



**Borrador para consulta**

# REPENSAR EL MARCO DE ALIANZA DEL GBM CON EL PAIS

16 de enero de 2025

Este documento fue publicado originalmente en inglés. En caso de discrepancias entre la versión traducida y la versión original, prevalecerá el documento original en inglés.

# Proceso de evolución del Grupo Banco Mundial

## *Repensar el Marco de Alianza del GBM con el País*

### Índice

<b>I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>II. Premisa fundamental del nuevo enfoque del MAP .....</b>	<b>1</b>
<b>III. Elementos básicos del nuevo MAP .....</b>	<b>4</b>
<i>Selectividad y orientación a los resultados.....</i>	<i>5</i>
<i>Estrategia y ejecución.....</i>	<i>6</i>
<i>Un Solo GBM: Alianza con los sectores público y privado.....</i>	<i>6</i>
<i>Conocimiento .....</i>	<i>7</i>
<i>Alianzas.....</i>	<i>8</i>
<i>Simplicidad y eficiencia .....</i>	<i>9</i>
<b>IV. Documentos que regirán el MAP .....</b>	<b>10</b>
<b>V. Próximos pasos .....</b>	<b>10</b>

### Lista de siglas

AIF	Asociación Internacional de Fomento
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
EAC	Equipos de Asesoramiento sobre Conocimientos
FCV	fragilidad, conflicto y violencia
GBM	Grupo Banco Mundial
IEG	Grupo de Evaluación Independiente
IFC	Corporación Financiera Internacional
MAP	Marco de Alianza del GBM con el País
MIGA	Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones

*Descargo de responsabilidad: Esta nota es un borrador del nuevo enfoque propuesto para el modelo de interacción del Grupo Banco Mundial con los países. Sirve de base para las consultas con las partes interesadas internas y externas y para las deliberaciones ulteriores con los directores ejecutivos del Grupo Banco Mundial.*

# Repensar el Marco de Alianza del GBM con el País

## I. Introducción

**1. Repensar el enfoque del Grupo Banco Mundial (GBM) en su interacción con los países para la elaboración de Marcos de Alianza con el País (MAP) es fundamental para que la entidad pueda alinear sus programas de trabajo con la evolución de su visión y mandato.** La evolución de la visión y misión del GBM ponen de relieve la necesidad de abordar desafíos mundiales y, al mismo tiempo, brindar apoyo a los clientes para que logren sus propios objetivos de desarrollo nacional. El MAP utilizado actualmente es amplio y abarca una gran variedad de prioridades, lo que a menudo puede limitar el impacto de la labor del GBM en áreas prioritarias. Además, el enfoque del MAP actual tiende a centrarse más en el diseño del programa de país que en su modelo de ejecución. Actualmente, en el MAP no se formula un planteamiento riguroso de “Un Solo GBM” que optimice el potencial de las distintas instituciones que abarca el GBM, lo que conlleva que con frecuencia no se contemplen adecuadamente las posibles soluciones de financiamiento público y privado para abordar los desafíos de desarrollo. En la actualidad, el conocimiento del GBM se incorpora principalmente en la fase de diseño de los MAP, y no se aprovechan al máximo el saber a nivel mundial para orientar la programación y la ejecución. Asimismo, es importante potenciar la transferencia de conocimientos mundiales y regionales, y a la vez sumar información derivada del análisis comparativo con países similares para orientar los programas de cada MAP.

