiamiento. Para ello será necesario también aumentar la movilización directa por medio de instrumentos operacionales y financieros a fin de complementar el financiamiento a los clientes con recursos propios del Grupo y ampliar la movilización catalizadora que resulta de nuestras intervenciones para mejorar el clima de inversión, movilizar recursos internos y aumentar la inversión extranjera directa en países clientes. El Grupo (en particular, el Banco) podría también asumir un papel mayor en operaciones con garantía soberana de estructuración y sindicación. Al estructurar las operaciones, el Banco también podría aprovechar las sinergias público-privadas y diseñar medidas óptimas para lograr la máxima movilización posible del sector privado. El Banco analizará la posibilidad de establecer un grupo de trabajo dedicado a la estructuración, encabezado por la Oficina de Alianzas Estratégicas e integrado por todas las Vicepresidencias del BID, así como por BID Lab y BID Invest, para intensificar las actividades de movilización de recursos del sector privado, aprovechando la extensa pericia sectorial del Grupo BID y su profundo conocimiento de los mercados⁶⁶. Como parte de la propuesta de Nueva Visión y Modelo de Negocios, BID Invest profundizará sus instrumentos de movilización y ampliará el uso de enfoques para redistribuir riesgos⁶⁷, incluidos enfoques financieros (por ejemplo, posiciones subordinadas, financiamiento en moneda local, garantías, mecanismos de riesgo no financiados), enfoques no financieros (por ejemplo, apoyo para la preparación y la supervisión, aumento de la capacidad de los clientes, instrumentos para la gestión de los riesgos de integridad o ambientales, sociales y de gobernanza) y enfoques que contemplan el uso de instrumentos de capital y cuasicapital (que complementen el capital para las etapas iniciales aportado por BID Lab). El modelo de originar para compartir de BID Invest será parte esencial de la ampliación de las actividades de movilización del sector privado. Por su gran tolerancia al riesgo y la

⁶⁶ Entre 2016 y 2022, el BID movilizó el equivalente de 68 centavos por cada dólar aprobado, lo cual revela su papel crucial en el estímulo del financiamiento privado. La intervención pública (por medio de la creación de un entorno propicio para las empresas con financiamiento en apoyo de reformas de política, mecanismos de garantía que mitiguen el riesgo, instrumentos innovadores como bonos temáticos para apalancar el financiamiento privado y la asociación con bancos públicos de desarrollo para llevar a cabo operaciones de préstamo a escala mundial) alivia las restricciones financieras de las empresas (en particular, las MIPYME) con proyectos rentables y ayuda a mejorar las condiciones que impulsan el crecimiento y la productividad, como las bajas tasas de capitalización e inversión. En el caso de BID Invest, el coeficiente de movilización osciló entre 0,7 y 1,1 de 2020 a 2022. Esa relación solo incluye la movilización a largo plazo y se basa en la definición de movilización básica, que incluye la suma del financiamiento público y privado de terceros y la distribución de riesgos comprometida con una operación de BID Invest debido a la participación activa y directa de la entidad para asegurar los fondos y el compromiso.

⁶⁷ Esto comprende instrumentos financieros y no financieros que mitigan o gestionan los riesgos percibidos. A nivel de proyecto, la participación financiera de BID Invest puede ayudar a ajustar el perfil de riesgo y rendimiento y lograr que los proyectos sean viables para los clientes y los inversionistas al compartir algunos de los riesgos que, de lo contrario, recaerían en el inversionista. La institución también puede ofrecer apoyo no financiero para la preparación y supervisión de proyectos, el fortalecimiento de la capacidad del cliente y la gestión de los riesgos de integridad o ambientales, sociales y de gobernanza, lo cual mejora el desempeño y el perfil de riesgo de los proyectos a la vez que mitiga los riesgos para la reputación.

experimentación, BID Lab puede servir de campo de pruebas de nuevas formas de atraer la participación del sector privado. Se prevé que, con estas medidas, el BID podrá aumentar el financiamiento en US\$5.000 millones al año o en US\$50.000 millones en un decenio y BID Invest podrá alcanzar un coeficiente de movilización de 1,7 a 2 en el marco de su nuevo modelo de negocios. La profundización de lazos más allá de los socios y las partes interesadas actuales y el trabajo con terceros no tradicionales —como organizaciones filantrópicas, organismos internacionales de asistencia e inversionistas institucionales—, combinados con la coordinación con otras instituciones financieras internacionales que operan en la región, amplificarán estos resultados. Asimismo, BID Lab se propone aumentar su capacidad para movilizar recursos, lo cual es un elemento fundamental de su modelo de financiamiento en el marco de un posible FOMIN IV.

Sinergias público-privadas

- 6.9 **La búsqueda de sinergias responde a la evolución de los desafíos de desarrollo, que exige una mayor participación del sector privado y un flujo continuo de soluciones público-privadas.** El desarrollo por medio del sector privado es una tarea intrínsecamente público-privada que requiere un enfoque a nivel de Grupo BID. Depende de marcos normativos e instituciones que promueven entornos propicios para la inversión, mercados que funcionen bien y empresas innovadoras, competitivas y bien financiadas. Las sinergias del Grupo aprovechan puntos fuertes, recursos, pericias y esfuerzos del BID, BID Invest y BID Lab a fin de crear mejores condiciones para la inversión privada, encontrar soluciones de mayor impacto que puedan repetirse y ampliarse en el flujo continuo público-privado, aumentar la movilización de recursos del sector privado y obtener resultados de desarrollo. Estas oportunidades aumentarán aún más con la transición de BID Invest hacia un modelo de originar para compartir.
- 6.10 **El Grupo BID introducirá un Marco de Sinergias basado en las ventajas comparativas de sus tres entidades a fin de encontrar e incentivar oportunidades de sinergias estratégicas, operacionales y organizacionales.** Las sinergias del Grupo combinan la capacidad del BID para mejorar entornos propicios, fortalecer la capacidad institucional y el Estado de derecho, promover la creación de mercados y fomentar reformas normativas con las soluciones de BID Invest para el sector privado, su profunda pericia y la capacidad de BID Lab y su apetito de riesgo para cultivar la innovación, los ecosistemas y los adelantos tecnológicos. Las sinergias del Grupo son (i) estratégicas, orientadas a profundizar la alineación estratégica de las entidades del Grupo y el diálogo con los países; (ii) operacionales, orientadas al trabajo en las etapas iniciales, la alineación de la producción de conocimiento, la combinación de instrumentos y la ampliación de soluciones innovadoras; y (iii) institucionales, orientadas al fortalecimiento de funciones clave, como los Representantes en los países y el Equipo de Asociaciones Público-Privadas. Los principios del nuevo Marco de Sinergias se incorporarán en los principales procesos y elementos habilitadores organizacionales del Grupo, y se aprovecharán los mecanismos actuales de gobernanza para dar seguimiento a los avances y posibilitar la rendición de cuentas. Estas actividades abarcarán los siguientes elementos:

- 6.10.1 ***Promover sinergias en todo el marco estratégico del Grupo BID por medio de reformas a las estrategias de país, el enfoque programático y los documentos de marco sectorial.*** El Grupo integrará principios y oportunidades de sinergias en documentos estratégicos clave, bajo la dirección conjunta del BID, BID Invest y BID Lab, para guiar las actividades del Grupo. Esto implica la inclusión de evaluaciones de oportunidades clave de desarrollo por medio del sector privado y la detección de fallas del mercado, restricciones, oportunidades para mejorar el entorno propicio y el uso de nuevas tecnologías y herramientas digitales. Además, esta tarea definirá los enfoques del Grupo en el flujo continuo para promover la creación de mercados, aumentar el financiamiento privado para ámbitos prioritarios apoyar políticas y normas adecuadas.
- 6.10.2 ***Adoptar importantes elementos habilitadores organizacionales y del personal para promover sinergias del Grupo BID.*** Las personas, los incentivos y la cultura son fundamentales para promover sinergias y la colaboración en todo el Grupo. Eso se puede lograr con la definición de parámetros claros para medir la colaboración en los planes de trabajo individuales y retribuir debidamente el sólido desempeño. Designar la experiencia en los sectores público y privado como requisito para el desarrollo profesional e incentivar la movilidad en el Grupo fomentará una cultura en todo el Grupo que combine perspectivas, capacidades y pericia de los sectores público y privado. Por último, la búsqueda de sinergias requiere una cultura que reconozca el papel del sector privado y de la innovación y promueva el intercambio de ideas e información y la colaboración entre ventanillas.
- 6.10.3 ***Apoyar la instrumentación de sinergias del Grupo BID por medio de reformas del conocimiento, los instrumentos y la movilización, así como el fortalecimiento de la asociación público-privada del Grupo y su capacidad en las etapas iniciales.*** Las sinergias operacionales requieren una combinación proactiva y deliberada de esfuerzos, conocimiento, instrumentos y recursos en todas las ventanillas. Las reformas de conocimiento, instrumentos y movilización indicadas en la Estrategia aprovecharán la escala, la pericia y los recursos del Grupo para fomentar el desarrollo por medio del sector privado. El fortalecimiento y la alineación de la capacidad del Grupo para formar asociaciones público-privadas es fundamental para ayudar a los países a establecer marcos institucionales, jurídicos y normativos robustos con el fin de movilizar capital privado para infraestructura. También es clave promover entornos propicios para la inversión privada, fomentar la creación de mercados y generar un inventario robusto de proyectos de desarrollo financierables.
- 6.10.4 ***Incorporar sinergias del Grupo BID en las principales instancias decisorias y procesos estratégicos, operacionales y organizacionales.*** Los principios establecidos en el Marco de Sinergias se incluirán orgánicamente en los principales procesos, documentos y planes de trabajo de todo el Grupo. Además, se ha de robustecer la gobernanza, respaldada por las estructuras, los principios, las áreas ampliadas de coordinación a nivel de la Administración y los papeles establecidos durante la fusión hacia afuera de BID Invest. El Grupo

examinará mecanismos a fin de elevarlos al nivel siguiente, teniendo en cuenta el papel creciente del desarrollo por medio del sector privado y la Nueva Visión y Modelo de Negocios de BID Invest y manteniendo al mismo tiempo la alineación con los acuerdos constitutivos de cada institución.

- 6.10.5 **Fortalecer los servicios horizontales del Grupo para continuar brindando supervisión adecuada y apoyo institucional a BID Invest a medida que continúa creciendo y desarrollando su Nueva Visión y Modelo de Negocios.** Esto incluye servicios como los de la Auditoría Ejecutiva, la Secretaría o la Oficina de Evaluación y Supervisión, así como otros arreglos institucionales.

