



**BANCO CENTROAMERICANO
DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA**

Estrategia BCIE 2010-2014

Competitividad con Integración y Desarrollo Social



Contenido

Introducción	3
I Análisis del Entorno	6
Entorno de Centroamérica	7
Entorno Institucional	18
II Propuesta Estratégica	21
Misión y Visión del BCIE	22
Ejes y Objetivos Estratégicos	23
Eje Estratégico de Desarrollo Social	24
Eje Estratégico de Competitividad	26
Eje Estratégico de Integración Regional	28
Eje Transversal de Sostenibilidad Ambiental	30
Áreas de Focalización	31
III Implementación de la Estrategia	40
Proyección Financiera del Período 2010-2014	41
Alineamiento Institucional	48
Siglas	53

INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

La Estrategia Institucional 2010-2014 Competitividad con Integración y Desarrollo Social se propone elevar el impacto del BCIE en el desarrollo, apoyar al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y contribuir a la reactivación económica de Centroamérica después de la crisis internacional.

Esta Propuesta Estratégica es el resultado del análisis de un *continuum* que va desde la interpretación del entorno de desarrollo en Centroamérica y el ámbito internacional hasta el análisis del entorno institucional. Así, a partir de la Misión del BCIE contenida en su Convenio Constitutivo que establece que *“el Banco tendrá por objeto promover la integración económica y el desarrollo económico y social equi-*

librado de los países fundadores”, se propone la Visión para el período 2010-2014 en donde el BCIE se constituye como *“el socio estratégico para la mejora de la calidad de vida de los centroamericanos a través del desarrollo sostenible del territorio y sus recursos”*.

En este sentido, se plantea orientar el quehacer institucional del período mediante los siguientes Ejes Estratégicos: Desarrollo Social, Competitividad e Integración Regional. Dichos ejes estarán vinculados entre sí por el Eje Transversal de Sostenibilidad Ambiental.

El propósito del Eje Estratégico de Desarrollo Social es orientar al BCIE hacia grupos meta que requieren de



la creación de oportunidades para la generación de ingresos, de iniciativas que contribuyan al desarrollo del capital humano y al fortalecimiento de la cobertura de servicios y de atención a las necesidades básicas.

El **Eje Estratégico de Competitividad** tiene como propósito impulsar a los grupos meta ligados al crecimiento económico y relacionarlos con grupos productivos del desarrollo social de la región. Mediante este eje se impulsan iniciativas de infraestructura estratégica en apoyo a la actividad económica, se promueve la movilización de capital y tecnología en beneficio de la inversión productiva y se apoyan procesos de modernización y fortalecimiento institucional.

El **Eje Estratégico de Integración Regional** focaliza esfuerzos del BCIE a favor del proceso integrador, contribuyendo al fortalecimiento del comercio intra y extra regional, impulsando el desarrollo y la profundización del mercado financiero regional, favoreciendo la integración física de la región y

respaldando iniciativas de afianzamiento de la institucionalidad regional.

El **Eje Transversal de Sostenibilidad Ambiental** contribuye a la sostenibilidad ambiental de Centroamérica a fin de garantizar que los esfuerzos desplegados en el Desarrollo Social, en la Competitividad y en la Integración Regional tengan sostenibilidad ambiental en el largo plazo.

El presente documento tiene por objeto establecer la Estrategia Institucional 2010-2014 y se compone de tres capítulos. El primero, Análisis del Entorno, describe las principales conclusiones sobre los desafíos de desarrollo de la región y las mejoras institucionales para el período. En el segundo se presenta la Propuesta Estratégica desde la Misión y Visión institucional hasta los ejes y Objetivos Estratégicos y las Áreas de Focalización. Finalmente, el tercer capítulo aborda lo relativo a la Implementación de la Estrategia en sus aspectos financieros y de Alineamiento Institucional.

I ANÁLISIS DEL ENTORNO



I ANÁLISIS DEL ENTORNO

Entorno de Centroamérica

La Banca de Desarrollo en Centroamérica

Las principales instituciones financieras internacionales que operan en la región son el BCIE, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), cuyo grupo incluye a la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y el Banco

Mundial, cuyo grupo incluye a la Corporación Financiera Internacional (IFC). El Cuadro 1 recoge información sobre la cartera, las aprobaciones y los desembolsos de dichas instituciones en 2009.

Cuadro 1
Participación de la Banca Multilateral en Centroamérica en 2009
(Millones de US\$)

Organismo Multilateral	Cartera	Aprobaciones	Desembolsos
BCIE	4,303.5	1,235.7	1,162.5
Grupo BID (incluye al Banco, a la CII y al FOMIN)*	3,849.0	1,384.8	1,138.9
Grupo Banco Mundial (incluye al BIRF, a la IFC y a la AIF)	4,190.0	1,736.5	1,006.0
Total	12,342.5	4,357.0	3,307.8

La cartera del Banco Mundial se refleja hasta el 30 de junio de 2009.
Fuentes: Cada Organismo Multilateral (2009).

La banca de desarrollo presente en la región centroamericana se enfoca en programas destinados a favorecer a la población de bajos ingresos, al crecimiento económico y al fomento de

la integración regional a través del financiamiento a la infraestructura física, al desarrollo social y al desarrollo productivo. También canaliza recursos hacia la modernización del Estado y

ENTORNO DE CENTROAMÉRICA

la gestión del sector público. Para desarrollar iniciativas en las áreas antes mencionadas ha creado instrumentos que se adaptan a las necesidades de los países. Así, a través de préstamos a largo plazo, con fondos de captaciones en los mercados de capital, ha impulsado mega infraestructuras e industrias. Con los préstamos concesionales, a partir de los Fondos de Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD) –con plazos largos y tasas de interés por debajo del mercado– ha propiciado la inversión en países con limitaciones de endeudamiento y repago. Con las donaciones ha realizado la preparación e incubación de proyectos orientados a reducir brechas de desarrollo y a elevar la competitividad. Su adicionalidad ha constituido una ventaja para fortalecer tanto al sector público *per se*, como a la inversión pública y privada.

En el caso del BCIE y su experiencia reciente, el discurso estratégico en el período 2004-2009 se orientó hacia

la atención de sectores: ambiente, agro negocios, energía, vivienda, micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), ciencia y tecnología, entre otras áreas de interés. El objetivo de la inversión en esos sectores consistió en aportar al combate a la pobreza, a la inserción global de la región y a la integración. Entre los resultados de este enfoque cabe destacar el liderazgo alcanzado por el BCIE en proyectos orientados a energía, a infraestructura y a la intermediación por medio del sector financiero, incluyendo los sectores productivos que conforman la MIPYME.

A partir de la experiencia en la región, se observa que la banca de desarrollo enfrenta algunos desafíos. En primer lugar, dadas las innumerables demandas por recursos en Centroamérica, requiere incrementar el papel del sector financiero y privado¹ en la inversión al desarrollo, con el fin de optimizar los recursos de que dispone. En segundo lugar, enfrenta el reto de

¹ Para que estos sectores incrementen su papel de impulsores del crecimiento económico y del desarrollo, de manera proactiva, se propone financiar iniciativas para su fortalecimiento e inserción competitiva en los mercados.

ENTORNO DE CENTROAMÉRICA

buscar una posición equilibrada entre el aprovechamiento de la captación de recursos más competitivos mediante una buena calificación de riesgo internacional y la atención a proyectos o sectores con mayor impacto potencial en el desarrollo pero con mayor nivel de riesgo (los cuales podrían afectar su calificación). En tercer lugar, en lo relativo a temáticas, la banca de desarrollo se enfrenta a las denominadas “modas del desarrollo”. Estas modas pueden interrumpir procesos y estrategias secuenciales a mediano y largo plazo. Finalmente, debe

ampliar de manera significativa los niveles de movilización y focalización de recursos hacia la región para acelerar el crecimiento económico y profundizar el desarrollo. En el caso de Centroamérica (año 2009), las aprobaciones anuales de la banca multilateral de desarrollo alcanzaron apenas el 4.0% del PIB, mientras los desembolsos fueron todavía menores (3.0% del PIB) y la cartera acumulada por los tres bancos de desarrollo con mayor presencia en la región representa apenas un 11.4% del PIB de Centroamérica.



ENTORNO DE CENTROAMÉRICA

Desafíos Vigentes del Desarrollo Centroamericano

1. El Desarrollo Social

La preocupación por el desarrollo social en el tema de la integración data del Protocolo de Guatemala (1993), el cual produjo importantes modificaciones al Tratado General de Integración de inicios de los sesenta. De igual forma, como consecuencia de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social convocada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) celebrada en Copenhague en 1995, se articularon gabinetes sociales, forjando así una emergente institucionalidad para presentar propuestas a nivel regional e internacional.

Esencialmente, la agenda de la Cumbre consistió en fomentar la integración social, especialmente de los grupos marginados y desfavorecidos; mitigar y reducir la pobreza; y aumentar el empleo productivo². En ese mismo año los Presidentes de la región aprobaron el Tratado de la Integración Social Centroamericana y en 1997 se aprobaron las bases para la Política Social Centroamericana.