**2. El enfoque de MAP evoluciona con el GBM pero la base continúa anclada en las prioridades de desarrollo de cada país, las transferencia de conocimientos y las alianzas con socios de desarrollo.** Los nuevos MAP se diseñarán en torno a tres o cuatro resultados de desarrollo (con cierta flexibilidad en los casos de los programas grandes) cuyo impacto será medido principalmente con el nuevo Sistema de Calificación Institucional (*WBG Scorecard*). Cada año se organizará un ejercicio de planificación de las actividades del MAP con participantes del Banco, IFC y MIGA para evaluar el progreso y ajustar la ejecución a las circunstancias del país. En dicho ejercicio anual se analizarán los riesgos y las nuevas oportunidades y, si fuera necesario, se actualizará la programación. Un enfoque sólido que refleje la idea de “Un solo GBM” guiará la programación y ejecución, la presentación de informes y la evaluación del MAP. Un nuevo equipo sénior del GBM (los Equipos de Asesoramiento sobre Conocimiento (EAC)) aportará conocimiento y experiencias de otras regiones al MAP y se buscará una colaboración más estrecha con socios del sector público y privado, al tiempo que se integrarán nuevos instrumentos financieros para abordar complejos desafíos del desarrollo y mejorar la selectividad en el enfoque de cada programa. Por último, se buscará simplificar el ámbito de cobertura del MAP y los procesos de documentación.

**3. En esta nota se describe el plan para formular el nuevo modelo de MAP.** Aquí se detallan los principios clave que regirán la interacción con los países en consonancia con el proceso de evolución de la visión y misión del GBM, y se identifican los ajustes necesarios. Asimismo, se ponen de relieve los nexos con otras iniciativas, en particular los esfuerzos dirigidos a fortalecer el flujo de saberes y conocimientos, la consolidación del enfoque “Un Solo GBM”, el nuevo Sistema de Calificación Institucional del GBM, y la mejora en la eficiencia y eficacia de los proyectos. Estas modificaciones buscan generar un cambio cultural en la organización para mejorar el servicio al cliente, la colaboración interinstitucional, la gestión de riesgos y la sostenibilidad de los resultados de desarrollo en un contexto mundial volátil.

## II. Premisa fundamental del nuevo enfoque del MAP

**4. El enfoque del MAP sigue anclado en las prioridades de cada país, alineado con la nueva visión y misión del GBM, y afianzado en la ventaja comparativa del GBM para generar impacto en materia de desarrollo.**

- Cada país orienta en el MAP el diseño del apoyo que brinda el GBM. Se trabaja con los clientes de los sectores público y privado, la sociedad civil y otras partes interesadas de cada país para definir el diseño de los programas de país y analizar posibles vías de colaboración con los beneficiarios de nuestras actividades. Al consultar a las partes interesadas acerca de los posibles impactos de las actividades, el GBM busca asegurarse de que el nuevo enfoque del MAP esté bien fundamentado, los resultados sean sostenibles y se identifiquen los riesgos relevantes.
- El ámbito del MAP resulta de la intersección de tres criterios de selectividad (ver el diagrama de Venn del gráfico 1 más abajo). El nuevo enfoque busca afinar la selectividad de los programas del MAP para llegar a tres o cuatro resultados (como máximo), si bien hay cierta flexibilidad para los programas grandes. La alineación del Marco Lógico de Resultados del MAP con el nuevo Sistema de Calificación Institucional que entró en vigor recientemente, incluye 22 indicadores centrados en los impactos de desarrollo económico y social. Este cambio, refuerza aún más la rigurosa selectividad del MAP. Cada uno de los tres criterios de selectividad aplica los filtros pertinentes para identificar las prioridades de programación del GBM en el país:
  - i. En el marco de la *misión del GBM*, las prioridades se filtran en función de las áreas de resultados incluidas en el Sistema de Calificación Institucional y correspondientes a los temas transversales de Empleo, Género, Fragilidad e Inversión Privada, y a los cinco sectores verticales del GBM: Personas, Prosperidad, Planeta, Infraestructura y Transformación Digital<sup>1</sup>. Asimismo, las áreas de resultados se basan en el trabajo de diagnóstico llevado a cabo previamente (véase el recuadro 1 más abajo) y la experiencia operacional del GBM en el país.
  - ii. Los *objetivos de desarrollo nacionales* reflejan la demanda tanto del sector público como del privado. Si bien el MAP es más selectivo cuando su programa se establece en las áreas de convergencia de la demanda de los sectores público y privado, la combinación de la demanda de la esfera pública y privada dependerá de las circunstancias de cada país.
  - iii. La *capacidad y ventaja comparativa del GBM para responder a las necesidades del país*, a través de sus conocimientos y experiencia local, regional y mundial; su poder de convocatoria; el financiamiento disponible, y sus alianzas con socios de desarrollo.