Conocimiento

- 6.11 **La generación, difusión y uso de conocimiento es por política uno de los principales valores añadidos para los clientes del Grupo BID.** El asesoramiento sobre políticas y las operaciones de inversión que ofrecemos deben abordar desafíos de desarrollo existentes y emergentes. Los desafíos y oportunidades más recientes, como el cambio climático, la tecnología disruptiva o la migración a gran escala, así como los retos de larga data aún por resolver, como la productividad, la capacidad institucional, la pobreza y la vulnerabilidad, figuran en la agenda de conocimiento, junto con la manera en que estos temas interactúan entre sí. Esta Estrategia propone inversiones mayores y más eficientes en conocimiento —por ejemplo, mediante el uso de financiamiento de cooperación técnica— para identificar y apoyar el establecimiento de políticas y programas eficaces para hacer frente a estos desafíos en el conjunto de una región heterogénea.
- 6.12 **Las inversiones del Grupo BID en conocimiento benefician a la región de muchas maneras.** El Grupo BID genera pruebas y conocimiento para identificar los retos actuales y emergentes de desarrollo, promover los diálogos de política, proporcionar apoyo técnico y asesoría en materia de políticas, crear soluciones para los profesionales, atraer inversiones privadas a la región, catalizar la innovación en los sectores público y privado y diseñar operaciones eficaces e innovadoras de buena calidad. El impacto de nuestras inversiones en conocimiento se puede potenciar en todas estas vías integrando en mayor medida las inversiones en innovación y efectividad en el desarrollo en el entramado del Grupo BID, en especial en el ciclo de conocimiento operativo. Esto supone recabar datos suficientes de las intervenciones, evaluarlas de forma sistemática y explorar nuevos enfoques e innovaciones en nuestro diálogo con los países. A medida que el Grupo vaya integrando el conocimiento de manera más sistemática y persistente, se convertirá en una contraparte incluso más sólida para la ejecución de proyectos y el diálogo de política, en colaboración y estrecha coordinación con gobiernos regionales, universidades, centros de investigación, entidades privadas, organizaciones de la sociedad civil y redes de expertos, así como con otros bancos multilaterales de desarrollo e importantes organizaciones mundiales.
- 6.13 **El Grupo BID se convertirá en la principal institución de la región para la producción de conocimiento y lo posicionará como medio crítico para aumentar el aporte al desarrollo.** Las reformas ampliarán y fortalecerán el trabajo analítico aplicado y operativo del Grupo BID. El Grupo también

consolidará la evidencia que genera como bien público regional y mundial, a fin de contar con una agenda estratégica que oriente las prioridades institucionales a las brechas en conocimiento. Además, crearemos incentivos para recurrir a los recursos de conocimiento del Grupo BID, entre ellos las operaciones de cooperación técnica, a fin de ampliar constantemente la frontera del conocimiento, analizar con rigor las brechas de conocimiento que enfrentan los clientes y las partes interesadas y desarrollar el conocimiento operativo para diseñar mejor las operaciones y ejecutarlas de manera eficaz. Con ese fin se hará lo siguiente:

- 6.13.1 **Fortalecer la gobernanza de las inversiones en conocimiento.** El Grupo BID puede hacer más para (i) generar sinergias en el seno del Grupo (y entre los bancos multilaterales de desarrollo) en el empeño de las diferentes unidades por cerrar las brechas de conocimiento relacionadas con las prioridades institucionales del Grupo BID y (ii) orientar a los equipos sobre cómo hacer un uso óptimo de sus recursos de inversión en conocimiento para cerrar esas brechas de forma sistemática y rigurosa. Las reformas de la gobernanza harán énfasis en un mayor control de calidad ex ante y una mejor alineación con los ámbitos prioritarios. Esto incluirá fortalecer el ciclo completo de conocimiento, desde la planificación de agendas de conocimiento y el desarrollo del conocimiento hasta la difusión estratégica y la medición del impacto. Tanto la Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento como la Vicepresidencia de Países desempeñarán un papel decisivo en la definición de las agendas correspondientes. El Grupo también fomentará la coordinación de productos de conocimiento con otros bancos multilaterales de desarrollo y estudiará oportunidades para análisis y diagnósticos compartidos⁶⁸. Además, fortaleceremos las oportunidades de conocimiento y aprendizaje a lo largo del ciclo de proyecto y fomentaremos una mayor transparencia y difusión de las agendas de conocimiento en las unidades. El intercambio de lecciones con el sector privado fomentará la repetición de transacciones por parte de BID Invest.
- 6.13.2 **Fortalecer los sistemas de datos, procesos operativos y conocimiento.** El Grupo BID estudiará la posibilidad de crear un sistema de conocimiento sobre éxitos y fracasos de las operaciones. Inspirándose en prácticas óptimas de organizaciones del sector público de todo el mundo, el Grupo BID creará e implementará un marco sistemático para recabar información del personal sobre estos éxitos y fracasos. Esto incluirá un análisis de los procesos operativos a fin de captar y aplicar sistemáticamente las lecciones aprendidas y poner en práctica incentivos para fomentar esta práctica y su uso para respaldar el aporte al desarrollo. El Grupo también optimizará las nuevas mediciones del impacto usando macrodatos e insumos de encuestas de partes interesadas y de compromiso, así como de fuentes del sector privado. Aprovechará la experiencia con las herramientas FindIt del Banco, Knowledge Engine de

⁶⁸ Incluidos los órganos e iniciativas internacionales sobre la gobernanza de datos, como la [Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda](#), el grupo de trabajo del Foro Internacional sobre [apoyo oficial total para el desarrollo sostenible \(TOSSD\)](#) (de cuyo grupo directivo es miembro el BID) y el [consorcio de la base de datos sobre riesgo de los mercados emergentes globales \(GEMS\)](#) (de cuya junta directiva es miembro BID Invest), entre otros.

BID Invest y Genoma de BID Lab para mejorar y aplicar los instrumentos de búsqueda con inteligencia artificial, reforzar el bucle de retroalimentación entre las operaciones y la labor relacionada con el conocimiento y mejorar la medición del impacto del conocimiento.

- 6.13.3 **Comunicaciones estratégicas en torno a las pruebas y el conocimiento.** El Grupo BID estructurará comunicaciones en torno a determinados temas para aprovechar mejor sus inversiones en conocimiento en debates sobre políticas y las decisiones del sector privado. Eso implica centrarse más en comunicaciones que divulguen un conjunto de conocimientos del Grupo BID que pueda utilizarse para orientar la formulación de políticas y hacer menos énfasis en campañas de comunicación cuyo objetivo principal sea canalizar el interés hacia un solo producto de conocimiento.

Recuadro 6.1. La Estrategia del Grupo BID y el debate internacional sobre la evolución de los bancos multilaterales de desarrollo

En un momento en que el mundo se enfrenta a una confluencia sin precedentes de crisis que están descarrilando el avance en materia de desarrollo y amenazando a las personas y al planeta por igual, se está intensificando el llamamiento internacional a que los bancos multilaterales de desarrollo sean más proactivos y receptivos. Por ello, foros mundiales como el G20 han encargado a grupos de expertos independientes que examinen la gobernanza financiera mundial (2018) y los marcos de suficiencia de capital de esas instituciones (2021-2022), y propongan una triple agenda de reformas (2023) que acompañe a la hoja de ruta del Banco Mundial de evolución (2023). Como banco multilateral de desarrollo que participa en esas conversaciones, el Grupo BID ha de desempeñar un papel clave resaltando que la región de América Latina y el Caribe es una parte fundamental de la solución a los desafíos mundiales. Esto requiere un Grupo BID radicalmente transformado y fortalecido capaz de apoyar a los países para enfrentar sus desafíos nacionales de desarrollo y contribuir a soluciones regionales y globales.

La nueva Estrategia del Grupo BID llega en un momento oportuno, ya que se beneficia de estas propuestas en el plano internacional. Esta Estrategia se asienta plenamente en todos los imperativos de reforma de los bancos multilaterales de desarrollo y las acciones recomendadas por los expertos independientes como medidas necesarias para abordar simultáneamente las prioridades nacionales de desarrollo y los principales desafíos regionales y mundiales, situándolos en el contexto de América Latina y el Caribe.

Al igual que la [hoja de ruta de evolución](#), la nueva Estrategia del Grupo BID responde a las expectativas de la comunidad internacional al centrar los esfuerzos en cuatro elementos para que su visión, incentivos, modelo operativo y capacidad financiera evolucionen. En primer lugar, brinda una declaración clara sobre la misión que refleja la ambición del Grupo para servir a la región y abordar los desafíos mundiales. Segundo, reitera su apuesta por el impacto, modernizando el enfoque que da a la ejecución al revisar los procesos y crear y fortalecer los incentivos para aprovechar el financiamiento, fomentar sinergias, aumentar las asociaciones y desarrollar una cultura de resultados. Tercero, renueva su enfoque operativo mediante la revisión, actualización e innovación a nivel de los instrumentos, el conocimiento y la efectividad en el desarrollo para poder responder a los desafíos nacionales, subnacionales, regionales y mundiales. Cuarto, el Grupo BID está incrementando su financiamiento y capacidad de movilización. Para anclar estos esfuerzos, propone una agenda de 17 reformas y un conjunto de

diversos incentivos financieros y no financieros. A esta Estrategia le seguirá un Marco de Impacto actualizado para medir el avance.

Además, la nueva Estrategia del Grupo BID incorpora todos los elementos clave de la [triple agenda](#) y la [revisión de los marcos de suficiencia de capital](#), entre los que figuran los siguientes:

- Concentrar y ampliar la velocidad y la escala del impacto en el desarrollo, reformar los instrumentos y lograr una ejecución más rápida y eficiente, con procesos más ágiles e incentivos más claros en la organización y en los países miembros.
- Desarrollar e implementar herramientas y estrategias para aumentar la escala mediante reformas continuas relacionadas con la optimización del balance general y el marco de suficiencia de capital, así como medidas de movilización de recursos que generen un mayor apalancamiento de sectores nacionales y el sector privado, así como de entidades filantrópicas y terceras partes no tradicionales.
- Lograr un claro avance en la lucha contra los desafíos mundiales y regionales, los bienes públicos y las vulnerabilidades (por ejemplo, el clima, la salud, la migración, la fragilidad).
- Analizar y abordar las vulnerabilidades especiales de los pequeños Estados insulares en desarrollo.
- Hacer un uso sensato y alineado de los recursos concesionales para establecer los incentivos adecuados.
- Liderar y participar en los debates sobre la reforma de los bancos multilaterales de desarrollo en foros mundiales como el G20 y entre expertos y líderes.

Por último, en respuesta a la [gobernanza financiera mundial](#), la nueva Estrategia se compromete a trabajar con los bancos multilaterales homólogos y el FMI como un solo sistema. Por lo tanto, hace hincapié en la coordinación y el cofinanciamiento a través del conocimiento, la distribución de riesgos, plataformas y la armonización, con el objetivo de aportar colectivamente un valor mayor que la suma de las entidades individuales del sistema.

7. FUNDAMENTOS INSTITUCIONALES

- 7.1 **La agenda de reformas institucionales generará un mayor impacto para la región por medio de varios elementos habilitadores clave.** La transformación de la manera en que el Grupo BID sirve a la región forma parte de un esfuerzo a largo plazo para mejorar el valor que aportamos. De la misma forma, las reformas institucionales que se examinan en esta sección se efectuarán con el tiempo a fin de transformar las operaciones internas del Grupo para maximizar su valor. Las reformas de la capacidad financiera que se analizan aquí formaban parte del mandato de la Resolución de Washington, en tanto que las reformas relacionadas con las personas, los incentivos, la cultura, los procesos y los sistemas emanan del proceso de elaboración de la Estrategia. Cada uno de estos fundamentos institucionales constituye un elemento habilitador para mejorar el cumplimiento en los ámbitos de enfoque operativo y la manera como servimos a nuestra región, como se explica en las Secciones 5 y 6, y todos ellos están al servicio de los tres objetivos básicos de la Estrategia.

Capacidad financiera

- 7.2 **En vista de la escala de los desafíos que enfrenta la región, es indispensable maximizar la capacidad financiera del Grupo BID para tener el mayor impacto posible.** La capacidad financiera es fundamental para respaldar las prioridades estratégicas, los instrumentos operativos y financieros, el nivel de dotación de personal y los presupuestos administrativos para usar el capital y generar impacto. Con ese fin es necesario contar con una sólida base de capital y un robusto marco de suficiencia de capital para maximizar el financiamiento con recursos propios y la movilización de recursos de terceros que puedan proporcionarse con el propósito de apoyar a los países miembros prestatarios y la región. También es indispensable que el Grupo BID cuente con suficiente capital para posicionar a sus tres entidades como socios confiables en momentos de crisis. Para ello es necesario equilibrar la ambición a corto plazo de ofrecer los mayores volúmenes de financiamiento posibles con la ambición a largo plazo de que siga habiendo financiamiento predecible y a precios competitivos en tiempos de tensión.
- 7.3 **El Grupo BID maximizará su capacidad financiera a fin de aumentar el rendimiento de cada dólar invertido en sus instituciones.** Los esfuerzos se centrarán en optimizar los balances generales del BID y de BID Invest^{69,70}. El objetivo es aumentar la capacidad financiera del Grupo BID y el potencial de movilizar recursos privados⁷¹. El BID y BID Invest seguirán aplicando las recomendaciones de la revisión de los marcos de suficiencia de capital de los bancos multilaterales de desarrollo, auspiciada por el G20 y realizada por expertos independientes, a fin de maximizar la capacidad de financiamiento (G20, 2022). Asimismo, seguirán introduciendo innovaciones en su repertorio de instrumentos financieros y de crédito flexibles para atender mejor las necesidades de los países. BID Lab hará una transición a una estructura de financiamiento más sostenible a largo plazo, con menos dependencia de las contribuciones de donantes. Además, el Grupo ha de examinar y evaluar el capital que necesita para alcanzar los objetivos y realizar las tareas que se prevén en la Estrategia. La ambición compartida del Grupo de maximizar el volumen y la resiliencia para generar impacto deriva de las medidas de optimización del balance general que ha venido adoptando de forma rigurosa y continua por lo menos desde 2013 y de

⁶⁹ La Administración se ha comprometido a aumentar la capacidad de financiamiento en US\$2.000 millones por año. Se está trabajando para cumplir este compromiso, que vería un aumento de US\$20.000 millones en financiamiento durante 10 años. Según el apoyo de los accionistas y la ampliación de los instrumentos actuales y nuevos, esta ambición podría elevarse a US\$5.000 millones al año o a un total de US\$50.000 millones a lo largo de 10 años.