Lo más importante de esa propuesta es el conjunto de acciones vinculadas, desde el combate a la pobreza y sus transiciones, para articularse paulatinamente con los esquemas globales de desarrollo (con enfoque empresarial y de competitividad). Por consiguiente, es imperativo incorporar el tema del desarrollo social a las estrategias regionales, ya que la integración y la competitividad sin la debida articulación con el desarrollo social, no podrían lograr por sí solas un mejoramiento de la calidad de vida de la población centroamericana.

Como consecuencia de lo anterior, el reto del desarrollo social es imposterizable para abordar el tema de la pobreza en el marco de un proceso amplio que permita insertar a los centroamericanos en un modelo de desarrollo sostenible. Así, el BCIE opta por un Eje Estratégico de Desarrollo Social, mismo que, aunque no exclusivamente, le permitirá instrumentar los aportes institucionales a los ODM.

² Esto se enlaza posteriormente con la Declaración del Milenio (año 2000) y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

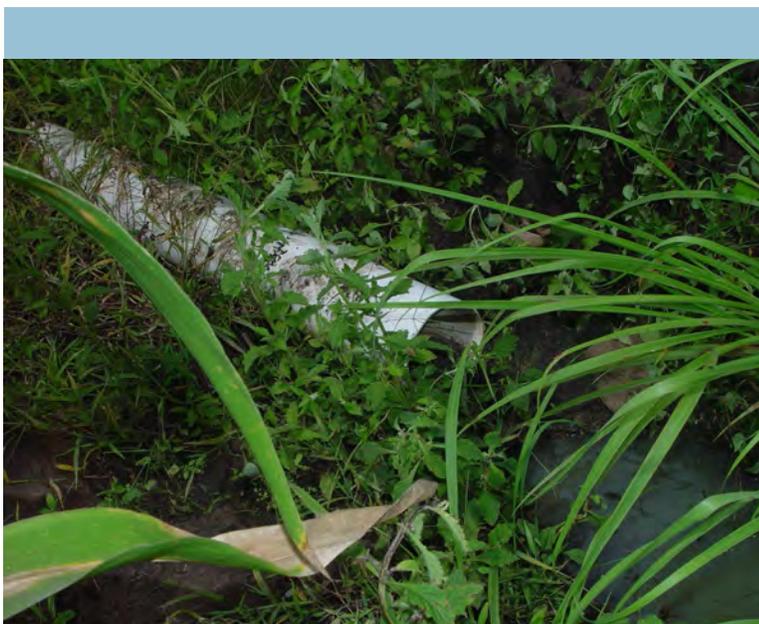
ENTORNO DE CENTROAMÉRICA

2. Los Encadenamientos para la Competitividad

La interdependencia entre los países de la región, a pesar de sus diferencias socioeconómicas, ha producido que, en algunas materias, se hayan profundizado los procesos de integración al margen de las instituciones de la integración. Analistas de la realidad centroamericana señalan que, desde los años noventa, el sector privado se ha constituido en el principal agente integracionista, lo que ha contribuido a que el comercio intrarregional sea el logro más destacado de la integración.

Consecuentemente, un planteamiento estratégico-institucional para la región debe potenciar los aspectos de la di-

versidad regional y orientar su accionar mediante una cohesión entre los grupos meta del desarrollo social y los grupos meta de la competitividad (usualmente grupos corporativos que dinamizan la economía y el comercio). Por una parte, esto puede contribuir a mejorar, de manera sistemática y sostenible, la calidad de vida de la población (empleo y educación, entre otros); por otra, podría propiciar que los habitantes de cada país contribuyan a elevar la capacidad productiva de sus respectivas redes socioeconómicas. Este enfoque supone una conciencia de que la calidad de vida a la que aspira la región sólo puede ser sostenible si existe la capacidad productiva y las instituciones que efectivamente la sostengan en el largo plazo.



ENTORNO DE CENTROAMÉRICA

Así, el BCIE establece el Eje Estratégico de Competitividad, por medio del cual contribuirá al fortalecimiento del sector productivo de la región, ampliando los espacios de inserción del sector MIPYME al mercado y fomentando la inserción de los individuos a través del empleo. Como consecuencia, las iniciativas tendrán potencial para aportar al ingreso fiscal de los presupuestos nacionales, lo cual podría permitir incrementar la inversión social pública en el futuro. Los encadenamientos entre el sector corporativo y el sector MIPYME fortalecerán a la agroindustria, al sector turismo, al sector manufacturero, al sector de la construcción y a otros sectores de im-

portancia en el PIB regional, con lo que la competitividad se verá beneficiada.

En la conjugación de ambos ejes (Desarrollo Social y Competitividad), se busca que surjan iniciativas para focalizar esfuerzos en el desarrollo rural integrado, en la provisión de infraestructura productiva y social, en el desarrollo humano, en la modernización urbana, en el apoyo al desarrollo local, en el acceso al crédito para nuevos emprendimientos, en la atracción de capital para la expansión productiva y en el fortalecimiento del comercio intrarregional, entre otras.



ENTORNO DE CENTROAMÉRICA

3. La Integración Regional

Además de las realidades analizadas, de donde surge la propuesta de un Eje de Desarrollo Social que vaya más allá de promover la reducción de la pobreza y de un Eje de Competitividad que amplíe el sector productivo y la productividad regional, se puede identificar una tercera realidad que se debe abordar estratégicamente: la necesidad de continuar promoviendo la integración regional. Expertos centroamericanos proponen una integración que trascienda el comercio intrarregional y que incluya acciones como las siguientes:

- a. La profundización de las redes financieras para generar un mercado financiero regional
- b. El aumento de los flujos de los servicios para elevar el intercambio intrarregional

- c. La unificación creciente de los mercados laborales para crear sinergias que potencien las capacidades del recurso humano a escala regional
- d. La integración económica y social de los territorios para aprovechar la conectividad existente y acelerar el desarrollo regional

El planteamiento estratégico del BCIE propone que la integración sea un factor catalizador del desarrollo social y de la competitividad de los países. De esta manera, en el Eje de Integración el BCIE impactará concretamente de la siguiente manera:

- a. Favorecerá la integración física e institucional de la región mediante la inversión o financiamiento de iniciativas de conexión vial entre los países y la inversión portuaria y aeroportuaria. De



ENTORNO DE CENTROAMÉRICA

- igual manera financiará iniciativas encaminadas a la interconexión eléctrica regional (en coordinación con el Sistema de Interconexión Eléctrica para América Central SIEPAC) y brindará facilidades financieras de crédito y la debida coordinación interinstitucional a las instituciones elegibles del sistema de integración (como SIECA, por ejemplo).
- b. Promoverá el uso racional de los recursos naturales y la prevención de desastres mediante una estrategia ambiental y social del BCIE en coordinación con la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CAAD). Adicionalmente apoyará, mediante la exigencia de mitigación de los riesgos ambientales y sociales en todas las operaciones que se financien cuando dichas operaciones lo requieran de acuerdo a las mejores prácticas internacionales, para lo cual se instruye que el Sistema de Identificación, Evaluación y Mitigación de los Riesgos Ambientales y Sociales (SIEMAS) esté implementado en el 2010.
 - c. Promoverá el financiamiento para la producción dentro del mercado intrarregional y las facilidades para el comercio (cartas de crédito, factoraje, entre otras), con lo que se contribuirá al comercio intrarregional y extra regional.
 - d. Contribuirá a la integración del sistema financiero mediante el fortalecimiento del mercado de valores de manera regional, en coordinación con el Consejo Monetario Centroamericano (SECMCA) y las bolsas de valores nacionales.
 - e. Participará permanente en el sistema de integración regional y contribuirá en sus iniciativas.



ENTORNO DE CENTROAMÉRICA

4. La Sostenibilidad Ambiental

El abordaje mediante los tres Ejes Estratégicos propuestos se complementa con un Eje Estratégico de Sostenibilidad Ambiental que operaría de manera transversal tomando en cuenta que Centroamérica es una región que presenta dos aspectos importantes en torno al ambiente. Un primer aspecto, es que una buena porción de su actividad económica se fundamenta en la utilización de recursos naturales (este es el caso del turismo, los parques nacionales, la base productiva agrícola y agroindustrial, la generación de energía renovable, la actividad forestal, la acuicultura y otras industrias relacionadas) lo cual obliga a fomentar un modelo que mantenga la base ambiental (sostenibilidad). El otro aspecto a considerar es el hecho de que la región presenta altos niveles de vulnerabilidad ambiental que afectan particularmente a la población en desventaja, pero que a su vez limitan a los sectores productivos. La propuesta de

operar la Sostenibilidad Ambiental de manera transversal a los Ejes de Desarrollo Social, Competitividad e Integración le brinda al Banco una perspectiva que le permite cautelar los efectos que sus operaciones tendrán en cada uno de los aspectos ambientales y sociales, así como también, le permite impulsar iniciativas ambientales positivas para la región. De esta manera se entiende la sostenibilidad ambiental como un elemento clave para que la actividad económica que el BCIE promueva pueda perdurar en el largo plazo. No obstante, cada proyecto primeramente demostrará su sostenibilidad financiera, técnica e institucional, entre otras dimensiones que son cuidadosamente analizadas dentro del proceso de formulación. Para cautelar dichas dimensiones, éstas se incorporan para que los ejecutivos las verifiquen y sustenten a la hora de evaluar *ex ante* cada operación.