**Gráfico 1: Criterios de selectividad del MAP**



<sup>1</sup> Para consultar las áreas de resultados del Sistema de Calificación Institucional del GBM, véase <https://scorecard.worldbank.org>.

- El ámbito de cobertura del MAP reflejarán las prioridades clave del programa del país de que se trate. Cada Marco Lógico de Resultados del MAP mide los avances y traduce la nueva *misión del GBM* en acción, lo que facilita la programación de actividades en el período de aplicación del MAP. El diseño del MAP tendrá en cuenta los riesgos que amenazan los resultados de desarrollo y las medidas de mitigación correspondientes.

**5. Los tres criterios de selectividad del MAP permiten al GBM capturar los desafíos mundiales y otras prioridades institucionales y, al mismo tiempo, reflejar las prioridades de desarrollo del país en cuestión.** La evolución de la misión y visión del GBM guía los criterios de selectividad del MAP que conducirán a resultados de desarrollo que respondan a la demanda de los clientes y, al mismo tiempo, permitan cumplir los objetivos regionales y mundiales que el GBM se ha fijado. Por ejemplo:

- Entre las prioridades de desarrollo mundial, la creación de más oportunidades de empleo y de mejor calidad es clave para reducir la pobreza, promover la prosperidad compartida y crear un planeta habitable en el que las personas puedan prosperar. El cambio climático tiene un impacto importante en la pobreza y la prosperidad compartida, y los eventos provocados por el cambio climático (como las sequías e inundaciones más frecuentes) dificultan los esfuerzos dirigidos a reducir la pobreza y generar crecimiento económico. Por otro lado, en los países afectados por fragilidad, conflicto y violencia (FCV), reviste especial importancia sacar a la luz los factores que originan esa situación, así como su impacto en la pobreza y la prosperidad compartida. Las evaluaciones de género establecen claramente un nexo entre la igualdad de género y la participación económica de las mujeres en la trayectoria de desarrollo de un país. Cuanto más ayudemos a los países a evaluar la conexión que existe entre los desafíos de desarrollo a nivel mundial, regional y los propios de cada país, más eficaz será la actuación del GBM a nivel local. Los tratados internacionales como el Acuerdo de París y la formulación de las contribuciones determinadas a nivel nacional impulsan a los países a solicitar asistencia adicional dentro del MAP. Del mismo modo, el apoyo que brinda el GBM para fortalecer los sistemas de salud nacionales está claramente vinculado a la preparación para afrontar desafíos regionales o mundiales en caso de pandemia.
- El proceso de evolución del GBM ha permitido mejorar significativamente la capacidad para movilizar conocimiento y experiencia a nivel local, regional y mundial. Al centrarse en las áreas en las que se dispone de capacidad técnica y financiera, se puede prestar mejores servicios a los clientes. El proceso de evolución del GBM también permite incrementar la capacidad para respaldar la prevención y respuesta ante crisis. El MAP tendrá en cuenta los seis Programas existentes de Desafíos Mundiales del GBM como modalidad para cumplir con las prioridades de los países cuando sea pertinente, ya que producen impacto a gran escala a través de la planificación y ejecución conjuntas de las entidades que conforman “Un Solo GBM”. Los Programas de Desafíos Mundiales pueden generar sinergias cumpliendo con las prioridades de los países y ofrecen la posibilidad de replicar y ampliar proyectos fácilmente. El MAP incluirá una combinación de diversas intervenciones, algunas de las cuales se diseñarán especialmente para cumplir con las prioridades nacionales que no se correspondan con las áreas abordadas por los seis Programas de Desafíos Globales, si no pueden enmarcarse en uno o más de los seis programas existentes.