⁷⁰ Con la nueva visión de BID Invest y la transición de un modelo de comprar y mantener inversiones a largo plazo a un modelo de originar para compartir, la movilización de recursos en la región aumentará considerablemente, a un rango estimado de 1,7 a 2, si se profundiza y se amplía la gama de productos (garantías, compromisos de suscripción, posiciones subordinadas, movilización de conjuntos de activos).

⁷¹ La ambición de movilización directa y el financiamiento agregado de las entidades del Grupo, dependiendo del apoyo de los accionistas (incluido el aumento de capital de BID Invest) y la ampliación de los instrumentos actuales y nuevos, podría cifrarse en alrededor de US\$112.000 millones a lo largo de 10 años.

innovaciones pioneras introducidas con posteridad en la gestión de riesgos⁷². Esas acciones concuerdan perfectamente con el fondo y la forma de las recomendaciones de la revisión independiente de los marcos de suficiencia de capital de los bancos multilaterales de desarrollo auspiciada por el G20 (G20, 2022)⁷³. Las tres entidades del Grupo BID harán lo siguiente:

7.3.1 ***BID: El Banco continuará la optimización del balance general como política continua y proceso de rutina, además de examinar y actualizar las normas en materia de suficiencia de capital***, para que se adapten a sus necesidades. Al mismo tiempo, pondrá en práctica las recomendaciones pertinentes de la revisión de los marcos de suficiencia de capital de los bancos multilaterales de desarrollo auspiciada por el G20. En este contexto, algunas opciones para la optimización del balance general y el cumplimiento de las recomendaciones pueden requerir que terceros, incluidos los accionistas, hagan transacciones con el Banco o le proporcionen apoyo, pero estas opciones pueden ser también las de mayor impacto. Por ejemplo, con US\$1.000 millones de capital híbrido vinculado a derechos especiales de giro se podrían apalancar US\$4.000 millones más, es decir, alrededor de US\$750 millones en concepto de capacidad de financiamiento adicional al año. La celebración de acuerdos con aseguradoras privadas para ofrecer cobertura crediticia soberana no financiada podría reducir considerablemente la concentración⁷⁴ y liberar un volumen de capacidad de financiamiento de entre US\$200 millones y US\$250 millones al año o hasta US\$1.000 millones, según el costo. Los instrumentos que se están examinando para optimizar el balance general permitirán al Banco cumplir su compromiso de aumentar su capacidad de financiamiento en US\$2.000 millones al año o US\$20.000 millones a lo largo de un decenio para 2024. Con el apoyo de los accionistas⁷⁵, las opciones para la optimización podrían aumentar la capacidad de financiamiento sostenible hasta un máximo de US\$5.000 millones al año o US\$50.000 millones a lo largo de un decenio.

7.3.2 ***BID Invest: Como institución de financiamiento sin garantía soberana, BID Invest pondrá en práctica las recomendaciones pertinentes de la revisión de los marcos de suficiencia de capital de los bancos multilaterales de desarrollo auspiciada por el G20***. BID Invest propone una Nueva Visión y Modelo de Negocios para pasar del modelo tradicional de comprar y mantener inversiones a largo plazo a un nuevo modelo de

⁷² En 2013, se sentaron las bases de la optimización del balance general con la aprobación del Mandato de la Política de Suficiencia de Capital y el respectivo Reglamento por parte de la Asamblea de Gobernadores. En 2015, el G20 y los bancos multilaterales de desarrollo acordaron un [plan de acción para optimizar los balances generales](#) que consiste en cinco medidas encaminadas a aumentar la capacidad financiera. El BID fue un pionero de muchas de ellas, como la fusión de la ventanilla concesional con el Capital Ordinario y una serie de acuerdos de intercambio de exposición crediticia con otros bancos multilaterales de desarrollo. Además, el BID introdujo innovaciones tales como tener en cuenta una parte del capital exigible, medida que un grupo independiente de expertos designados por el G20 recomendó posteriormente que otros bancos multilaterales de desarrollo adoptaran.

⁷³ Las actividades descritas como parte del trabajo futuro del Grupo en materia de capacidad financiera contribuirán al cumplimiento del punto 2.b de la Resolución de Washington ([AG-7/22 y CII/AG-3/22](#)).

⁷⁴ Las tres agencias calificadoras principales aplican fuertes sanciones a la concentración.

⁷⁵ Y el diálogo con las agencias calificadoras para mejorar la valoración que dan a la solidez financiera de los bancos multilaterales de desarrollo.

negocios basado en el impacto, que consiste en originar para compartir, con el objetivo de convertirse en un puente entre las brechas de desarrollo prioritarias de la región y los inversionistas. Esto abarcará la originación de activos de desarrollo con impacto, su estructuración para atender las necesidades de los inversionistas con un conjunto de instrumentos de gestión de riesgos financieros y no financieros y la movilización del mayor volumen posible, manteniendo la participación necesaria para promover el impacto y atraer inversionistas locales e internacionales. Con este fin pondrá en práctica las recomendaciones pertinentes de la revisión de los marcos de suficiencia de capital, en particular la redefinición del apetito de riesgo, y al mismo tiempo se ajustará al marco de riesgos financieros en el contexto de la Nueva Visión y Modelo de Negocios de BID Invest y su propuesta de aumento de capital. El objetivo de estas reformas será aumentar la capacidad de financiamiento, incrementar su coeficiente de movilización (a un rango estimado de 1,7 a 2), ampliar las transferencias de riesgos y facilitar el desarrollo de la clase de activos de los bancos multilaterales de desarrollo como bien público mundial por medio de la mejora del consorcio de la base de datos sobre riesgo de los mercados emergentes globales (GEMS), de acuerdo con lo previsto por los bancos multilaterales de desarrollo y el G20⁷⁶.

- 7.3.3 ***BID Lab: La rama de innovación del Grupo BID hará una transición a una estructura de financiamiento más sostenible*** con la reposición de los recursos de BID Lab (FOMIN IV), a efectos de depender menos de las contribuciones de los donantes y ser más sostenible a largo plazo. De esta forma, BID Lab se convertirá en un robusto centro de innovación, pero mantendrá su actual autonomía, enfoque estratégico y posición como rama de emprendimiento del Grupo.

Procesos y sistemas

- 7.4 **Para alcanzar los objetivos enunciados en esta Estrategia es necesario armonizar con ella plenamente los procesos y sistemas operativos a fin de impulsar una transformación digital sostenida.** Asimismo, es preciso crear una institución más ágil y eficiente que reduzca los costos de transacción para nuestros clientes mediante una simplificación de los procesos internos, centrándolos en el cliente y digitalizándolos a través de plataformas. Las nuevas tecnologías pueden acelerar los flujos de trabajo institucionales, aumentar la productividad de los empleados y aportar un valor adicional a los países y clientes por medio de nuevos productos que respondan a sus necesidades. Además, equipar a la institución para fundamentar mejor los análisis, las decisiones y las acciones en datos de buena calidad da lugar a una mayor rendición de cuentas,

⁷⁶ BID Invest es miembro de la junta directiva del consorcio en representación del Grupo BID. El consorcio GEMS se ha convertido en una de las bases de datos sobre riesgo crediticio más grandes del mundo para las operaciones de mercados emergentes de sus instituciones miembros (bancos multilaterales de desarrollo e instituciones de financiamiento para el desarrollo). Es única en su género porque combina datos sobre el incumplimiento de pagos de los préstamos otorgados por miembros del consorcio, los cambios en la calificación crediticia de sus clientes y los montos recuperados de proyectos en mora, de modo que llena una laguna crucial en la información sobre la distribución y la gestión de riesgos en proyectos de mercados emergentes.

transparencia e información sobre el trayecto a seguir para maximizar el impacto y el valor.

- 7.5 **La maximización del uso eficiente de los recursos del Grupo y la respuesta oportuna a los clientes requiere que todos los aspectos de nuestro trabajo estén orientados a la eficiencia y la agilidad.** En los últimos años, el Grupo ha avanzado en la generación de eficiencias presupuestarias y de capital y en la agilización de los procesos de gestión, pero podrá cruzar nuevas fronteras de eficiencia si aprovecha las oportunidades para seguir transformando su forma de trabajar. La orientación al cliente debe impulsar estas mejoras, y los ajustes debe producirse sin afectar negativamente la calidad de nuestros productos y la relación con nuestros clientes. Los cambios de los procesos y sistemas se centrarán en la creación de una organización completamente orientada a resultados, que impulse la agilidad en los negocios y motive y empodere a los empleados para innovar, colaborar y conectar los compartimentos estancos institucionales a fin de ofrecer un servicio de valor. Esto abarcará lo siguiente:

7.5.1 **Reformar el marco estratégico y el proceso de planificación para alinear eficazmente los esfuerzos en toda la institución, responder a necesidades en evolución y promover la obtención de resultados.** El Grupo BID examinará y actualizará la taxonomía y la jerarquía de los instrumentos de todo el Grupo que ofrecen orientación estratégica plurianual (por ejemplo, estrategias sectoriales y de país, documentos de marco sectorial) a fin de establecer la función propia de cada uno, asegurar que los instrumentos sigan siendo pertinentes y alinear todas las actividades con la nueva Estrategia. La introducción de nuevos procesos de planificación anual en el BID, combinada con las herramientas que se usan en el resto del Grupo, permitirá armonizar más eficazmente los recursos con los objetivos institucionales. Los procesos de fijación de objetivos y las instancias de seguimiento en todo el marco estratégico y los instrumentos actualizados asegurarán la plena alineación con los objetivos estratégicos y los indicadores clave de desempeño. La asignación estratégica de recursos humanos y financieros a prioridades será crucial y puede requerir procesos más dinámicos para reasignar recursos, así como la reconsideración de los parámetros para la preparación y la supervisión de proyectos que implican dimensiones de los proyectos que pueden influir en los costos⁷⁷.

7.5.2 **Seguir impulsando iniciativas en curso para fortalecer la ejecución y supervisión de proyectos a fin de fomentar el impacto.** Se está fortaleciendo la supervisión de los proyectos haciendo un seguimiento estrecho del nexo entre los avances en la ejecución y la obtención de resultados a lo largo del ciclo de proyecto, por medio del análisis de datos. Se está desplegando el modelo de gestión integral de la cartera del BID para que se dé seguimiento con regularidad a los avances de las operaciones, se analice toda desviación y se tomen las medidas del caso de forma oportuna. Este modelo incluye revisiones semestrales a nivel de país, reuniones trimestrales de supervisión estratégica de la Alta Administración para examinar el estado de la cartera del Banco y los

⁷⁷ Por ejemplo, los proyectos de infraestructura tienden a ser de naturaleza compleja y pueden conllevar costos adicionales de preparación o supervisión para abordar salvaguardias ambientales y sociales (como planes de reasentamiento).

posibles riesgos relacionados con la consecución de objetivos estratégicos, y conversaciones semestrales con los Directores Ejecutivos. Será fundamental contar con un plan de transformación digital para asegurar la trazabilidad de los datos entre las diferentes herramientas y apoyar la mejora de los procedimientos operativos.