ENTORNO DE CENTROAMÉRICA

Los desafíos antes mencionados y el planteamiento institucional de iniciar con el apoyo a la base de la pirámide de desarrollo (Eje de Desarrollo Social) con una secuencia hacia los motores de la actividad económica (competitividad) y el aprovechamiento de la dimensión regional para catalizarlos, mientras se mantiene la base ambiental, ha sido conformado mediante el análisis de información va-

riada y documentos de catarsis interna. Dicho análisis ha considerado documentos de los países socios que van desde el Informe Estado de la Región hasta documentos nacionales de planes de país, planificación nacional, planes de gobierno e información base de las estrategias de país.

Centroamérica y el Entorno Internacional

Finalmente, cabe hacer algunas observaciones que vinculan a Centroamérica con el entorno internacional, en especial con la reciente crisis internacional. En primer lugar, en Centroamérica la crisis financiera se tradujo en la desaceleración de la actividad económica, producto, entre otras, de la restricción de liquidez, de la disminución de la demanda externa y de la disminución de los precios internacionales de los productos de exportación.

Dicha desaceleración de la dinámica de crecimiento en Centroamérica en 2009, aunque fue generalizada como se muestra en el Cuadro 2, afectó en mayor medida a El Salvador. Para 2010 se espera que el mayor dinamismo de la economía mundial contribuya a que el PIB de la región reporte una recuperación moderada con una banda de crecimiento que oscilaría entre el 1.0% para Nicaragua y el 4.7% para Costa Rica (Cuadro 2).

ENTORNO DE CENTROAMÉRICA

Cuadro 2
Tasas de Crecimiento Económico de Centroamérica: 2007-2010

País	2007	2008	2009*	2010**
Guatemala	6.3	4.0	0.6	1.3 – 2.3
El Salvador	4.7	2.5	-3.3	1.3 – 2.3
Honduras	6.3	4.0	-2.1	2.3 – 3.3
Nicaragua	3.2	3.2	-1.0	1.0 – 2.0
Costa Rica	7.8	2.6	-1.5	3.7 – 4.7

*Preliminar. **Proyecciones (rango)

Fuente: Fondo Monetario Internacional, WEO. Enero 2010.

De estos escenarios, al inicio del quinquenio 2010-2014, la Estrategia toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Apoyará la reactivación de las economías centroamericanas, mientras favorece la inserción de los grupos en desventaja, esto, principalmente, mediante el Eje de Competitividad y el área de finanzas para el desarrollo que buscarán favorecer la actividad productiva.
- Anticipará las dinámicas del entorno internacional tomando en cuenta la recuperación de los principales socios de la región, por lo que apoyará la actividad productiva.
- Estudiará continuamente los niveles de crecimiento de las colocaciones del BCIE y los niveles de exposición recomendados a las diferentes Áreas de Focalización.
- Apoyará al sector productivo tomando en cuenta factores que favorecerían la recuperación de las economías regionales, incluyendo el DR-CAFTA.
- Tomará en cuenta las potencialidades derivadas de la recuperación de la zona euro y el avance del Acuerdo de Asociación entre la Unión Europea y Centroamérica.

ENTORNO INSTITUCIONAL



El BCIE ha venido contribuyendo al desarrollo de la región mediante el apoyo en infraestructura productiva, energía, la provisión de crédito intermediado para el fortalecimiento del sector financiero y productivo y el apoyo al sector público, entre otros. Al inicio del presente quinquenio el BCIE arriba a cincuenta años de fundación, con una calificación crediticia con grado de inversión, estatus de acreedor preferente concedido por sus países miembros, una amplia red de intermediarios, una plataforma tecnológica que le permite innovar en modalidades de operación y un recurso humano con experiencia en la región. Igualmente, puede continuar fortaleciendo su patrimonio con el recién aprobado proceso de capitalización y

la oportunidad de la posible incorporación de nuevos socios. Las ventajas anteriores serán aprovechadas para ampliar las vías de impacto en el desarrollo regional.

Adicionalmente se pondrán en marcha una serie de mejoras para fortalecer la implementación de la Estrategia. Éstas son:

- El alineamiento de la Estructura Funcional del BCIE con la Estrategia propuesta.
- El fortalecimiento del vínculo entre la Estrategia del BCIE y los planes nacionales de los países miembros.
- La articulación entre la Estrategia,

ENTORNO INSTITUCIONAL

los Planes Operativos Anuales (POAs) y el presupuesto institucional.

- La inducción a la búsqueda de operaciones (proyectos) basadas en las necesidades de desarrollo de los países miembros, para lo que se aprovecharán las interacciones que puedan darse entre iniciativas regionales, nacionales y sectoriales. En esta misma vía se aprovecharán las experiencias exitosas de los países socios para adaptarlas a iniciativas regionales con impacto en el desarrollo³, esto se potenciará mediante coordinaciones y convenios inter-institucionales que permitan atraer experiencias favorables para los países beneficiarios. Dichas

coordinaciones podrán ser en materia técnica y/o financiera.

- La promoción del empoderamiento de las Gerencias de País para la delegación gradual de la gestión operativa de la Estrategia. En esta misma línea se consolidará el ciclo de proyectos para la gestión desde las Gerencias de País. Esto se desarrollará mediante una coordinación institucional que alineará el POA a la estrategia, capacitará a los ejecutivos en cada país y adecuará las metas individuales en función del POA. Esto será acompañado de un plan de formación, de acuerdo al *pénsum* estratégico⁴ que se desarrollará en la dimensión de aprendizaje institucional,



³ En particular, a manera de ejemplo, la Estrategia habilita para que se puedan apoyar iniciativas de capacitación técnica y profesional para elevar el nivel del recurso humano regional.

⁴ En el POA 2010, el Área de Recursos Humanos está desarrollando los contenidos del Pénsum Beciano por familia de puestos y la calendarización de acreditación de funcionarios para el presente año y el resto del quinquenio.

ENTORNO INSTITUCIONAL

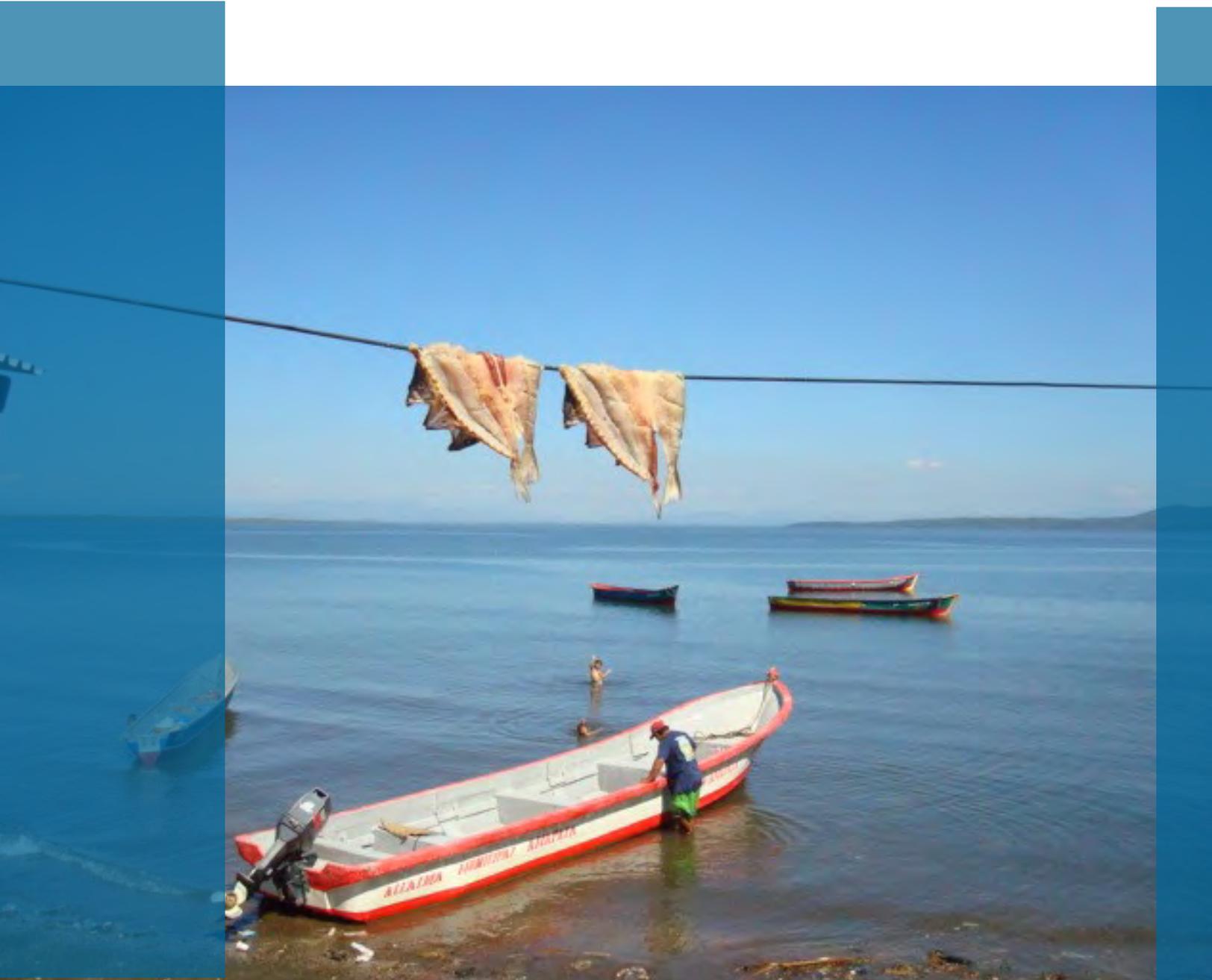
con el fin de trasladar al personal actual las herramientas y la definición de sus roles, en especial de las gerencias regionales. Simultáneamente, se trasladarán acciones dirigidas a re-orientar el perfil del recurso humano en el sistema de contratación, el cual se inclinaba hacia la contratación casi exclusiva de profesionales de la Banca, en especial para las Gerencias Regionales de País. Para balancear esa tendencia, se procederá a ajustar el sistema de contratación de tal manera que el Banco contrate y desarrolle el recurso humano de acuerdo a los diferentes lineamientos de la Estrategia 2010-2014.