### **Recuadro 1: Garantizar la selectividad del MAP y la misión del GBM**

Las prioridades que determinan las decisiones de programación del MAP siguiendo el criterio de la *visión y misión del GBM* se filtran en función de las áreas de resultados del Sistema de Calificación Institucional del GBM. Eso permite garantizar la rendición de cuentas a nivel de todo el GBM respecto del impacto logrado por los MAP en cada país. Las áreas de resultados del Sistema de Calificación Institucional enmarcan los desafíos de desarrollo que enfrentan los países y establecen la agenda de desarrollo de las soluciones de financiamiento (públicas y privadas), asistencia técnica y conocimiento del GBM. Al centrar la atención en un conjunto limitado de prioridades dirigidas a hacer realidad la misión del GBM, obtenemos un marco sistemático que nos permite evaluar y comparar los progresos de cada país.

La selectividad del MAP se respalda con cinco tipos de diagnósticos analíticos de cada país que, en conjunto, constituyen la base de la definición de los programas de trabajo. I) El Diagnóstico del Sector Privado (v 2.0) permite identificar intervenciones normativas concretas y sientan las bases para que el GBM entable el diálogo con cada Gobierno sobre reformas de políticas que puedan promover un entorno más propicio para la movilización de la inversión privada. II) En el Informe sobre Crecimiento y Empleo se identifican políticas que estimulan el crecimiento a través de reformas estructurales, con lo que se promueve la inversión y la creación de empleo. III) La Evaluación de Pobreza y Equidad estudia la desigualdad y la vulnerabilidad. IV) En el Examen de las Finanzas Públicas se analizan tanto los ingresos como los gastos del país, incluida la movilización de recursos internos, y se abordan cuestiones referidas a la política fiscal con el fin de lograr un crecimiento más inclusivo y sostenible. V) Por otro lado, el Informe sobre el Clima y el Desarrollo muestra trayectorias de desarrollo con bajas emisiones y medidas de adaptación al cambio climático, así como sus impactos en la pobreza y la prosperidad compartida.

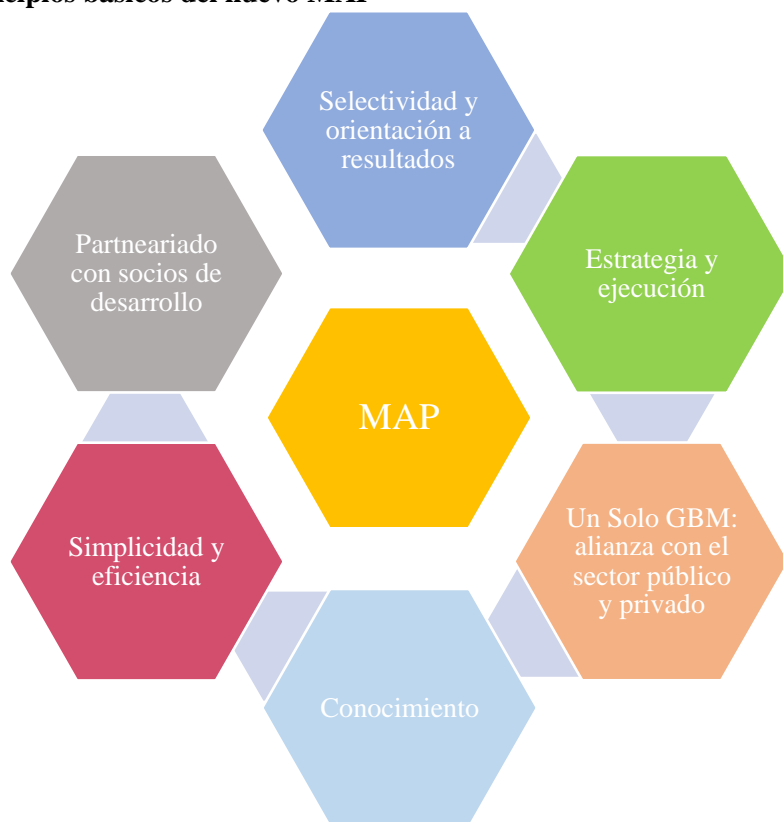
Estos análisis pueden complementarse con otros estudios necesarios para comprender mejor las vulnerabilidades de cada país en particular. Por ejemplo, en los países caracterizados por situaciones de FCV, se suelen hacer evaluaciones del riesgo y la resiliencia. Asimismo, en algunos países clientes de la Asociación Internacional de Fomento (AIF) se utilizan análisis de la capacidad de preparación ante las crisis. Los análisis de capital humano, las evaluaciones de género y de gestión institucional también pueden usarse como insumos en los países donde haga falta.