- 7.5.3 ***Acelerar la transformación digital para ser más eficiente y pertinente y fomentar la respuesta a los clientes.*** El Grupo BID reforzará el uso de sus activos tecnológicos y de datos, adoptando nuevas formas de trabajar y creando una cultura institucional experta en asumir riesgos y promover innovaciones con un fin. Con el trabajo holístico en estos ámbitos en todo el Grupo no nos limitaremos a digitalizarnos, sino que nos transformaremos y responderemos así a la evolución de las necesidades de gestión. Para ello, en la implementación de la Estrategia se destacará el papel de la transformación digital para facilitar amplias reformas institucionales en todas las etapas del ciclo de proyecto con un enfoque en resultados. La implementación también se centrará en prestar servicios digitales a los clientes y optimizar los procesos institucionales.
- 7.5.4 ***Reconfigurar el enfoque que el Grupo BID da a los datos como base de los procesos y los sistemas que generarán una mayor eficiencia, capacidad de respuesta e impacto de las operaciones.*** El uso de datos y análisis como sustento de la capacidad del Grupo BID para promover prioridades estratégicas es fundamental para considerarse una organización basada en la constancia empírica y que actúa a partir de datos. Esto requiere un enfoque programático deliberado y estratégico de la forma en que los datos se gestionan y se integran en procesos y sistemas, al mismo tiempo que se crea una cultura que fomenta la rendición de cuentas con respecto a los datos, la alfabetización en el uso de datos y el uso ético de los datos. El Grupo fortalecerá las estructuras de gobernanza de datos para asegurar que la información sea digna de confianza y se use de manera responsable y fomentar la incorporación y la utilización de datos en los procesos. Esto sentará las bases para que el Grupo se mantenga a la par y se beneficie de los rápidos avances en el análisis de datos y la inteligencia artificial.

Personas, incentivos y cultura

- 7.6 **El personal del Grupo BID es su recurso más importante y un factor determinante de su capacidad para generar impacto en la región.** El éxito de la implementación de la Estrategia depende de la buena gestión, el desarrollo y la asignación de su personal y, de manera crítica, de los incentivos que impulsan a los líderes y empleados en todos los niveles. Los incentivos estratégicos y una cultura que ponga de relieve el impacto, el enfoque centrado en el cliente, la colaboración y la innovación serán importantes para alinear la labor con los objetivos estratégicos del Grupo y ofrecer un servicio de valor a América Latina y el Caribe.
- 7.7 **El Grupo BID estará impulsado por personas diversas, comprometidas y orientadas a la generación de impacto, gracias al uso estratégico de incentivos y una cultura orientada al impacto.** El Recuadro 7.1 ilustra el cambio cultural que se propone y la manera en que pueden utilizarse los

incentivos. Esta transformación se basará en el fomento de la formación de líderes, la gestión eficaz del talento y un modelo de gestión del desempeño basado en incentivos plenamente alineado con las prioridades institucionales. La propuesta de valor para los empleados del Grupo BID también posicionará a la organización como el líder entre sus pares para atraer y retener talento impulsado por la generación de impacto, y subrayará su compromiso con la diversidad, lo que permitirá que personas con distintos tipos de talento colaboren con el fin de innovar y buscar las mejores soluciones para la región⁷⁸. En ese sentido, se hará lo siguiente:

7.7.1 Reformar la gestión del talento y el desarrollo de liderazgo con una mejor progresión de la carrera profesional. El Grupo BID apoyará a los líderes para que gestionen eficazmente los procesos relativos a los empleados, fomentando el impacto, la justicia y la equidad y los empoderará para que desarrollen el talento, impulsen la movilidad y sean agentes de cambio con el fin de lograr la cultura de inclusión que deseamos. Asimismo, aumentaremos la representación de las mujeres y de personas afrodescendientes, personas indígenas, personas con discapacidad y personas LGBTQ+ en nuestro personal y en cargos directivos. Como institución que favorece la meritocracia en vez de las lealtades personales y fomenta el compromiso a largo plazo, el Grupo examinará su sistema de avance profesional, los perfiles de los cargos y el sistema de retribución para establecer estrategias claras con respecto a la forma en que se cultivará el talento en el interior del Grupo y se alcanzarán los objetivos profesionales individuales al mismo tiempo que se cumple la misión institucional. El talento se gestionará a través de diversas formas de avance profesional, incluidas las oportunidades tradicionales de ascenso vertical y la doble carrera profesional; asimismo, se pondrán de relieve las estructuras horizontales y el avance fuera de la organización. Esta labor abarcará la selección transparente, competitiva y basada en el mérito de líderes organizacionales, tales como gerentes generales y representantes en los países. Se revisará el sistema de movilidad a fin de asegurar la flexibilidad para que se puedan efectuar transferencias dentro de cada entidad, entre la Sede y las Representaciones, así como entre entidades, en función de las necesidades institucionales, lo cual desempeñará un papel crucial en el nuevo sistema de avance profesional. Se actualizarán los perfiles a fin de presentar claramente los criterios de elegibilidad y definir trayectos transparentes para el desarrollo profesional y ofrecer incentivos apropiados. Por consiguiente, se renovará el sistema de evaluación del desempeño para que refleje estos cambios y brinde criterios objetivos para evaluar el desempeño y determinar las promociones.

7.7.2 Implementar un nuevo Marco de Retribución Integral y Estrategia de Remuneración y Retribución. Se aplicará esta nueva estrategia para mantener la competitividad en el mercado y retener talento orientado al impacto, recompensar el impacto y reforzar la alineación estratégica de los incentivos a corto plazo en todo el Grupo BID para generar impacto.

⁷⁸ Los pares del Grupo BID son otros bancos multilaterales de desarrollo e instituciones financieras internacionales que pueden competir por talento del Grupo BID.

Estos cambios formarán parte de cambios mucho más amplios en los incentivos y la cultura (Recuadro 7.1).

- 7.7.3 **Renovar los procesos básicos con el respaldo de la tecnología.** El Grupo BID buscará nuevas formas de mejorar los procedimientos básicos para la adquisición y gestión de talento, la gestión del desempeño y las retribuciones con la ayuda de nuevas tecnologías.
- 7.7.4 **Examinar las modalidades de contratación y formalizar formas flexibles de trabajar.** El Grupo BID examinará, actualizará y formulará políticas, según sea necesario, sobre modalidades de contratación, el despliegue de talento regional y modelos de trabajo. Asimismo, creará un entorno laboral más flexible, teniendo en cuenta las principales prácticas demostradas que influyan en el compromiso de los empleados.
- 7.7.5 **Redefinir los valores básicos que guiarán el trabajo del Grupo BID y se difundirán en toda la institución.** Los valores básicos del Grupo BID deben impulsar el impacto y alinear nuestra cultura interna con nuestras aspiraciones para la región. Estos valores son un elemento fundamental de la ejecución eficaz de la Estrategia y se prevé que abarquen aspectos como la orientación hacia el impacto, la colaboración y el trabajo en equipo, la inclusión, la integridad y el trabajo como un Grupo BID.

Recuadro 7.1. ¿Qué queremos decir con incentivos y cultura?

La nueva Estrategia Institucional del Grupo BID requerirá un tremendo cambio cultural y nuevos incentivos financieros y no financieros que respaldarán la alineación de tareas y recursos con prioridades estratégicas, incluida la orientación hacia el impacto y los valores básicos que han de impulsar los esfuerzos de la institución por alcanzar sus objetivos. Los incentivos son un elemento central de la Estrategia. A continuación, se presentan algunos ejemplos de los elementos que se están considerando.

- Indicar los cambios y las modalidades organizacionales necesarios (por ejemplo, el establecimiento de unidades o grupos de trabajo) para posibilitar y retribuir el trabajo colaborativo entre entidades y la concentración en las prioridades estratégicas.
- Ajustar la estructura de remuneración para atraer, motivar y retener talento clave.
- Actualizar los perfiles y los requisitos de los cargos a fin de alinearlos con la Estrategia y desarrollar carreras profesionales.
- Aumentar el uso de procesos transparentes y competitivos, basados en el mérito, para seleccionar personas para cargos directivos, entre ellos gerentes generales y Representantes en los países.
- Revisar el mecanismo de movilidad para flexibilizar las transferencias entre entidades del Grupo BID y dentro de ellas, entre la Sede y las Representaciones y entre las Representaciones.
- Reformar el marco de gestión de la carrera y el sistema de evaluación del desempeño.
- Aumentar la alineación de los programas de trabajo con las prioridades estratégicas y mejorar los parámetros de medición para fundamentar la evaluación del desempeño.
- Rediseñar la gestión y la presupuestación de la dotación de personal a fin de fomentar una asignación adecuada de acuerdo con las necesidades estratégicas.
- Revisar las políticas relativas a consultores y reevaluar las funciones que pueden ejercer funcionarios y consultores a fin de asegurar que dichas políticas y funciones se apliquen de manera uniforme.
- Ofrecer oportunidades de capacitación pertinentes que contribuyan al avance profesional.
- Promover formas flexibles de trabajar e iniciativas para alcanzar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
- Promover una cultura y valores del lugar de trabajo que refuercen el énfasis en los resultados y el impacto (dando prioridad al impacto, en vez de las aprobaciones) en una organización que se esfuerza por mejorar continuamente.
- Considerar opciones para crear un mercado interno de talento y competencias en el cual los responsables de países y sectores puedan “contratar” personas para proyectos.

8. APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

- 8.1 **El enfoque propuesto por el Grupo BID para ofrecer valor a los clientes y las reformas mencionadas están interrelacionados y forman parte de un esfuerzo a largo plazo para aumentar el impacto a lo largo del tiempo.** La consecución de nuestros objetivos dependerá de transformaciones de los incentivos y la cultura organizacionales conforme se menciona más arriba y puede requerir ajustes de la estructura organizacional para aumentar el impacto.
- 8.2 **La Estrategia debe estar plenamente arraigada en las actividades diarias del Grupo BID y alineada con todas las estrategias operativas e institucionales y con los ejercicios de planificación.** A fin de que la organización sea de alto desempeño, todos en el Grupo BID, comenzando por sus líderes en todos los ámbitos, deben comprender su papel en la ejecución de la Estrategia y la consecución de sus objetivos. La introducción de un plan de negocios para guiar el trabajo del BID será fundamental en este sentido, del mismo modo que lo serán las reformas relacionadas con la Estrategia de Personas del Grupo BID. Además, las estrategias sectoriales, las estrategias de país, los documentos de marco sectorial y otros instrumentos que proporcionan orientación plurianual se alinearán con la Estrategia a fin de guiar con mayor solidez los esfuerzos para alcanzar los objetivos estratégicos.
- 8.3 **La hoja de ruta para las reformas (Anexo A) proporciona orientación indicativa para la secuenciación estratégica de las reformas** e irá evolucionando una vez considerada y aprobada (conforme proceda) por la Asamblea de Gobernadores, el Directorio Ejecutivo o la Administración del BID, según corresponda en cada caso.
- 8.4 **El nuevo Marco de Impacto será el principal instrumento para el seguimiento y la medición del desempeño del Grupo BID, la consecución de sus objetivos estratégicos y los resultados de las principales reformas.** Los avances en el despliegue de la Estrategia se medirán con un Marco de Impacto renovado y más ágil (que reemplazará el CRF 2020-2023), que captará las mediciones más cruciales del éxito del Grupo BID en el cumplimiento de su misión y que contendrá parámetros de medición armonizados en todo el Grupo para poder evaluar conceptos básicos de manera uniforme en todo el BID, BID Invest y BID Lab. Esto se complementará con instrumentos de seguimiento más detallados, asociados a subestrategias y herramientas de planificación específicas y con los que se están desarrollando para los procesos de BID Invest y BID Lab. En conjunto, estos instrumentos de seguimiento captarán no solo los resultados de las intervenciones apoyadas por el Grupo BID para abordar las prioridades estratégicas a nivel local y regional, sino también mediciones más amplias del desempeño del Grupo, incluidas las que reflejan aspectos de las propuestas mundiales sobre la reforma de los bancos multilaterales de desarrollo. El seguimiento regular posibilitará la detección temprana de áreas rezagadas y alimentará los procesos de planificación a fin de mejorar el desempeño.