- La consolidación de la relación con entes del sector público, privado, financiero, organismos semiautónomos (municipalidades), cooperativas y otros actores locales clave para la canalización de recursos al desarrollo.

- La identificación de Áreas de Focalización a las cuales se busca dirigir recursos, lo que permitirá influir en la diversificación de la cartera. Para esto los ejecutivos contarán con apoyo en la identificación y formulación de iniciativas hacia las Áreas de Focalización, mismas que deberán reunir requerimientos de impacto en el desarrollo y alineamiento con los ejes y Objetivos Estratégicos (previo a ser sujetos de análisis y aprobación). De esta manera, los ejecutivos realizarán una búsqueda proactiva de operaciones hacia las Áreas de Focalización, mediante el acercamiento con entes del sector público y privado.
- El fortalecimiento de la coordinación con la cooperación y la ayuda internacional.



II PROPUESTA ESTRATÉGICA



MISION Y VISION DEL BCIE

La Misión del BCIE se deriva del Artículo 2 de su Convenio Constitutivo, el cual mantiene su vigencia.

En la definición del objeto establece que:

“El Banco tendrá por objeto promover la integración económica y el desarrollo económico y social equilibrado de los países fundadores”.

En la Estrategia Institucional del BCIE del período 2004-2009 la Visión

aprobada fue la siguiente:

“Asumir y mantener el liderazgo en el financiamiento para la reducción de la pobreza, la integración regional y la inserción competitiva de los países socios en la economía mundial, actuando con base en los más elevados estándares de calidad en el servicio y otorgando especial atención al medio ambiente”.

Como consecuencia del análisis del entorno en sus dimensiones institucional, de desarrollo de Centroamérica y del entorno internacional se ha concluido que el BCIE, como Banco de Desarrollo, debe enfrentar el desafío de impulsar el mejoramiento del bienestar mediante la interacción de los

Ejes Estratégicos propuestos para el periodo 2010-2014.

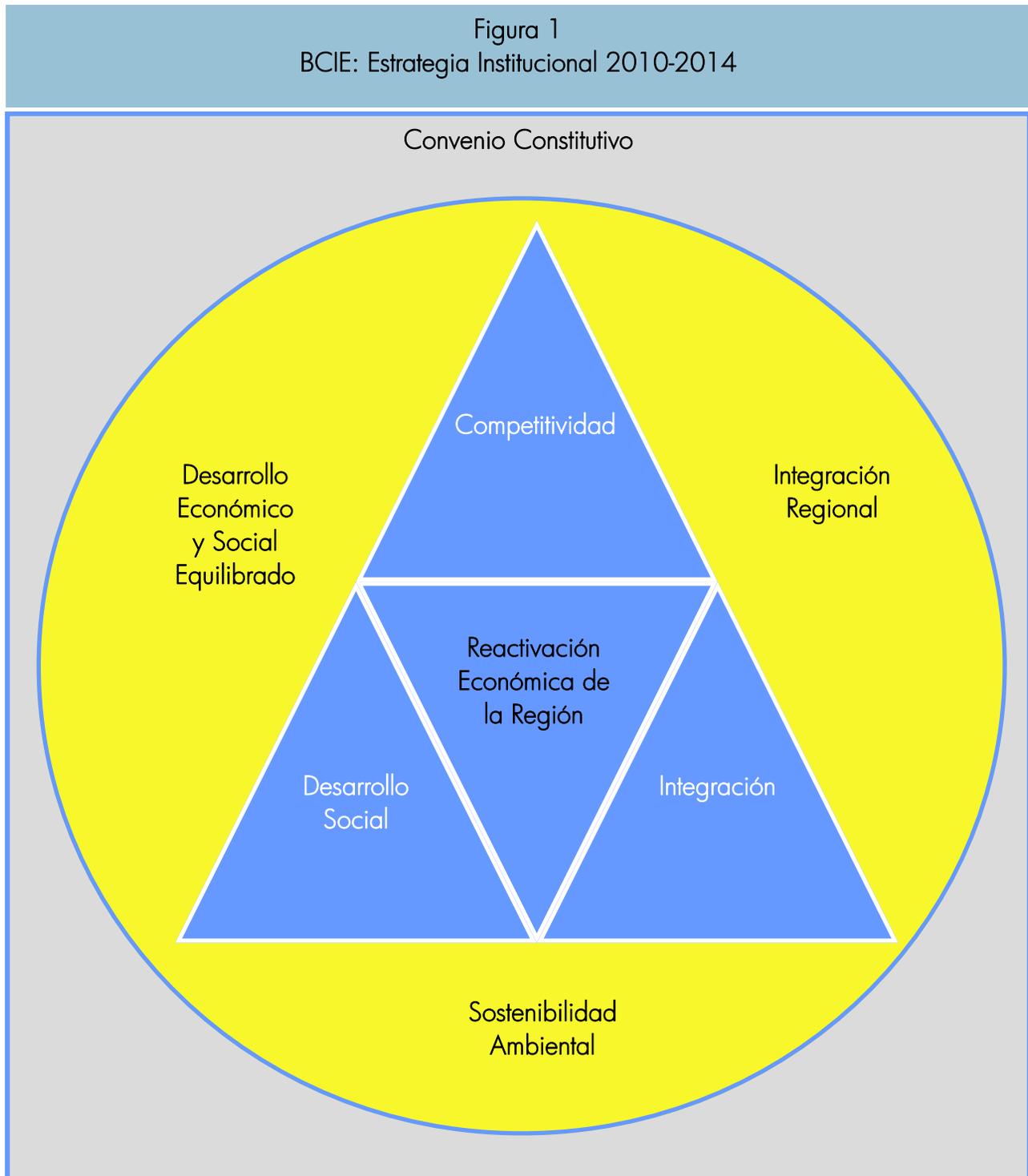
Esas consideraciones fundamentan una nueva Visión para la Estrategia Institucional 2010-2014 Competitividad con Integración y Desarrollo Social en los siguientes términos:

“Ser el socio estratégico para la mejora de la calidad de vida de los centroamericanos a través del desarrollo sostenible del territorio y sus recursos”.

EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Derivado de la Misión y Visión del BCIE, la Estrategia Institucional 2010-2014 establece los Ejes Estratégicos

de Desarrollo Social, Competitividad e Integración Regional, según se muestra en la Figura 1.



EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Eje Estratégico de Desarrollo Social

Siendo la Misión del BCIE promover la integración y el desarrollo económico y social equilibrado de los países centroamericanos y tomando en cuenta que de sus cerca de 50 millones de habitantes aproximadamente el 33% sobrevive con menos de 2 dólares diarios y que 44%, casi 22 millones de personas, se encuentran en condiciones de pobreza, es evidente que fomentar el desarrollo social en Centroamérica es una necesidad impostergable.

Adicionalmente, el Eje de Desarrollo Social se constituye en el principal medio para contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM): **erradicar la pobreza extrema y el hambre; lograr la enseñanza primaria universal; promover la**

igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer; reducir la mortalidad infantil; mejorar la salud materna; combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades; garantizar la sostenibilidad del medio ambiente; y fomentar una asociación mundial para el desarrollo. Cabe señalar que en la política de género que elaborará la institución, derivada de la presente estrategia, se establecerán los lineamientos para trasladar el enfoque de género a las diferentes instancias del Banco.