Las conclusiones de cada uno de estos trabajos analíticos se incluyen en un documento llamado Diagnóstico Sistemático del País que resume las prioridades de desarrollo de cada país y los desafíos para alcanzarlas (véase el párrafo 16, más abajo).

### **III. Elementos básicos del nuevo MAP**

**6. El nuevo enfoque del MAP se basa en seis principios básicos.** Como se resume en el gráfico 2, el objetivo es aumentar la selectividad de los programas del GBM e intensificar la orientación al impacto para movilizar mejor el apoyo en las áreas claves y alcanzar mayor escala. El MAP integra desde la concepción el enfoque “Un Solo GBM” para generar soluciones en los sectores público y privado que ayuden a resolver los problemas de desarrollo. El conocimiento es tanto la base del MAP como un servicio para nuestros clientes. La conformación de alianzas más sólidas con otros socios de desarrollo mejorará la labor analítica y financiera, así como en el diseño y la implementación del MAP. Por último, será necesario lograr mayor simplicidad y eficiencia en el diseño y la ejecución para poder ofrecer mejores soluciones de desarrollo.

**Gráfico2: Los seis principios básicos del nuevo MAP**



*Selectividad y orientación a los resultados*

**7. El MAP será más selectivo y estará orientado a los resultados para movilizar apoyo en las áreas clave a fin de lograr impactos a gran escala.** La simplificación del Marco Lógico de Resultados ayudará a centrar las actividades del MAP en áreas en las que el GBM pueda generar el mayor impacto posible. El programa del MAP se medirá sobre la base de los resultados definidos por el Sistema de Calificación del GBM.

**8. El uso de los indicadores del Sistema de Calificación del GBM permitirá abordar mejor los desafíos mundiales, regionales y otras prioridades institucionales.** Las áreas de resultados de dicho sistema abarcan desafíos mundiales y otras prioridades institucionales, como el género, el empleo y la inversión privada; por lo tanto, será necesario tomarlas como base en los MAP para promover el apoyo en estas áreas. Cada indicador del Sistema de Calificación utilizados en un MAP se desglosa para medir avances en aquellas áreas que revisten especial importancia para la visión y la misión del GBM, tales como género, juventud, inclusión de la discapacidad y otras.



## *Estrategia y ejecución*

**9. El nuevo MAP integra una estrategia de mediano y largo plazo con un proceso anual de planificación.** El MAP establecerá un vínculo estratégico y operacional con las prioridades de desarrollo regionales y mundiales. El nuevo MAP constituye un marco amplio en el que se contemplarán tanto consideraciones estratégicas de desarrollo a mediano y largo plazo, como una actualización anual de la ejecución del programa y un proceso de planificación de las actividades. Este enfoque dual garantiza que los objetivos estratégicos estén alineados con las necesidades operacionales inmediatas y aporta un marco coherente y con capacidad de adaptación para alcanzar los objetivos de desarrollo. Por ejemplo, la “Misión 300” del GBM tiene como propósito brindar suministro eléctrico seguro a 300 millones de personas en toda África para 2030 y reducir a la mitad la brecha en el acceso a la energía. Este objetivo regional se respaldará mediante diversas operaciones del GBM en diferentes países, en colaboración con socios como el Banco Africano de Desarrollo. Para este tipo de intervenciones, las actividades se reflejarán en el MAP de cada país de la región.