9. RIESGOS DE IMPLEMENTACIÓN

- 9.1 **La implementación de la Estrategia conlleva su propio conjunto de desafíos y riesgos singulares a raíz del papel crucial que desempeña el Grupo BID para abordar asuntos de alcance mundial y facilitar la cooperación entre diversos países miembros.** La ejecución de una estrategia de este tipo puede ser una tarea compleja debido a los distintos intereses que están en juego. A continuación se enumeran los principales riesgos:
- 9.1.1 **Riesgos globales.** La dinámica geopolítica y económica podría afectar la Estrategia Institucional. Los intereses mundiales en pugna y la polarización pueden llevar a desacuerdos con respecto a la orientación estratégica o la asignación de recursos. Las posibles amenazas se pueden detectar y abordar manteniendo consultas regulares con los accionistas y otras instituciones financieras internacionales.
 - 9.1.2 **Limitación de recursos.** Podría ser difícil conseguir fondos y recursos para la implementación de la Estrategia. Es posible que los países miembros tengan compromisos financieros diferentes, y las restricciones presupuestarias pueden limitar la capacidad del Grupo BID para ejecutar sus planes eficazmente. Este riesgo puede minimizarse con una planificación estratégica cuidadosa y un diálogo abierto sobre las necesidades reales.
 - 9.1.3 **Alineación cultural y organizacional.** Un descalce entre la cultura institucional y los objetivos estratégicos puede obstaculizar la ejecución. Es indispensable que la cultura de la organización respalde la Estrategia. Mantener una comunicación fluida en toda la organización puede ayudar a abordar estos asuntos con prontitud. Es esencial que la institución y sus empleados cuenten con la capacidad, la pericia y las competencias necesarias para ejecutar la Estrategia. Para reducir este riesgo también es fundamental invertir en el desarrollo profesional y las capacidades organizacionales.
 - 9.1.4 **Alineación de las partes interesadas.** Es esencial que los países miembros, las organizaciones asociadas y otras partes interesadas estén alineados con la Estrategia. La ejecución puede verse obstaculizada si las partes interesadas tienen prioridades diferentes o intereses divergentes. Esta incertidumbre puede aliviarse manteniendo líneas de comunicación abiertas con los países miembros y las partes interesadas.
 - 9.1.5 **Cumplimiento y rendición de cuentas.** Es crucial mantener la transparencia, la rendición de cuentas y el cumplimiento de las normas internas y externas. Esta preocupación puede aliviarse creando mecanismos robustos de supervisión y presentación de información para dar seguimiento al progreso y el cumplimiento.
 - 9.1.6 **Riesgos operacionales.** El Grupo BID trabaja en proyectos complejos de largo plazo que pueden presentar riesgos operacionales, como sobrecostos, demoras o desafíos imprevistos que afecten la consecución de objetivos estratégicos y resultados institucionales. La gestión eficaz de los proyectos y las estrategias de mitigación de riesgos son cruciales para

evaluar y adaptar las operaciones a fin de responder a los cambios en las circunstancias.

- 9.1.7 **Eventos externos y conmociones.** Las crisis económicas, los desastres naturales de gran magnitud y otros sucesos externos podrían perturbar la ejecución de la Estrategia. Es esencial contar con planes de contingencia y flexibilidad en la ejecución de la Estrategia para abordar conmociones imprevistas.

10. RECOMENDACIÓN

- 10.1 En respuesta a los mandatos encomendados en los párrafos 2 y 4, respectivamente, de la Resolución AG-6/23 y CII/AG-3/23 del 19 de marzo de 2023, la Administración del BID y la de BID Invest recomiendan a sus respectivos Directorios Ejecutivos que aprueben el proyecto de resolución que se adjunta al presente documento en el Apéndice I, a fin de que el proyecto de resolución adjunto en el Apéndice II se presente a consideración y aprobación de las Asambleas de Gobernadores del BID y de BID Invest. La aprobación del proyecto de resolución adjunto en el Apéndice II representará la aprobación de la siguiente recomendación:

- 10.1.1 Que las Asambleas de Gobernadores del BID y de BID Invest aprueben la Estrategia Institucional del Grupo BID: Transformación para una Mayor Escala e Impacto, de conformidad con lo dispuesto en las secciones 4 a 7 y en el Anexo A de este documento.

REFERENCIAS

- Agencia Internacional de Energía (AIE). 2021a. *Latin America's share in the production and reserves of selected minerals*, 2021. IEA, París. Disponible en <https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/latin-america-s-share-in-the-production-and-reserves-of-selected-minerals-2021>.
- Agencia Internacional de Energía (AIE). 2021b. *World Energy Outlook 2021*. AIE, París. Disponible en <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2021>.
- Avellán, L. y S. Brito. 2023. *Crossroads in a Fog: Navigating Latin America's Development Challenges with Text Analytics*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. <http://dx.doi.org/10.18235/0005489>.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2023a. Preparar el terreno macroeconómico para un crecimiento renovado. Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2023. Washington, D.C.: BID. Disponible en: <https://flagships.iadb.org/es/MacroReport2023/preparar-el-terreno-macroeconomico-para-un-crecimiento-renovado>.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). De próxima publicación. *IDB for Cities: Program for Scaling Financing in Cities and Subnational Governments*. BID, Washington, D.C.
- Banco Mundial. 2022. *Consolidating the Recovery: Seizing Green Growth Opportunities. LAC Semiannual Report (April)*. Banco Mundial, Washington, D.C. DOI: 10.1596/978-1-4648-1867-7.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2012. Cambio estructural para la igualdad: una visión integrada del desarrollo. CEPAL, Santiago.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2016. Horizontes 2030: la igualdad en el centro del desarrollo sostenible. CEPAL, Santiago.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2022a. Panorama Social de América Latina y el Caribe 2022: la transformación de la educación como base para el desarrollo sostenible. CEPAL, Santiago. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48518-panorama-social-america-latina-caribe-2022-la-transformacion-la-educacion-como>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2022b. Un camino digital para el desarrollo sostenible de América Latina y el Caribe (LC/CMSI.8/3). CEPAL, Santiago.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2023a. Observatorio Demográfico (LC/PUB.2023/26-P). CEPAL, Santiago.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2023b. Extracción e industrialización del litio: oportunidades y desafíos para América Latina y el Caribe. CEPAL, Santiago.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2023c. Panorama Social de América Latina y el Caribe 2023. La inclusión laboral como eje central para el desarrollo inclusivo (LC/PUB.2023/18-P/Rev.1) CEPAL, Santiago. Disponible en: <https://hdl.handle.net/11362/68703>.
- Corporación Latinobarómetro. 2021. Informe Latinobarómetro 2021. Santiago, Chile.

- Crespi, G., C. Guillard, M. Salazar y F. Vargas. 2022. *Harmonized Latin American Innovation Surveys Database (LAIS): Firm-Level Microdata for the Study of Innovation*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. DOI: <http://dx.doi.org/10.18235/0004057>.
- Energy Institute. 2023. *Statistical Review of World Energy. Share of primary energy consumption that comes from renewables*. Energy Institute, Statistical Review of World Energy [datos originales]. Consultado el 15 de diciembre de 2023 en <https://ourworldindata.org/grapher/renewable-share-energy>.
- Fondo Monetario Internacional (FMI). 2023a. *Perspectivas económicas para las Américas: Asegurar una inflación baja y fomentar el crecimiento potencial*. Washington, D.C.: FMI, octubre.
- Fondo Monetario Internacional (FMI). 2023b. *Informes de Perspectivas de la Economía Mundial. Resiliencia en el corto plazo y retos persistentes*. Washington, D.C.: FMI, julio.
- García Zaballos, A. y López-Rivas, R. 2012. *Socioeconomic Impact of Broadband in Latin American and Caribbean Countries*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.
- García Zaballos, A. y López-Rivas, R. 2022. *Informe anual del Índice de Desarrollo de la Banda Ancha: brecha digital en América Latina y el Caribe: IDBA 2021*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. DOI: <http://dx.doi.org/10.18235/0004379>.
- Gatti, L.V., Basso, L.S., Miller, J.B. et al. 2021. *Amazonia as a carbon source linked to deforestation and climate change*. *Nature* 595, 388–393. Disponible en <https://doi.org/10.1038/s41586-021-03629-6>.
- Gischler, C., Daza, E., Galeano, P., et al. 2023. *Unlocking Green and Just Hydrogen in Latin America and the Caribbean*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C. DOI: <http://dx.doi.org/10.18235/0004948>.
- Grupo de los 20 (G20). 2022. *Boosting MDBs' Investing Capacity: An Independent Review of Multilateral Development Banks' Capital Adequacy Frameworks*. Disponible en: https://www.dt.mef.gov.it/export/sites/sitodt/modules/documenti_it/news/news/CAF-Review-Report.pdf.
- Hallegatte, S., M. Bangalore, L. Bonzanigo, M. Fay, T. Kane, U. Narloch, J. Rozenberg, D. Treguer y A. Vogt-Schilb, editores. 2016. *Shock Waves: Managing the Impacts of Climate Change on Poverty*. Washington, D.C.: Banco Mundial. DOI:10.1596/978-1-4648-0673-5.
- Jafino, B., B. Walsh, J. Rozenberg y S. Hallegatte. 2020. *Revised Estimates of the Impact of Climate Change on Extreme Poverty by 2030*. Documento de trabajo sobre investigaciones relativas a políticas de desarrollo N°. 9417. Banco Mundial, Washington, D.C. Disponible en: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34555>.
- Kaufmann, D. y A. Kraay. 2023. *Worldwide Governance Indicators, 2023 Update*. Banco Mundial, Washington, D.C. Disponible en: www.govindicators.org.

- Morris, M., A. R. Sebastian, V. M. E. Perego, J. D. Nash, E. Diaz Bonilla, V. Pineiro, D. Laborde, T. T. Chambers, P. Prabhala, J. Arias, P. De Salvo y M.E. Centurion. 2020. *Panoramas Alimentarios Futuros: Reimaginando la agricultura en América Latina y el Caribe*. Grupo Banco Mundial, Washington, D.C. Disponible en: <http://documents.worldbank.org/curated/en/942381591906970569/Future-Foodscapes-Re-imagining-Agriculture-in-Latin-America-and-the-Caribbean>.
- Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas (OCHA). 2019. *Natural Disasters in Latin America and the Caribbean 2000-2019*.
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). 2023. Portal de datos UNODC. *Victims of Intentional Homicides: Regional Estimates*. Disponible en: <https://dataunodc.un.org/dp-intentional-homicide-victims-est> (consultado el 17 de octubre de 2023).
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). 2020. *Business Insights on Emerging Markets 2020*, OECD Emerging Markets Network, OECD Development Centre, París. Disponible en: <http://www.oecd.org/dev/oecdemnet.htm>.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). 2022. *OECD Main Science and Technology Indicators*. OCDE, París. Disponible en: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MSTI_PUB.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) et al. 2022. *Perspectivas económicas de América Latina 2022. Hacia una transición verde y justa*. París: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/f2f0c189-es>.
- Organización Meteorológica Mundial (OMM). 2021. *Atlas de la OMM sobre mortalidad y pérdidas económicas debidas a fenómenos meteorológicos, climáticos e hidrológicos extremos (1970–2019)*. OMM, Ginebra. Disponible en: https://library.wmo.int/es/records/item/28270-atlas-de-la-omm-sobre-mortalidad-y-perdidas-economicas-debidas-a-fenomenos-meteorologicos-climaticos-e-hidrologicos-extremos-1970-2019?language_id=30&back=&offset=.
- Pecha Garzón, C. 2017. *The Effects of Natural Disasters on the Labor Market: Do Hurricanes Increase Informality?* Serie Documentos de Trabajo del BID N°. 854. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/english/document/The-Effects-of-Natural-Disasters-on-the-Labour-Market-Do-Hurricanes-Increase-Informality.pdf>.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Centro Mundial de Vigilancia de la Conservación (PNUMA-CMVC) y Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN). 2016. *Protected Planet Report 2016*. PNUMA-CMVC, Cambridge, Reino Unido; y UICN, Gland, Suiza.
- Quiroga, R. E., M. C. Perazza, D. Corderi, O. Banerjee, J. N. Cotta, G. G. Watkins y J. Sancho. 2016. *Medio ambiente y biodiversidad: Prioridades para la conservación del capital natural y la competitividad de América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.
- Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN). 2023. *MOPAN Assessment Report*. MOPAN, París.

- Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT). 2022. *Expenditure on R&D as a percentage of GDP 1990-2020*. Disponible en: https://app.ricyt.org/ui/v3/comparative.html?indicador=GASTOxPBI&end_year=2021&start_year=1990.
- Rosenblatt, D., Mooney, H., García Zaballos, A., Ortiz de Mendivil, C., McCaskie, A., Gauto, V., Christie, J., Khadan, J. y Abdul-Haqq, N. 2022. *Caribbean Quarterly Economic Bulletin: Volume 10: Issue 3, January 2022: Digital Infrastructure and Development in the Caribbean*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. DOI: <http://dx.doi.org/10.18235/0003914>.
- Sachs, J. D., G. Lafortune, G. Fuller y E. Drumm. 2023. *Implementing the SDG Stimulus. Sustainable Development Report 2023*. París: SDSN y Dublín: Dublin University Press. DOI: 10.25546/102924.
- Serebrisky, T., A. Suárez-Alemán, D. Margot y M. C. Ramirez. 2015. *Financiamiento de la Infraestructura en América Latina y el Caribe: ¿Cómo, Cuánto y Quién?* Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17044/financiamiento-de-la-infraestructura-en-america-latina-y-el-caribe-como-cuanto-y>.
- Solano-Rodriguez, B., S. Pye, P-H. Li, P. Ekins, O. Manzano y A. Vogt-Schilb. 2019. *Implications of Climate Targets on Oil Production and Fiscal Revenues in Latin America and the Caribbean*. Serie Documentos de Trabajo del BID N°. 00701. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.
- Uribe, A., B. Lessing, N. Schouela, E. Stecher y D. Block. 2022. *Criminal Governance in Latin America: An Initial Assessment of its Extent and Correlates*. DOI:10.2139/ssrn.4302432.
- Welsby, D., B. S. Rodriguez, S. Pye y A. Vogt-Schilb. 2021. *Falsas expectativas: reservas de gas natural varadas y sus ingresos fiscales asociados en América Latina y el Caribe*. Serie Documentos de Trabajo del BID N.º 01197. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C. <http://dx.doi.org/10.18235/0003727>.

ANEXO A. HOJA DE RUTA PARA LAS REFORMAS

La secuencia y el cronograma para la consideración de las reformas fue el tema de deliberación del retiro de los Directorios Ejecutivos del BID y de BID Invest realizado en dos partes los días 8 y 19 de septiembre de 2023. Como ejercicio del Grupo BID, el equipo de la Administración enumeró los objetivos expresados por los Directorios, teniendo en cuenta el plazo apropiado, la secuencia y las interdependencias de las reformas. A fin de propiciar la rendición de cuentas y un compromiso transparente, a continuación se presenta una lista indicativa de (i) la naturaleza principal y el alcance propuesto de cada reforma prevista; (ii) la fecha de realización estimada para los Directorios, según corresponda; y (iii) los equipos principales encargados de dirigir la iniciativa correspondiente¹. Aunque en el cuadro que figura a continuación se muestra solo el responsable principal, se prevé que, en cada una de las reformas, participarán muchas partes interesadas de todo el Grupo, con la colaboración activa de las Vicepresidencias del BID, así como de BID Invest y BID Lab en la mayoría de los ámbitos. La información sobre cada una de las reformas es de índole indicativa y servirá de guía. El alcance y el contenido definitivos serán determinados en cada caso por las autoridades correspondientes. Los aspectos específicos de las reformas estarán sujetos a la consideración y aprobación de las Asambleas de Gobernadores, los Directorios Ejecutivos o la Administración del BID y de BID Invest, según corresponda.

En el cuadro a continuación figuran reformas señaladas por los Gobernadores del BID en la Resolución de Washington ([AG-7/22 y CII/AG-3/22](#)) y reformas adicionales asumidas por la Administración². La Administración informará a los Gobernadores sobre el avance de las reformas en las Reuniones Anuales de 2025.

Al mismo tiempo, BID Invest ha estado elaborando un plan de implementación y propuesta de capitalización para una Nueva Visión y Modelo de Negocios, de acuerdo con lo dispuesto por su Asamblea de Gobernadores, con una serie de reformas encaminadas a aumentar su impacto que complementan y enriquecen las reformas enumeradas a continuación y mejoran la propuesta de valor del Grupo BID. Asimismo, BID Lab ha iniciado un proceso de reposición de recursos dispuesto por los Gobernadores que incluye propuestas de reformas y medidas para aumentar su efectividad y sus contribuciones al Grupo BID.

¹ Véase en el [enlace](#) un cronograma detallado de las reformas.

² Los temas “impulso del crecimiento regional sostenible” y “concesionalidad” se han incluido en el primer cuadro debido a su convergencia con otros temas de la Resolución de Washington, aunque no se especificaron originalmente en dicho mandato de los Gobernadores.

REFORMAS DISPUESTAS EN LA RESOLUCIÓN DE WASHINGTON

REFORMAS	PLAZO	RESPONSABLE PRINCIPAL
<p><i>Nuevos documentos estratégicos sobre la reducción de la pobreza y la desigualdad, la lucha contra el cambio climático y el impulso del crecimiento regional sostenible</i></p> <p>Los nuevos documentos estratégicos reemplazarán las actuales estrategias sectoriales y explicarán de una manera más detallada la forma en que los ámbitos de enfoque operativo impulsarán la labor para alcanzar los objetivos integrados de reducir la pobreza y la desigualdad, abordar el cambio climático e impulsar el crecimiento regional sostenible.</p>	Sep 2024	Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento
<p style="text-align: center;"><i>Orientación hacia el impacto</i></p> <p>Adoptar un enfoque integral del Grupo BID que dé cabida a las características de cada entidad. Las reformas específicas de cada entidad se realizarán en seis ámbitos de acción prioritarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Focalización de los resultados:</i> definir indicadores y parámetros de medición de primera línea, y las herramientas de aprendizaje, seguimiento y evaluación de la efectividad en el desarrollo (DELTA) y de selectividad <i>correspondientes, que señalen de manera clara y coherente dentro y fuera de la institución que el impacto es lo que importa.</i> • <i>Capacidades de los clientes:</i> invertir en la formación de capacidad de los clientes, fortaleciendo la medición del impacto y la capacidad de nuestros socios en los planos técnico, operativo y de gestión. • <i>Aprendizaje ágil:</i> incentivar la generación y el uso de conocimiento pertinente para el impacto, incluido el conocimiento derivado tanto de las intervenciones exitosas como de las no exitosas, a nivel del Grupo y establecer una colaboración en lo que respecta a pruebas del impacto. • <i>Gobernanza en torno al impacto:</i> construir la gobernanza en torno al impacto para asegurar el foco, la calidad, la agilidad, la congruencia y la transparencia, con controles y equilibrios adecuados que hagan un uso eficiente de los recursos en todos los niveles del Grupo BID, y seleccionar los datos requeridos para la adopción de decisiones basada en pruebas. • <i>Meritocracia basada en el impacto:</i> estructurar incentivos para reforzar la concentración intrínsecamente motivada de los empleados en los resultados. • <i>Cultura de efectividad:</i> implementar un proceso sólido y deliberado de gestión del cambio para lograr que la orientación hacia el impacto permee al Grupo BID y se vuelva omnipresente en nuestra colaboración con los socios. 	<p>Dic 2023 (Fase 1)</p> <p>Mayo 2024 (Fase 2)</p>	Gerente General de SPD

Financiamiento en apoyo de reformas de política

- Pertinencia y calidad:
 - Mejorar las normas de calidad y explorar el desarrollo de un conjunto de instrumentos para vincularlo con el dimensionamiento de los préstamos.
 - Impulsar su aplicación a los bienes públicos regionales y mundiales y a la generación de entornos propicios para el desarrollo del sector privado y la movilización de recursos, incluidos los internos.
 - Promover el uso de instrumentos híbridos (por ejemplo, una combinación de PBL e inversión).
 - Analizar la oportunidad de tener PBL de un solo tramo.
 - Maximizar el aporte al desarrollo haciendo hincapié en la agenda de reformas frente a los objetivos de provisión de liquidez.
 - Analizar posibles instrumentos nuevos centrados en la provisión de liquidez y mejoras del financiamiento especial para el desarrollo (SDL).
- Proceso de aseguramiento de la calidad:
 - Analizar las funciones y responsabilidades en el proceso de revisión interna para aprobar los PBL.
 - Brindar orientación sobre la forma de aplicar normas de calidad.
 - Trabajar en incentivos internos adecuados para optimizar el control de calidad de los PBL.
- Rendición de cuentas y aprendizaje:
 - Presentar más información al Directorio Ejecutivo del BID sobre la programación e implementación del financiamiento en apoyo de reformas de política.
 - Realizar evaluaciones periódicas de aprendizaje y autoevaluaciones que contribuyan a generar conocimiento y se incorporen al diálogo de país con el fin de crear inventarios de reformas.
 - Orientar a los equipos para que adopten prácticas óptimas en el diseño de PBL y aumentar las oportunidades de capacitación.

Mar 2024

Gerente General
de SPD

Optimización del balance general

- BID: integrar transversalmente la optimización del balance general con carácter continuo, examinar y actualizar las normas de suficiencia de capital para asegurar que concuerden con las necesidades del Banco y aplicar las recomendaciones del G20 emanadas de la revisión de los marcos de suficiencia de capital de los bancos multilaterales de desarrollo a fin de posibilitar un aumento de la capacidad de financiamiento del Banco potencialmente a US\$5.000 millones al año o US\$50.000 millones en un decenio, según el apoyo de los accionistas, además de catalizar la movilización de recursos privados.
- BID Invest: cumplir las recomendaciones del G20 sobre los marcos de suficiencia de capital de los bancos multilaterales de desarrollo que sean aplicables y redefinir al mismo tiempo el apetito de riesgo, adaptándolo al marco de riesgos financieros en el contexto de BID Invest 2.0 y su propuesta de capitalización para aumentar la capacidad de financiamiento, y el coeficiente de movilización (en un rango estimado de 1,7 a 2), las transferencias de riesgos de escala, y facilitar el desarrollo de la clase de activos de los bancos multilaterales de desarrollo por medio de la mejora del consorcio GEMS.
- Gracias a las actividades de optimización de capital emprendidas hasta la fecha, se generará una capacidad operativa adicional de US\$14.000 millones a lo largo de 10 años. Con el aumento de capital se podrá poner al servicio de la región una capacidad operativa adicional de US\$62.000 millones en un plazo de 10 años por medio de recursos propios y movilizados.
- BID Lab: como parte de la reposición de recursos del FOMIN IV, hacer la transición a una estructura de financiamiento más sostenible que dependa menos de las contribuciones de donantes y que sea más sostenible a largo plazo, a fin de que se convierta en un centro de innovación y mantenga al mismo tiempo su autonomía actual, su enfoque estratégico y su posición como rama de capital emprendedor del Grupo BID.
- Colectivamente, el BID y BID Invest podrían incrementar la capacidad de financiamiento por un monto de hasta US\$112.000 millones a lo largo de 10 años, valiéndose de US\$50.000 millones provenientes del BID mediante la optimización del balance general, y de US\$62.000 millones de BID Invest a través de la optimización del balance general, un aumento de capital y la movilización de recursos, además de los US\$14.000 millones que ya logró BID Invest mediante reformas vinculadas al Marco de Suficiencia de Capital en 2023.

Mar 2024

Vicepresidencia
de
Finanzas y
Administración

<p style="text-align: center;"><i>Vulnerabilidad y concesionalidad</i></p> <p>Establecer la vulnerabilidad como criterio para recibir financiamiento concesional o de menor costo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la pericia interna y las prácticas óptimas internacionales en lo que se refiere a las definiciones de vulnerabilidad (por ejemplo, clima) y los parámetros de medición para clasificar a los países miembros prestatarios de manera dinámica: (i) fijar un plazo para la transición del Marco para la Asignación de Recursos Concesionales al marco basado en la vulnerabilidad; y (ii) determinar sus implicaciones para el sistema de clasificación de países. • Determinar la viabilidad y la sostenibilidad de un enfoque basado en la vulnerabilidad para el financiamiento de menor costo y los recursos concesionales: (i) llegar a un acuerdo sobre las prioridades y las iniciativas especiales que se apoyarán; y (ii) evaluar las dificultades técnicas, financieras, jurídicas y político-económicas. • Diseñar y ejecutar actividades complementarias, como la producción de conocimiento y la recopilación de datos sobre vulnerabilidad, fragilidad y resiliencia. • Adoptar y aplicar el Marco de Apoyo a las Poblaciones Afectadas por Situaciones de Fragilidad, Conflicto y Violencia 2023-2026 y el Marco de Alianza para el Desarrollo del Caribe 2022-2026. 	<p>Jun 2024</p> <p>Vicepresidencia de Países</p>
<p style="text-align: center;"><i>Clasificación de países</i></p> <p>Tras la labor presentada por la Administración en 2022, examinar en mayor profundidad las clasificaciones de países después de que se llegue a un acuerdo sobre los criterios de vulnerabilidad y concesionalidad a fin de poder establecer una correlación adecuada. Las posibles revisiones de la clasificación de países no se usarán para determinar si un país se gradúa o establecer una diferenciación de cargos financieros.</p>	<p>Nov 2024</p> <p>Vicepresidencia de Países</p>