De esta manera, el Eje de Desarrollo Social facultará Objetivos Estratégicos dirigidos a contribuir a superar los desafíos identificados en este grupo meta y que se han citado anteriormente.



EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos Estratégicos de Desarrollo Social

Crear oportunidades para la generación de ingresos:

Apoyar iniciativas que generen empleo significativo en la región y financiar a la micro, pequeña y mediana empresa facilitando su inserción equitativa y estable en los mercados globalizados, mejorando sus niveles de productividad y elevando la calidad de sus productos.

Contribuir al desarrollo del capital humano:

Apoyar la construcción de la capacidades productivas en los países a través del financiamiento de iniciativas que contribuyan a la educación y a la

salud y otras actividades con enfoque de desarrollo humano.

Fortalecer la cobertura de servicios y de necesidades básicas:

Respaldar proyectos de inversión en infraestructura social, como agua, saneamiento, electrificación y vivienda social, entre otros, tomando en consideración que la calidad de vida de la población está determinada, en buena medida, por la satisfacción de sus necesidades básicas y el acceso a servicios.



EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Eje Estratégico de Competitividad

Las limitaciones que enfrenta la productividad afectan el desarrollo sostenible en Centroamérica. La productividad, como parte de la competitividad que debe alcanzar la región, requiere tanto de infraestructura de facilitación como de instituciones, de capital humano y de niveles adecuados de inversión que la desarrollen. La competitividad es un tema prioritario de la agenda centroamericana, en especial para aprovechar la apertura e integración comercial y favorecer el desarrollo de los centroamericanos.

El tema está relacionado con la capacidad de la región para producir bienes transables internacionalmente, para atraer inversión extranjera y ayuda externa y para mejorar su posiciona-

miento en el marco globalizado actual. Desde el Protocolo de Guatemala (1993), la competitividad ha estado en la agenda regional.

Mediante este eje, el BCIE impulsará al grupo meta del crecimiento económico y propiciará su encadenamiento con los sujetos del Eje de Desarrollo Social. Así, a través del Eje de Competitividad, se podrán apoyar iniciativas regionales tales como el Corredor Logístico Centroamericano, el fortalecimiento de los sistemas financieros y el desarrollo de conglomerados emergentes con alto potencial competitivo y la adopción de la responsabilidad social empresarial en el sector privado, entre otros.



EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos Estratégicos de la Competitividad

Impulsar iniciativas de infraestructura estratégica en apoyo a la actividad económica de los países:

Mejorar la infraestructura es esencial para incrementar la capacidad productiva. La experiencia adquirida por el BCIE en el financiamiento de infraestructura contribuirá a profundizar en estos aspectos.

Promover la movilización de capital en beneficio de la inversión hacia los sectores productivos:

Otorgar financiamiento, directo e indirecto y a través de los sistemas financieros de cada país, promoviendo también la canalización de recursos en alianza con otras entidades internacionales.

Apoyar los procesos de modernización y fortalecimiento institucional de los países fundadores:

Respaldar, junto con otros organismos internacionales, la modernización de la capacidad institucional de los países, pues la presencia de una institucionalidad fuerte y eficaz es esencial para promover el crecimiento.

Contribuir al desarrollo de la productividad a través de la ciencia, la tecnología y la innovación:

Apoyar esfuerzos para que los países mejoren su nivel tecnológico, ya que las empresas centroamericanas requieren de herramientas para aumentar su productividad y alcanzar niveles más altos de competitividad.



EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Eje Estratégico de Integración Regional

Consecuente con la Misión del BCIE que tiene por objeto promover la integración regional, este Eje Estratégico permitirá focalizar esfuerzos a favor del proceso integrador. Desde 1960 cuando se lanzó el Mercado Común Centroamericano (MCCA) que dio lugar al Sistema de Integración, incluido el BCIE, la región centroamericana ha buscado en la integración el medio para incrementar la competitividad, crear economías de escala, mejorar la productividad y la complementariedad industrial y propiciar una adecuada inserción en el mercado internacional.

Mediante este Eje Estratégico se invertirá en iniciativas de infraestructura tales como red vial, puertos y aeropuertos, los cuales contribuirán a la conectividad regional; también se financiará la generación de energía para aprovechar el mercado común de energía; se impulsará la articulación de las bol-

sas de valores nacionales encaminadas a un mercado de valores regional con mayores economías de escala; y se apoyará la intermediación financiera para fomentar la producción transable intrarregional, agrícola y no agrícola. De esta manera, iniciativas como la interconexión eléctrica (a cargo de SIEPAC), el desarrollo del mercado de valores regional (en coordinación con la SECMCA), la infraestructura buscada por el proyecto Mesoamérica (antes Plan Puebla Panamá), entre otras surgidas de la institucionalidad regional, tendrán eco en el BCIE, a través del presente Eje Estratégico.

De lo anterior, el BCIE identifica que dentro del proceso de integración existen variables clave tales como el apoyo a la producción y comercio intrarregional, el mercado financiero, la integración física y la institucionalidad y las adopta como Objetivos Estratégicos dentro del eje.



EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos Estratégicos de la Integración Regional

Contribuir al fortalecimiento del comercio intra y extra regional:

Respaldar los esfuerzos de los países por expandir su potencial exportador. Para lograrlo se apoyará financiando al sector productivo (operaciones en áreas de agroindustria, servicios e industria) y la facilitación del comercio mediante infraestructura vial y portuaria, entre otros.

Impulsar el desarrollo y profundización del mercado financiero regional:

Respaldar las iniciativas promovidas por los gobiernos y los sectores financieros de cada país para posicionar a Centroamérica como un mercado financiero integrado con miras a contar con un mercado financiero de carácter regional. Paralelamente, impulsar la profundización del sistema financiero para atender a sectores urgidos de recursos para su desarrollo (microcrédito, PYMEs y emprendeduris-

mo). Igualmente, apoyar el desarrollo del mercado de valores regional (en coordinación con la SECMCA).

Favorecer la integración física de la región:

Continuar aportando a la conectividad regional, ya que factores como la red vial y la interconexión eléctrica, entre otros, son clave para elevar los niveles de integración y competitividad. En este sentido, la iniciativa de interconexión eléctrica (con SIEPAC), el corredor logístico centroamericano (en especial la conexión vial) y otras iniciativas de plataforma física serán sujetos de apoyo institucional.

Respaldar los esfuerzos por afianzar la institucionalidad regional:

Participar en el desarrollo de las diferentes instancias de la integración centroamericana y mesoamericana y en pro de la institucionalidad regional.



EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Eje Transversal de Sostenibilidad Ambiental

Derivado de la Misión institucional que plantea el desarrollo económico y social equilibrado de los países y consecuente con la Visión que se orienta a mejorar la calidad de vida de los centroamericanos a través del desarrollo sostenible del territorio y sus recursos, este Eje Estratégico conlleva la búsqueda de la sostenibilidad ambiental que garantice que los esfuerzos desplegados en el desarrollo social, en la competitividad y en la integración tengan viabilidad ambiental en el largo plazo. Cabe aclarar que en la evaluación *ex ante* de cada iniciativa se velará por la sostenibilidad integral de los proyectos, es decir, más allá de la sostenibilidad ambiental también se considerarán, entre otros, la sostenibilidad financiera e institucional de las mismas.

Objetivo Estratégico de la Sostenibilidad Ambiental

Contribuir a la sostenibilidad ambiental de Centroamérica:

Implementar una política ambiental y social con sistemas que evalúen el impacto ambiental de los programas y proyectos. Este enfoque implica, entre otros, tomar medidas de mitigación y atender las recomendaciones de los estudios de impacto ambiental. Significa también que el BCIE procurará la sostenibilidad ambiental de sus operaciones y elaborará e implementará una estrategia sectorial ambiental de apoyo a la agenda centroamericana en esta materia. Complementariamente, se implementarán planes de responsabilidad institucional (una adaptación propia de Responsabilidad Social Empresarial RSE), los cuales serán de conocimiento de toda la comunidad institucional, incluyendo el Directorio.



ÁREAS DE FOCALIZACIÓN

De los Ejes Estratégicos se derivan Áreas de Focalización que están conformadas por aquellos sectores o grupos meta en que, por razones estratégicas, se espera que al asignarle recursos se estará impactando en los Objetivos Estratégicos considerados en los ejes. De esta forma, el BCIE focalizará y priorizará sus esfuerzos en el quinquenio 2010-2014. La propuesta de Áreas de Focalización es flexible y estarán sujetos a ajustes, acorde a las dinámicas y planes nacionales de desarrollo en cada país.