REFORMAS ADICIONALES

REFORMAS	PLAZO	RESPONSABLE PRINCIPAL
<p style="text-align: center;"><i>Marco de Impacto</i></p> <p>Elaborar un nuevo Marco de Impacto que reemplace el Marco de Resultados Corporativos 2020-2023 a fin de establecer un mayor nivel de ambición para el Grupo BID y reflejar la mayor orientación del Grupo hacia el impacto.</p>	<p>Jun 2024</p>	<p>Gerente General de SPD, Oficial Principal de Estrategia de BID Invest, Gerente General de BID Lab</p>

<p style="text-align: center;"><i>Estrategia de país, diálogo y enfoque programático</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el proceso de las estrategias de país con base en los principios de la nueva Estrategia Institucional y fortaleciendo el enfoque programático. • Elaborar las nuevas estrategias de país en función de un marco renovado de selectividad estratégica, con eje en los resultados y el impacto, maximizando las sinergias público-privadas y fortaleciendo el conocimiento sobre diagnósticos e implementación, entre otros aspectos. • Fortalecer la interacción entre la preparación de las estrategias de país, el proceso de programación y la gestión de la cartera a fin de mejorar la concordancia con los desafíos de desarrollo y tener un mayor impacto. • Incorporar las nuevas prioridades institucionales de la nueva Estrategia Institucional en la definición de los ámbitos de intervención de las estrategias de país. • Formular y aplicar nuevas directrices para adoptar un enfoque programático que fomente el trabajo a largo plazo y los resultados de desarrollo en todo el ciclo político al (i) aumentar la robustez del proceso interno de originación, (ii) buscar una sólida alineación al inicio con las prioridades institucionales y de los países, (iii) buscar sinergias del Grupo BID y oportunidades en las etapas iniciales, y (iv) fortalecer las actividades de evaluación de la efectividad en el desarrollo de la cartera. 	<p style="text-align: center;">Abr 2024 (Fase 1)</p> <p style="text-align: center;">Dic 2024 (Fase 2)</p> <p style="text-align: center;">Vicepresidencia de Países</p>
<p style="text-align: center;"><i>Banco de conocimiento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la gobernanza del conocimiento mediante (i) una mejor alineación con la Estrategia Institucional; (ii) el fortalecimiento de la vía del conocimiento en las operaciones, con una mayor transparencia y difusión de las agendas de conocimiento; (iii) la creación de un Comité de Conocimiento para todo el Grupo BID que supervise los procesos de control de calidad del conocimiento; y (iv) la priorización de las inversiones en conocimiento mediante la aplicación del control de calidad ex ante al conocimiento financiado con operaciones de cooperación técnica. • Fortalecer los sistemas de datos y conocimiento mediante (i) el lanzamiento de un sistema en todo el Grupo para centralizar el conocimiento sobre los éxitos y fracasos de las operaciones a fin de mejorar los circuitos de retroalimentación; (ii) la optimización de las mediciones del impacto (usando macrodatos, encuestas de partes interesadas y el impacto en el sector privado); (iii) el aprovechamiento de la experiencia con Genoma (BID Lab) y FindIt (BID) para mejorar y aplicar los instrumentos de búsqueda y de inteligencia artificial a fin de reforzar el bucle de retroalimentación de conocimiento de las operaciones; y (iv) la mejora de la medición del impacto del conocimiento. • Mejorar la comunicación estratégica en torno a soluciones del Grupo BID basadas en el conocimiento y en pruebas a fin de enriquecer los debates sobre políticas y fundamentar las decisiones del sector privado. 	<p style="text-align: center;">Jun 2024</p> <p style="text-align: center;">Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento</p>

Instrumentos innovadores y movilización de recursos

- Mecanismos financieros basados en resultados e innovaciones financieras basadas en indicadores, tales como:
 - Financiamiento vinculado a la sostenibilidad: bonos o préstamos vinculados al desempeño del emisor en relación con objetivos de sostenibilidad o ambientales, sociales y de gobernanza previamente definidos. Los objetivos se miden mediante indicadores clave de desempeño. Las condiciones de financiamiento varían si el prestatario cumple (o deja de cumplir) las metas: normalmente se reduce (o se aumenta) la tasa de interés ofrecida a los inversionistas.
 - Indicadores basados en operaciones propias: el mecanismo lanzado recientemente, BID CLIMA, utilizará financiamiento no reembolsable para reducir los costos de endeudamiento de países que cumplan indicadores clave de desempeño y que podrían ser de interés para otros bancos multilaterales de desarrollo.
- Productos de seguro de crédito:
 - El seguro de riesgo crediticio libera capital y le permite al Banco prestar más en el futuro. Asimismo, permite estructurar garantías de una manera más eficiente para nuestros clientes. También se están examinando las titulaciones sintéticas (que requieren seguro).
- Garantías:
 - Garantía multipaís: examinar una garantía contra primeras pérdidas que se ofrecerá a un conjunto de países. Esta garantía podría redundar en considerables ahorros para los países y movilizar fondos del sector privado.
- Capital híbrido:
 - El capital híbrido, instrumento de deuda subordinada de bajo riesgo, alivia las restricciones ponderadas por riesgo y las restricciones del apalancamiento.
 - Estudio de emisiones al mercado y a accionistas. El BID también codirigió la creación de capital híbrido denominado en Derechos Especiales de Giro (DEG), en colaboración con el Banco Africano de Desarrollo (BAfD), que permitirá a los países canalizar una parte de los US\$650.000 millones de DEG asignados por el FMI en 2021.
- Moneda local:
 - Al cambiar el apetito de riesgo del Banco surgirá la posibilidad de usar más moneda local en mercados ilíquidos y reducir el costo para los prestatarios.
 - Estandarizar, repetir y ampliar instrumentos financieros actuales e innovadores (como productos de protección contra catástrofes, canjes de deuda por naturaleza, bonos regionales y temáticos).

Mar 2024

Vicepresidencia
de
Finanzas y
Administración

<p style="text-align: center;"><i>Instrumentos relacionados con desastres</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos de seguro contra catástrofes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Opción de seguro del principal: en los contratos de préstamo se incorporará como opción una nueva modalidad de instrumento derivado de protección contra catástrofes, que aplazaría los pagos de principal uno o dos años si el país se ve afectado por una catástrofe de cierta intensidad. 	<p>Mayo 2024</p> <p>Vicepresidencia de Finanzas y Administración</p>
<p style="text-align: center;"><i>Instrumentos de inversión</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover programas a mediano y a largo plazo usando <i>líneas de crédito condicional para proyectos de inversión</i> (CCLIP): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar el instrumento a fin de que tenga flexibilidad para combinar operaciones que abarquen varios países y sectores. ▪ Fortalecer el análisis de debida diligencia al aprobar las CCLIP a fin de agilizar el proceso de preparación de operaciones sucesivas. ▪ Aumentar la información brindada al Directorio Ejecutivo del BID sobre la programación y la ejecución de CCLIP. • Trabajar con el fin de establecer una política unificada de financiamiento para inversiones que <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoye un enfoque programático y permita combinar instrumentos. ▪ Ofrezca flexibilidad para preparar, ejecutar y ajustar proyectos de inversión dentro de los límites de las políticas operativas del Banco (Marco de Política Ambiental y Social, adquisiciones). ▪ Mejore las herramientas de preinversión. ▪ Ofrezca una gama completa de instrumentos para la gestión del riesgo de desastres. ▪ Concuere y asegure la congruencia con todas las políticas operativas. • Examinar mecanismos de financiamiento para gobiernos subnacionales y empresas estatales locales. 	<p>Nov 2024</p> <p>Gerente General de SPD</p>

<p style="text-align: center;">Ingresos netos del Capital Ordinario</p> <p>Examinar la asignación de ingresos netos del Capital Ordinario de acuerdo con las nuevas prioridades de la Estrategia Institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los ingresos netos del Capital Ordinario que puedan asignarse mediante el aumento de la capacidad de financiamiento, la integración transversal de la optimización del balance general y el cumplimiento de las recomendaciones del G20 sobre los marcos de suficiencia de capital de los bancos multilaterales de desarrollo. • Analizar las ventajas y desventajas financieras (determinación de cargos financieros, capacidad, creación de reservas) del apoyo a cada uno de los posibles mandatos nuevos. • Establecer criterios claros para la distribución de recursos de los Programas Estratégicos para el Desarrollo Financiados con Capital Ordinario a fin de apoyar los nuevos mandatos, así como un marco para determinar el monto de los recursos disponibles. • Examinar el nivel y la distribución de los recursos de cooperación técnica a fin de que concuerden con las nuevas prioridades institucionales y actualizar la política respectiva. 	<p>Dic 2024</p> <p>Vicepresidente Ejecutivo</p>
<p style="text-align: center;">Planificación estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el marco estratégico del Grupo BID para simplificar la orientación estratégica y mantener la pertinencia de cada instrumento y documento, así como su alineación con la Estrategia Institucional. La revisión del marco vigente reducirá la complejidad del conjunto actual de documentos. Facilitará la implementación de la Estrategia Institucional al elaborar nuevos documentos estratégicos sectoriales que estén en consonancia con la nueva estrategia (y establezcan claramente la participación de cada entidad del Grupo), dejar sin efecto los que sean obsoletos y establecer cronogramas claros para actualizar los documentos estratégicos en el futuro. • Establecer un proceso robusto de planificación estratégica en el BID que mejore la asignación de recursos a prioridades estratégicas, incluida la elaboración de un plan de negocios plurianual del BID con objetivos y metas claros que sirvan de guía para otras instancias de planificación (por ejemplo, presupuesto, planificación del trabajo individual). Un plan de negocios plurianual del BID reducirá la fragmentación en la planificación de la institución y facilitará la implementación de la Estrategia Institucional estableciendo objetivos y metas claros (incluida la rendición de cuentas por unidad de negocios) para orientar la planificación operativa y la asignación de recursos financieros y humanos en todo el BID. 	<p>Mayo 2024 (Fase 1)</p> <p>Dic 2024 (Fase 2)</p> <p>Vicepresidente Ejecutivo</p>

<p style="text-align: center;"><i>Sinergias del Grupo BID</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducir el Marco de Sinergias del Grupo BID en el BID, BID Invest y BID Lab, concentrándose inicialmente en los documentos estratégicos, la programación, el ciclo de proyecto y las principales personas y habilitadores de procesos; comenzar a dar seguimiento a la adopción del marco, incluidos los indicadores clave de desempeño. • Establecer un enfoque del Grupo BID para el desarrollo por medio del sector privado que aproveche el proceso continuo público-privado e integre sinergias en las principales reformas de la Estrategia Institucional, en las siguientes áreas: (i) estrategia de país, diálogo y enfoque programático; (ii) revisión del marco estratégico; y (iii) personas, incentivos y cultura. • Examinar el perfil, la capacitación, la selección y los modelos de rendición de cuentas de los Representantes y los titulares de otros cargos clave. • Fortalecer los mecanismos de gobernanza eficaz para fomentar sinergias. 	<p>Feb 2025</p> <p>Gerente General de SPD</p>
<p style="text-align: center;"><i>Transformación digital</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar las políticas y los procesos que ralentizan las operaciones y contribuyen a la cultura actual. Para realizar esta actualización se necesita un esfuerzo coordinado y continuo, con una definición clara de la titularidad y la gobernanza de los procesos operativos e institucionales. • Establecer un grupo de transformación digital encargado de coordinar y organizar la ejecución de intervenciones en este ámbito que persistan a largo plazo y no se conviertan en eventos que se producen una única vez. • Desplegar un nuevo modelo de servicio al cliente que asegure la alineación y la agilidad del nuevo modelo de servicio con una afluencia constante de retroalimentación, opiniones y sugerencias de los clientes. • Establecer una Oficina de Datos y Análisis que imprima una orientación estratégica a los datos y desempeñe las nuevas funciones requeridas en relación con los datos. 	<p>Dic 2024</p> <p>Vicepresidencia de Finanzas y Administración</p>

Personas, incentivos y cultura

- Modernizar procesos básicos con el apoyo de la tecnología, a fin de mejorar la obtención y la gestión de talento y la gestión del desempeño.
- Actualizar el Marco de Retribución Integral y la Estrategia de Remuneración y Retribución, a fin de preservar o mejorar la competitividad en el mercado para atraer y retener talento, introducir la segmentación y la remuneración variable para fortalecer la retribución basada en resultados y reforzar la alineación estratégica de los incentivos a corto plazo en todo el Banco.
- Fortalecer la gestión de talento y la formación de líderes, a fin de contar con líderes que puedan gestionar procesos relativos a personas de una manera eficaz, justa y equitativa y empoderar a los líderes para que desarrollen el talento e impulsen la movilidad.
- Revisar las modalidades contractuales y formalizar formas flexibles de trabajar a fin de posicionar el talento del Grupo BID para alcanzar los objetivos de la nueva Estrategia Institucional.
- Revisar los procesos y servicios que ofrece el Departamento de Recursos Humanos (HRD) a las partes interesadas a fin de proporcionar al Grupo BID el mejor apoyo estratégico posible.
- Crear incentivos en todo el Grupo BID (por ejemplo, estructura orgánica, rendición de cuentas y reconocimiento, mecanismos relativos al impacto de los proyectos y la cartera, reconocimiento del liderazgo) a fin de alcanzar los objetivos institucionales y fomentar una cultura de resultados.