A partir de las lecciones aprendidas en la implementación de la Estrategia 2004-2009, la Estrategia Institucional 2010-2014 se concentra en un número reducido de Áreas de Focalización con el propósito de no diluir los esfuerzos institucionales e incrementar el impacto en el desarrollo. La vinculación entre las Áreas de Focalización y los Ejes Estratégicos se desarrolla en un manual⁵ donde se establecen los términos para la clasificación

de las operaciones por Área y Eje, criterio que será obligatorio de reunir previo al análisis y aprobación de toda operación, programa o producto del Banco. De manera que, *ex ante* a cualquier aprobación, se podrá determinar con precisión el Eje que impactaría y el Objetivo Estratégico correspondiente, a lo cual deberán responder al menos el 80% de las aprobaciones del quinquenio (medidos en términos de monto de recursos). El conjunto de requerimientos obligatorios para toda iniciativa deberá reunirse en un listado de verificación en donde se resuman las variables clave de evaluación de la misma, la cual deberá ser de conocimiento del Directorio.

Concretamente, el BCIE procurará que sus recursos, aprobaciones de crédito u otros, se dirijan a las siguientes Áreas de Focalización, las cuales son el canal para impactar positivamente en los Objetivos Estratégicos de los ejes antes mencionados:

⁵ Se desarrolla en la "Guía para la Clasificación Estratégica de las Intervenciones para el Desarrollo (ID) del BCIE", la que deberá estar aprobada formalmente por la Administración Superior a más tardar 60 días después de la aprobación de esta Estrategia. En este instrumento se definirán las fórmulas y demás aspectos técnicos de la construcción y estimación de indicadores estratégicos.

ÁREAS DE FOCALIZACIÓN

1. Infraestructura Productiva
2. Energía
3. Intermediación Financiera y Finanzas para el Desarrollo
4. Agricultura y Desarrollo Rural
5. Desarrollo Humano e Infraestructura Social
6. Industria, Desarrollo Urbano y Servicios para la Competitividad

A continuación se definen las Áreas de Focalización y se señalan, de manera ilustrativa, el tipo de iniciativas que se podrían gestionar en cada

Área, es decir, los alcances de las áreas para impactar positivamente en los Objetivos Estratégicos de los Ejes propuestos. Es importante señalar que en el despliegue operativo de la Estrategia, los POAs establecerán la proporcionalidad a aprobar por Área de Focalización cada año, esto con el fin de garantizar un balance entre las aprobaciones por Área de Focalización. Igualmente, y con el fin de lograr una cartera equilibrada entre los países, será a través de los POAs que se fijará la proporcionalidad buscada entre países cada año.



ÁREAS DE FOCALIZACIÓN

1. *Infraestructura Productiva*

Infraestructura Productiva comprende la inversión que apoye o facilite el esfuerzo productivo de cada país y de la región, esto incluye iniciativas de infraestructura vial y portuaria que conectan a la región (como un aporte directo en el Eje de Integración). Esta área contribuirá a que las empresas mejoren su competitividad. Incluye también el equipamiento de dicha infraestructura dado que puertos, aeropuertos y otra clase de infraestructura afín, necesitan de maquinarias, aparatos, etc. La infraestructura productiva ha sido tradicionalmente ejecutada por el sector público, pero cada vez más comprende variaciones que incorporan de manera plena o parcial al sector privado.

El tipo de iniciativas en esta Área de Focalización son:

- Carreteras principales, secundarias y caminos vecinales
- Puertos
- Aeropuertos
- Telecomunicaciones
- Equipamiento de la infraestructura
- Infraestructura que mejore la productividad del país



ÁREAS DE FOCALIZACIÓN

2. Energía

Forma parte de la Infraestructura Productiva pero por su relevancia para la agenda centroamericana de desarrollo se le considera como un Área de Focalización propia. La energía es determinante para el desarrollo social y la competitividad de cada país y de la región como un bloque. A través de esta área se pretende favorecer a la iniciativa del SIEPAC para la conformación de un mercado común energético en Centroamérica.

El tipo de iniciativas en esta Área de Focalización son los siguientes:

- Generación de energía renovable

- Iniciativas de producción de biocombustibles que no perjudiquen la seguridad alimentaria
- Generación no renovable prioritaria para los gobiernos
- Transmisión y distribución de energía eléctrica, incluyendo electrificación rural
- Iniciativas de eficiencia energética
- Proyectos que aumenten el potencial y mejoren la estructura y la eficiencia de la matriz energética de los países



ÁREAS DE FOCALIZACIÓN

3. Intermediación Financiera y Finanzas para el Desarrollo

En el área de Intermediación Financiera y Finanzas para el Desarrollo, además de la atención a las MIPYMEs, se incluye la consolidación de sistemas financieros sólidos y competitivos que permitan la canalización eficiente de recursos hacia los sectores productivos. En este ámbito también se deben fortalecer los mercados de valores con el fin de aumentar la masa crítica de sus transacciones, contribuir a la armonización de los marcos regulatorios y promover la inserción en mercados extra regionales. De igual manera el fortalecimiento de los Bancos Centrales de los países fundadores.

Esta área es clave para favorecer encadenamientos entre los diversos ejes. Las micro, pequeñas y medianas empresas representan el núcleo de la actividad empresarial de los países y son las que generan la mayor parte de los empleos. La existencia de un sólido sector de MIPYME no sólo garantiza un desempeño económico apropiado para los países, sino que también contribuye de manera determinante a la gobernabilidad, ya que está conformado por empresas que

fortalecen el tejido social de los países.

En los últimos años el BCIE ha desarrollado iniciativas de crédito intermediado hacia las MIPYMEs, convirtiéndose en el principal financiador regional hacia ese sector. Inició con financiamiento intermediado al microcrédito y paulatinamente pretende ampliar su margen de acción a través de otras actividades, las que espera fortalecer y consolidar en los próximos años. De esta manera se contribuirá a la intermediación financiera y finanzas para el desarrollo a todo nivel, desde la atención a la MIPYME, incluyendo el desarrollo del emprendedurismo y las iniciativas para la inserción de la MIPYME a los mercados, pasando por el sector financiero corporativo hacia la competitividad y llegando hasta el mercado de capitales para elevar la inversión hacia la región.

Para lograr lo anterior, se deberá fomentar el fortalecimiento técnico hacia las iniciativas en esta Área de Focalización, lo que podrá incluir el acompañamiento de entidades especializadas en la materia.

El tipo de iniciativas de esta Área de Focalización incluyen:

ÁREAS DE FOCALIZACIÓN

- Microcrédito
- Fortalecimiento del mercado de seguros
- Financiamiento para la pequeña y mediana empresa (PYME)
- Apoyo a las bolsas de valores y demás mecanismos que favorezcan el flujo de recursos a la región
- Instrumentos de inversión para micro-finanzas, cooperativas y medianas empresas
- Financiamiento para el comercio exterior
- Seguros y garantías para favorecer el acceso al crédito por las MIPYMEs
- Emprendedurismo
- Asistencia técnica y servicios de desarrollo empresarial
- Inserción de la MIPYME a los mercados
- Líneas de crédito intermediado hacia entidades financieras con énfasis en desarrollo



ÁREAS DE FOCALIZACIÓN

4. Agricultura y Desarrollo Rural

Incluye al sector agropecuario y al agroindustrial en un enfoque de desarrollo rural. En la región estos sectores presentan deficiencias de productividad, limitado valor agregado a la producción y problemas de vulnerabilidad tanto ambiental, como financiera y comercial. Sin embargo, son sectores clave para el desarrollo de Centroamérica por estar ligados al área rural donde es evidente la problemática de la pobreza. Igualmente son muy conocidos por reforzar el comercio intrarregional y de exportación extrarregional tales como el sector productor lácteo, cárnico y de granos en el caso intrarregional y el café, ornamentales, frutas, entre otros para el mercado internacional. Los recursos destinados a esta Área de Focalización tendrán impactos positivos en el empleo e ingresos de las áreas rurales y periurbanas y en la seguridad alimentaria de los países y de la región (ejemplo: el caso del comercio intrarregional de granos, lácteos, carnes, entre otros).

El tipo de iniciativas de esta Área de Focalización son:

- Seguridad alimentaria de acuerdo a las dinámicas en cada país
- Iniciativas agrícolas de pequeños y medianos productores
- Iniciativas forestales sostenibles y certificadas
- Sistemas de riego y centros de acopio
- Pesca y acuicultura sostenible
- Producción agroindustrial
- Producción en las áreas rurales
- Iniciativas agrícolas y rurales compatibles con la conservación del ambiente
- Valor agregado del sector

ÁREAS DE FOCALIZACIÓN

5. Desarrollo Humano e Infraestructura Social

En esta área se busca dar un aporte más decidido al desarrollo humano a través de iniciativas cuyo objetivo último sea contribuir directamente a elevar la esperanza y la calidad de vida de la población centroamericana. Si bien la experiencia de la institución hacia estos sectores ha sido limitada, se espera que este tipo de destino absorba de manera gradual un porcentaje adecuado de las asignaciones de recursos. Además de la educación y la salud, esta área podrá incluir iniciativas que beneficien a la juventud y a la tercera edad, así como iniciativas culturales y ocupacionales, entre otros. Igualmente se promoverá la Infraestructura Social para impactar positivamente en los indicadores sociales de los países, en especial salud y educación. Y, reconociendo que la educación es altamente estratégica para el desarrollo, esta área permitirá la participación institucional en la formación profesional y capacitación técnica que contribuya a elevar la capacidad del recurso humano regional (con impactos tanto en el Desarrollo Social como en la Competitividad), para esto se podrá aprovechar la plataforma institucional regional con el fin de facilitar y canalizar la cooperación entre

los países socios, incluyendo el intercambio de experiencias exitosas en el ámbito educativo.