Abr 2024
(Fase 1)

Nov 2024
(Fase 2)

Mar 2025
(Fase 3)

Vicepresidente
Ejecutivo

ANEXO B. COBERTURA EN LA ESTRATEGIA DE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS ABORDADOS EN LAS DELIBERACIONES SOBRE LA REFORMA DE LOS BANCOS MULTILATERALES DE DESARROLLO

Este cuadro contiene información sobre las secciones de la nueva Estrategia Institucional del Grupo BID y la Hoja de Ruta para las Reformas en las que el Grupo BID aborda los principales elementos de las deliberaciones recientes en foros mundiales sobre la evolución de los bancos multilaterales de desarrollo (como el Grupo de Trabajo del G20 sobre la Arquitectura Financiera Internacional¹ y el [Comité para el Desarrollo del Banco Mundial y el FMI](#)), entre ellos (a) los [marcos de suficiencia de capital de los bancos multilaterales de desarrollo](#), (b) la [triple agenda para el fortalecimiento de los bancos multilaterales de desarrollo](#) y (c) el [informe a los Gobernadores sobre la evolución del Banco Mundial](#).

Rubro	Cobertura en la Estrategia Institucional y la Hoja de Ruta para las Reformas
(A) Recomendaciones relativas a los marcos de suficiencia de capital	
1. Adaptar un enfoque de la definición de tolerancia al riesgo ²	Sección 7: Fundamentos Institucionales (Capacidad financiera, párrafo 7.3.2) y Anexo A: Optimización del balance general (Resolución de Washington).
2. Aumentar el valor crediticio del capital exigible ³	Ibid. y párrafo 7.3.
3. Ampliar los usos de las innovaciones financieras ⁴	Ibid. y párrafo 7.3. y Sección 6: Transformar la Manera como Servimos a Nuestra Región (Instrumentos eficaces y movilización, párrafo 6.8.6).
4. Mejorar la valoración que hacen las agencias calificadoras de la solidez financiera de los bancos multilaterales de desarrollo ⁵	Sección 7: Fundamentos Institucionales (Capacidad financiera, párrafo 7.3.1) y Anexo A: Optimización del balance general (Resolución de Washington).

¹ Véase <https://www.mef.gov.it/en/G20-Italy/finance-track.html>.

² “Redefinir el enfoque del apetito de riesgo para los marcos de suficiencia de capital de los bancos multilaterales de desarrollo”: recomendaciones 1A-C.

³ “Incorporar el beneficio derivado del capital exigible en los marcos de suficiencia de capital de los bancos multilaterales de desarrollo”: recomendación 2.

⁴ “Implementar innovaciones para fortalecer la suficiencia de capital y la capacidad de los bancos multilaterales de desarrollo para otorgar financiamiento”: recomendaciones 3A-F.

⁵ “Mejorar la valoración que hacen las agencias calificadoras de la solidez financiera de los bancos multilaterales de desarrollo”: recomendaciones 4A-C.

5. Aumentar el acceso a los datos y los análisis de los bancos multilaterales de desarrollo ⁶	Ibid. párrafo 7.3.2. y Sección 6: Transformar la Manera como Servimos a Nuestra Región (Conocimiento, párrafo 6.13.1, nota al pie 54).
(B) Triple agenda para los bancos multilaterales de desarrollo	
Visión y misión	
I. La declaración de la visión de los bancos multilaterales de desarrollo ha de abordar los bienes públicos mundiales a fin de enviar una clara señal de la intención de guiar los esfuerzos internos y las interacciones externas.	Sección 4: Misión y Objetivos del Grupo BID (párrafos 4.2 y 4.3).
Modelos operativos	
II.A. Establecer parámetros de referencia para la celeridad y la flexibilidad a fin de proporcionar apoyo que pueda ampliarse, con bajos costos de transacción, basados en las plataformas de transformación pertenecientes al país. Actualizar el conocimiento y los servicios de asesoría para el desarrollo sostenible.	Sección 4: Misión y Objetivos del Grupo BID (párrafo 4.2); Sección 5: Enfoque Operativo (Biodiversidad, capital natural y acción por el clima (Recuadro 5.1, párrafo 5.4.4); Igualdad de género e inclusión de grupos de población diversos, párrafo 5.8.4; e Infraestructura sostenible, resiliente e inclusiva, párrafo 5.20.2); Sección 6: Transformar la Manera como Servimos a Nuestra Región (Selectividad estratégica; párrafos 6.4, 6.7 y 6.7.1-4; Instrumentos eficaces y movilización, párrafo 6.8.5; Conocimiento, párrafos 6.12-13 y 6.13.1-3; y Recuadro 6.1); y Sección 7 (Procesos y sistemas, párrafo 7.4); y Anexo A: Reformas adicionales.
II.B. Trabajar sistemáticamente con el sector privado en actividades con y sin garantía soberana, a fin de crear conjuntamente oportunidades de inversión y establecer metas para la movilización de capital privado en una relación de por lo menos 1,2 a 1 para el sistema de bancos multilaterales de desarrollo en su conjunto y con metas por encima y por debajo de este nivel en cada contexto institucional.	Sección 6: Transformar la Manera como Servimos a Nuestra Región (Sinergias público-privadas, párrafos 6.10 y 6.11.3; Instrumentos eficaces y movilización, párrafos 6.9.1 y 6.9.3; Selectividad estratégica, párrafo 6.7.1); y Anexo A: Reformas adicionales.
Escala del financiamiento	
III.A. Los miembros del G20 deben enviar una fuerte señal de apoyo a la triplicación de la asistencia internacional para el desarrollo para 2030 a fin de que pueda evitar el precipicio fiscal a corto plazo al concentrar la obtención de recursos en los mercados financieros al comienzo del período.	No corresponde.
III.B. Los bancos multilaterales de desarrollo deben cumplir las recomendaciones de la revisión de los marcos de suficiencia de capital de los bancos multilaterales de desarrollo, auspiciada por el G20, teniendo más en cuenta el capital exigible, el trato de acreedor privilegiado, las transferencias de riesgos y la emisión de capital híbrido, lo que incluye el uso de DEG. Además, deben informar conjuntamente a los ministros de Finanzas del G20 sobre el impacto previsto de estas medidas en los niveles sostenibles de financiamiento en todo el sistema para 2030.	Sección 7: Fundamentos Institucionales (Capacidad financiera, párrafos 7.3, 7.3.1 y 7.3.2); y Anexo A: Optimización del balance general (Resolución de Washington).

⁶ “Mejorar el entorno propicio para la gobernanza de la suficiencia de capital”, recomendaciones 5A-5D.

<p>III.C. Los miembros del G20 deben considerar la posibilidad de establecer un nuevo mecanismo de financiamiento para los desafíos mundiales, situado inicialmente en el Grupo Banco Mundial, pero con una estructura de gobernanza separada, para aprovechar las coaliciones de donantes e inversionistas no soberanos que estén dispuestos a actuar.</p>	<p>No corresponde. El Grupo BID estaría interesado en participar en un nuevo mecanismo de financiamiento para los desafíos mundiales cuando esté establecido, como lo ha hecho con iniciativas similares (por ejemplo, el Fondo para el Medio Ambiente Mundial y el Fondo Verde para el Clima).</p>
<p>III.D. Los bancos multilaterales de desarrollo deben formular recomendaciones a su Directorio Ejecutivo sobre la magnitud de todo aumento general de capital que se necesite para triplicar los niveles sostenibles de financiamiento para 2030, tras el pleno cumplimiento de las recomendaciones sobre los marcos de suficiencia de capital, y presentar estos cálculos en un informe conjunto a los ministros de Finanzas del G20.</p>	<p>Sección 7: Fundamentos Institucionales (véanse las referencias a las propuestas de aumento del capital de BID Invest en el contexto de su Nueva Visión y Modelo de Negocios y de la posible reposición de recursos de BID Lab en el marco del FOMIN IV, párrafos 7.3.2-7.3.3 y nota al pie 6857).</p>
<p>Los bancos multilaterales de desarrollo como sistema</p>	
<p>IV. Funcionar metódicamente como sistema, con diagnósticos compartidos, asistencia técnica coordinada para mejoras de la gestión de las inversiones públicas y el fortalecimiento de las plataformas de los países, reformas normativas e institucionales, desarrollo de inventarios de proyectos, intercambio de información, canjes de exposición, diálogo con las agencias calificadoras y respuestas conjuntas a solicitudes de los países. Los bancos multilaterales de desarrollo deben informar conjuntamente al G20 cada dos años sobre las medidas para el fortalecimiento de todo el sistema.</p>	<p>Sección 1: Introducción (véase el párrafo 1.6 en el que se destaca la consideración de los esfuerzos anteriores y en curso para trabajar de manera sinérgica como sistema de bancos multilaterales de desarrollo en la región a fin de aumentar la escala y las eficiencias para los países socios). En cuanto a los enfoques comunes, las metodologías armonizadas y las herramientas compartidas, los avances consistirán en un esfuerzo conjunto de los bancos organizado en comunidades técnicas de práctica dedicadas a esta tarea (párrafo 6.13.1 y Recuadro 6.1). En lo que se refiere a la interacción y la presentación de información al G20, el BID informa regularmente junto con los bancos multilaterales de desarrollo sobre todos los mandatos emanados del Grupo de Trabajo del G20 sobre la Arquitectura Financiera Internacional (párrafo 3.4 y Recuadro 6.1).</p>
<p>(C) Evolución del Banco Mundial</p>	
<p>1. Visión y misión: pobreza, planeta habitable, prosperidad compartida</p>	<p>Sección 4: Misión y Objetivos del Grupo BID (párrafos 4.2, 4.3 y 4.4).</p>
<p>2. Nuevo manual de estrategia del Banco Mundial</p>	
<p>2.a. Redoblar los esfuerzos dirigidos a generar impacto</p>	<p>Sección 6: Transformar la Manera como Servimos a Nuestra Región (Orientación hacia el impacto, párrafos 6.2-3 y 6.3.1-5;</p>

	Conocimiento, párrafo 6.11) y Anexo A: Efectividad en el desarrollo (Resolución de Washington) y Conocimiento (Reformas adicionales).
2.b. Modernización del enfoque del cumplimiento	Sección 6: Transformar la Manera como Servimos a Nuestra Región (Selectividad estratégica, párrafos 6.4-6.6; Instrumentos eficaces y movilización, párrafos 6.8.1-7; Sinergias público-privadas, párrafo 6.10), Sección 7: Fundamentos Institucionales (Procesos y sistemas, párrafos 7.4-5 y 7.5.1-4; Personas, incentivos y cultura, párrafos 7.6-7 y Recuadro 7.1) y Anexo A: Reformas adicionales. ⁷
3. Modelo financiero del Banco Mundial	Sección 7: Fundamentos Institucionales (Capacidad financiera, párrafos 7.3 y 7.3.1-3) y Anexo A: Optimización del balance general (Resolución de Washington).
4. Tarjeta de puntaje	Véanse las referencias al Marco de Impacto del Grupo BID en la Sección 8: Aplicación de la Estrategia (párrafo 8.4) y el Anexo A: Reformas adicionales.

⁷ Estrategia de País (incluidos el diálogo y el enfoque programático); instrumentos (innovaciones, desastres, inversiones, movilización); ingresos netos; planificación estratégica; sinergias; transformación digital; y personas, incentivos y cultura.