El tipo de iniciativas que podrían realizarse en esta Área de Focalización son los siguientes:

- Equipamiento, infraestructura y educación en general
- Hospitales y salud en general
- Agua, alcantarillado y tratamiento de desechos sólidos
- Vivienda social
- Capacitación informal y desarrollo cultural
- Promoción de la recuperación de espacios públicos
- Crédito educativo para estudiantes
- Formación profesional y capacitación técnica; gestión del conocimiento aprovechando la plataforma regional del BCIE
- Iniciativas que eleven los indicadores de desarrollo humano

ÁREAS DE FOCALIZACIÓN

6. *Industria, Desarrollo Urbano y Servicios para la Competitividad*

Incluye los sectores de manufactura, de turismo, de desarrollo de ciudades y de servicios en general. Los sectores de industria y de servicios son determinantes para el desarrollo y representan un porcentaje significativo del PIB y del empleo. Por otra parte, el desarrollo urbano es urgente para fortalecer la arquitectura de desarrollo de los países.

El tipo de iniciativas en esta Área de Focalización son:

- Actividades industriales como textiles y vestuario, metalmecánica y plásticos, entre otros

- Infraestructura industrial (como zonas francas, por ejemplo)
- Producción o importación de maquinaria
- Producción de bienes y servicios para el *clúster* turístico
- Producción de servicios para el mercado regional o extra regional
- Programas de competitividad y mejora del clima de negocios
- Desarrollo integral de ciudades y de asentamientos humanos



III IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA



PROYECCIÓN FINANCIERA DEL PERÍODO 2010-2014

El éxito del fondeo de la presente Estrategia se fundamenta en las siguientes acciones:

- a. La generación de utilidades a niveles sostenibles.
- b. La entrada en vigencia de las reformas al Convenio Constitutivo y la formalización de las suscripciones de capital de los socios actuales que propiciarán el ingreso de recursos frescos durante el quinquenio.
- c. La incorporación de nuevos socios, factor clave para maximizar los beneficios del esquema de capitalización aprobado.
- d. La consecución de recursos para iniciativas a ser financiadas dentro de las Áreas de Focalización para todos los países, incluyendo al sector público y al sector privado. Esto incluirá la optimización de la gestión de recursos de bajo costo y la canalización de recursos no reembolsables para el desarrollo de los países.
- e. El aprovechamiento óptimo de los recursos hasta ahora contratados (disponibles) y el vínculo entre las dependencias encargadas de la consecución de recursos y las dependencias encargadas de la colocación de los mismos en la región.
- f. La adaptación de los instrumentos existentes para la consecución y aporte de recursos con el fin de contar con recursos concesionales para los países, incluyendo un mecanismo para institucionalizar la generación de dichos recursos.



PROYECCIÓN FINANCIERA DEL PERÍODO 2010-2014

Como resultado de tales acciones financieras, la Estrategia establece las proyecciones que se recogen en el Cuadro 3.

Estas proyecciones se basan en los siguientes supuestos:

- a. Toda la proyección en su rango superior (límite máximo) se ancla en mantener un índice de adecuación de capital de al menos 40%.
- b. Toda la proyección en su rango inferior se estima mediante un aprovechamiento de hasta el 90% del límite máximo (variación del máximo en 10%).
- c. Un crecimiento de cartera promedio de 8% anual.
- d. Se estiman pagos de capital a partir del año 2011, derivados del nuevo esquema de capitalización aprobado en abril de 2009. Dichos pagos acumulados ascienden a US\$368 millones al final del año 2014.
- e. Crecimiento promedio en las utilidades de 10% anual.
- f. Que la recuperación mantiene una calidad de la cartera con préstamos en no acumulación máximo en 2.5%.
- g. Manejo adecuado y eficiente del recurso humano.



PROYECCIÓN FINANCIERA DEL PERÍODO 2010-2014

Cuadro 3
Proyección Financiera 2010-2014
(Rangos en Millones de US\$)

Descripción	2010	2011	2012	2013	2014	Acumulado
Aprobaciones	1,089.0	766.0	897.0	985.0	886.0	4,623.0
	1,210.0	852.0	997.0	1094.0	985.0	5,138.0
Desembolsos	935.0	1,014.0	911.0	968.0	1,051.0	4,879.0
	1,039.0	1,127.0	1,012.0	1,076.0	1,168.0	5,422.0
Recuperaciones	566.0	567.0	593.0	643.0	689.0	3,058.0
	629.0	630.0	659.0	714.0	765.0	3,397.0
Flujos Netos	369.0	448.0	318.0	326.0	362.0	1,823.0
	410.0	497.5	353.1	362.1	402.4	2,025.1
Cartera*	4,403.0	4,851.0	5,169.0	5,495.0	5,856.0	5,856.0
	4,892.0	5,390.0	5,743.0	6,105.0	6,507.0	6,507.0

* Los datos de cartera son acumulados.



PROYECCIÓN FINANCIERA DEL PERÍODO 2010-2014

Sin embargo, en caso de requerirse una tendencia sostenida (ascendente) de las aprobaciones a través de los años, sería necesario visualizar escenarios de capitalización adicionales a los señalados en los supuestos antes citados, esto para mantener la adecuación de capital según la política del Banco. Un escenario ilustrativo muestra que, con una adecuación de capital de acuerdo a la política institucional y si se quisiera lograr un incremento de US\$400 millones en las aprobaciones del quinquenio propuestas en el Cuadro 3 (para un crecimiento sostenido del 8% en las aprobaciones), se requerirían alrededor de US\$115 millones de capital adicional al previsto en los supuestos de las proyecciones de aprobaciones 2010-2014⁵ en el Cuadro 3. Esto es importante de considerar a la hora de elaborar una nueva estrategia de capitalización en el futuro.

La distribución de los recursos entre los países beneficiarios perseguirá una mayor equidad en la composición de la cartera de préstamos por cobrar.

En este sentido, la Estrategia establece como lineamiento estratégico que los POAs instrumenten las medidas de ajuste para que la proporcionalidad entre los países se dirija a crear un equilibrio entre ellos, en línea con la Misión del BCIE (derivada de su Convenio Constitutivo). Esto deberá incluir que mediante los POAs se establezcan medidas para explorar mecanismos de financiamiento con el sector público de los países beneficiarios extrarregionales.

De la misma manera, para que los recursos efectivamente vayan hacia las Áreas de Focalización, se deberá establecer un mínimo de recursos que se dirigirán hacia las mismas, esto dentro del conjunto de indicadores de monitoreo y evaluación de la Estrategia. Además, que el margen que no vaya a las Áreas de Focalización, a manera de excepcionalidad, sea en casos priorizados hacia el sector público, debidamente justificados por el país respectivo. Las proporcionalidades que se establezcan entre las Áreas de Focalización deberán consi-

⁵Esta ilustración mantiene los supuestos de utilidades y calidad de cartera anteriormente citados.

PROYECCIÓN FINANCIERA DEL PERÍODO 2010-2014

derar proyecciones económicas y financieras de carácter sectorial, esto con el fin de cautelar los niveles de exposición del Banco a los distintos sectores;⁶ dicho trabajo deberá ser realizado por aquellas dependencias que realizan modelos y proyecciones, con lo cual esas dependencias del Banco pasarán a estar directamente conectadas con las áreas de colocación y consecución de recursos, favoreciendo de esta forma el alineamiento institucional.

Finalmente, se continuarán los esfuerzos para mejorar la eficiencia operativa de la institución. Se procurará un mayor apalancamiento de su estructura organizativa y se propiciará una cultura hacia el uso óptimo de los recursos disponibles, de esta manera el costo administrativo de implementar la estrategia deberá volverse más eficiente mediante el monitoreo del Índice de Gasto IGA. En tal sentido, el linea-

miento a partir de la Estrategia es que la misma sea el centro del cual se deriven los POAs y de éste los presupuestos anuales, quedando el IGA como el indicador estratégico de gestión administrativa.



⁶En el POA 2010, la OEJ y la GERIES tienen como meta la elaboración de una matriz de exposición recomendada para el quinquenio considerando el comportamiento sectorial de las Áreas de Focalización. Durante el quinquenio, estas áreas o las que realicen un rol equivalente, deberán interactuar con las áreas de colocación de recursos con el fin de orientar las aprobaciones en función del comportamiento de las industrias en la región.

PROYECCIÓN FINANCIERA DEL PERÍODO 2010-2014

Con el fin de normar adecuadamente los elementos anteriores, a más tardar 60 días después de aprobada la presente Estrategia, se deberán elaborar los documentos de plataforma operativa (manuales, guías o instructivos), que establezcan, entre otros, los siguientes lineamientos para la plataforma operativa:

- a. Que establezca las modalidades operativas de priorización para que en los años iniciales de la Estrategia, los recursos se dirijan hacia la focalización en operaciones que impacten en la reactivación económica de la región con el fin de contribuir a alcanzar los niveles de crecimiento económico previos a la crisis internacional y que establezca el horizonte de tiempo para la modificación o flexibilización de dicha medida.
- b. Que proponga los mecanismos de proporcionalidad de participación sectorial (por Área de Focalización) que se estarían implementando para balancear la composición entre áreas.
- c. Que asegure los crecimientos marginales de recursos dirigidos a aquellos países que se han visto rezagados en el uso de los recursos de la institución.
- d. Que establezca las prioridades en la asignación de capital del Banco durante el quinquenio.
- e. Que especifique los instrumentos y responsables para realizar el alineamiento permanente del POA en función de la Estrategia,



PROYECCIÓN FINANCIERA DEL PERÍODO 2010-2014

- con el fin de garantizar, entre otros, la implementación de la proporcionalidad entre países y áreas de destino de los recursos.
- f. Que recomiende los ajustes o reorientaciones al recurso humano y a los requerimientos de alineamiento institucional que considere necesarios para la fase de implementación de la Estrategia.
 - g. Que ofrezca un escenario de capitalización requerida para futuros quinquenios, la cual pueda asegurar un crecimiento ascendente de las aprobaciones manteniendo la adecuación de capital requerida por la política del Banco. Además, que el mismo pueda servir como base para establecer una estrategia de capitalización más ajustada a las necesidades de crecimiento del Banco según los requerimientos de la región en el futuro.
 - h. Que proponga mecanismos formales que contribuyan a determinar la viabilidad de consecución y/o gestión propia de recursos con el fin de responder a los requerimientos de recursos concesionales de los países.



ALINEAMIENTO INSTITUCIONAL

La Estrategia Institucional 2010-2014 incluye una serie de mecanismos para favorecer su implementación. A partir de las mejoras resumidas en el análisis del entorno institucional, se contará con un permanente análisis de las realidades nacionales y regionales como base para la formulación de proyectos. Este proceso ocurrirá con el apoyo en el diseño de proyectos en cada Gerencia de País, de manera que, junto a los ejecutivos se monitoreará la búsqueda, identificación, formulación y gestión de nuevas operaciones teniendo, de forma permanente, una gestión que enlace la Estrategia Institucional con los POAs y sus presupuestos y de éstos con las dinámicas y/o planes nacionales de desarrollo. Como resultado, se canalizarán recursos hacia las Áreas de Focalización de prioridad para el desarrollo de los países, se fortalecerá la gestión de cada Gerencia Regional y el Banco alcanzará sus objetivos de impacto en el desarrollo. Como resultado de esta gestión, se monitorearán indicadores

externos e internos que demuestren el impacto del BCIE en el desarrollo de la región, en función de la Estrategia.

A partir de este enfoque y a través del alineamiento de la Nueva Estructura Básica de la institución, la Estrategia 2010-2014 establece las condiciones y responsables de garantizar el cumplimiento de los procesos de validación de las operaciones según su valor estratégico, incluyendo que las Gerencias de País cuenten con la formulación y diseño adecuados; además, se realizará la acreditación del recurso humano y la debida reorientación del perfil del recurso humano en el sistema de contratación, de acuerdo a los diferentes lineamientos de la Estrategia 2010-2014 y, de igual manera, se estipula a los responsables del monitoreo y evaluación de los avances y logros de la Estrategia Institucional.

ALINEAMIENTO INSTITUCIONAL

Lo antes citado consolidará los siguientes resultados:

- a. Vinculación permanente de la Estrategia con el POA y de éste con el presupuesto. El alineamiento del POA deberá ocurrir mediante el ajuste a las metas anuales en función de las nuevas Áreas de Focalización, en donde se deberá hacer que las aprobaciones satisfagan los niveles deseados de aprobaciones que demanda la Estrategia en su documento de Monitoreo y Evaluación. Dicho ajuste deberá realizarlo la Administración Superior en coordinación con sus dependencias y facilitando el debido consenso con las Direcciones de

cada país, para lo que utilizará mecanismos tales como el *pipeline*, el POA, la evaluación semestral del POA y sus metas, entre otros instrumentos operativos para obtener este resultado. Así mismo, en línea con los indicadores propuestos para el monitoreo y evaluación, cada operación deberá ser evaluada *ex ante* para evidenciar sus efectos esperados sobre el desarrollo. Y de igual forma, todos los indicadores y metas propuestas por la Estrategia para cada año deberán ser conseguidos por medio del POA respectivo.

- b. Conversión de necesidades y oportunidades de los países en proyectos de desarrollo.



ALINEAMIENTO INSTITUCIONAL

- c. Gestión del ciclo de proyectos desde las Gerencias de País con acompañamiento *in situ* en la formulación.
- d. Coordinación con la agenda de acción local/regional de la Ayuda Internacional.
- e. Consolidación de la delegación operativa de la Estrategia a las Gerencias de País.
- f. Canalización de recursos hacia las Áreas de Focalización que señala la Estrategia Institucional, con sus efectos en la diversificación de la cartera institucional.
- g. Consolidación del sector privado, público, financiero, semiautónomo (como las municipalidades), cooperativo, entre otros, como medios para canalizar recursos hacia las Áreas de Focalización, lo que contribuirá a elevar el impacto en el desarrollo. Esto incluye coordinar con el sector público de los países beneficiarios extrarregionales para explorar mecanismos potenciales que podrían permitir operaciones con el sector público.



ALINEAMIENTO INSTITUCIONAL

Monitoreo y Evaluación

Derivado del presente planteamiento estratégico se genera un modelo de Monitoreo y Evaluación (M&E), que sigue al presente documento, que permitirá evidenciar los avances y resultados obtenidos a raíz de esta propuesta. Seguidamente se elaborará e implementará un plan de comunicación con el fin de dar a conocer a la comunidad institucional la Misión, Visión y demás contenidos estratégicos para el quinquenio 2010-2014.

Para el M&E Estratégico-Institucional, se propone un conjunto de indicadores y un modelo de M&E para ser ejecutado durante el quinquenio, mismo

que será vinculante con el sistema de medición del desempeño institucional y que deberá acompañarse de ajustes en los perfiles del recurso humano con influencia directa en el rendimiento estratégico de la institución. Lo anterior se realizará mediante una creación gradual de las capacidades institucionales, considerando los límites de los recursos disponibles (incluyendo el presupuesto y el perfil del recurso humano), de tal forma que aquellas capacidades institucionales que no pueden crearse en un año determinado puedan desarrollarse secuencialmente a través de dos o más POAs. De esta manera, se logrará un conjunto de metas acorde a la capacidad actual del Banco, evitando así un ex-



ALINEAMIENTO INSTITUCIONAL

ceso de metas y el incumplimiento de las mismas.

Cabe concluir señalando que la Estrategia es un proceso continuo, dinámico y flexible, la cual podrá irse ajustando en el tiempo. En este sentido vale señalar que la Estrategia no está libre de riesgos y amenazas que la pueden sacar del curso definido para lograr las metas establecidas. Entre estos riesgos se pueden mencionar los siguientes:

- a. Crisis internacionales que dificultarían la capitalización del BCIE.
- b. Crisis internas en los países que provocarían impases en los desembolsos de los proyectos del Banco hacia los países. Igual-

mente crisis que afecten los flujos de capitalización esperados por la institución.

- c. Desastres naturales recurrentes en la región que pueden atentar contra las metas de recuperaciones.
- d. La discontinuidad de los planes de desarrollo de los países miembros frente a cambios de gobierno.
- e. Los límites de endeudamiento de los países.



AIF	Asociación Internacional de Fomento
AOD	Ayuda Oficial para el Desarrollo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
BLT	<i>Build Lease and Transfer</i>
BM	Banco Mundial
CAAD	Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo
CII	Corporación Interamericana de Inversiones
DR-CAFTA	<i>Dominican Republic—Central America Free Trade Agreement</i>
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
GERIES	Gerencia de Riesgos del BCIE
ID	Intervenciones para el Desarrollo
IFC	Corporación Financiera Internacional
M&E	Monitoreo y Evaluación
MCCA	Mercado Común Centroamericano
MIPYME	Micro, pequeña y mediana empresa
ODE	Oficina de Evaluación del BCIE
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OEJ	Oficina Economista Jefe del BCIE
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PIB	Producto Interno Bruto
POA	Plan Operativo Anual
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SECMCA	Secretaría del Consejo Monetario Centroamericano
SIECA	Secretaría de Integración Económica Centroamericana
SIEMAS	Sistema de Identificación, Evaluación y Mitigación de los Riesgos Ambientales y Sociales
SIEPAC	Sistema de Interconexión Eléctrica para América Central

Fotografías: Base Fotográfica Institucional, Programa Zonaf-PNUD y Gerencia de Países y Proyectos (GERPAIS).