**10. El nuevo diseño del marco estratégico del MAP es más dinámico y puede adaptarse a los cambios en las circunstancias del país o globales.**

- El MAP se puede actualizar a mitad del período de cobertura si es necesario mediante un **examen del desempeño y el aprendizaje** (véanse también los párrafos siguientes 23 y 24), con lo que se garantiza que la orientación estratégica de los programas no pierda pertinencia a lo largo del tiempo.
- El equipo del GBM responsable del país se reunirá una vez al año para llevar adelante el **proceso de planificación de las actividades**. Dado que fomenta el diálogo estratégico y específico y la colaboración con los clientes en todas las instituciones y sectores del GBM, el MAP ayuda a alinear más estrechamente el apoyo que se brinda con las prioridades de desarrollo del país, que evolucionan con el tiempo, y proporciona además un análisis de riesgos más integral. El Marco Lógico de Resultados será la herramienta de gestión y ejecución durante todo este proceso. Con la ayuda de las actualizaciones anuales de los indicadores del Sistema de Calificación, se revisará, confirmará o actualizará el Marco Lógico de Resultados.

**11. El MAP introduce un nuevo modelo de Marco Lógico de Resultados.** Este nuevo marco se simplifica y se ajusta a fin de incluir elementos de la planificación anual, por lo que se convierte en una herramienta más práctica y fácil de usar tanto para el GBM como para los países. En el anexo A se muestra el nuevo modelo.

## *Un Solo GBM: Alianza con los sectores público y privado*

**12. No es posible lograr impacto a gran escala y abordar las necesidades de desarrollo de los países sin un enfoque sistemático que incluya soluciones privadas y públicas complementarias.** Con el enfoque de “Un Solo GBM” se busca ir más allá del marco teórico para lograr la integración sistemática del pensamiento conjunto, la deliberación y toma de decisiones conjuntas sobre las soluciones privadas y públicas más adecuadas durante todo el ciclo de diálogo con el país. La representación conjunta del GBM en el país es una novedad que sostiene este nuevo enfoque. Se prevé que la interacción del equipo conjunto del GBM con el cliente impulse la labor inicial, que se complementará con misiones conjuntas, según corresponda. El punto de partida es examinar los resultados que el cliente desearía lograr y lo que las contribuciones complementarias de financiamiento y soluciones de los sectores público y privado pueden aportar para obtener esos resultados. El objetivo es generar un entendimiento mutuo sobre los principales desafíos del desarrollo y sus soluciones, sacando provecho de las fortalezas de los sectores público y privado, con un fuerte énfasis en la facilitación del capital privado.

**13. El MAP integra la programación, el seguimiento y la evaluación del GBM. Se extiende más allá de los proyectos individuales y se revisará y reforzará mediante un proceso conjunto anual de**

**planificación de las actividades.** Proporciona un marco estratégico para coordinar y optimizar la combinación de programas del GBM, movilizándolo recursos públicos y privados para lograr el máximo impacto posible en un país o sector específico. La planificación anual conjunta de las actividades brindará la oportunidad de centrar la atención del GBM en un grupo más concreto y acotado de prioridades y oportunidades a corto plazo, movilizar recursos para lograr los resultados previstos, promover una mayor articulación con otros socios y planificar actividades a fin de maximizar las oportunidades de generar sinergias. También permitirá una gestión más dinámica del MAP, pues se evaluarán las medidas que dan resultados y se ajustará el rumbo durante la ejecución; asimismo se verificará que se optimice el enfoque de “Un Solo GBM”.

**14. Las nuevas oportunidades y herramientas promoverán un cambio cultural que aliente la colaboración público-privada.** Esta transformación implica lograr que se comprenda más profundamente cómo utilizar los diversos instrumentos que ofrece el GBM. Para esto, nos hemos comprometido a aplicar una sólida gestión del cambio y a ofrecer programas de capacitación en operaciones dirigidos no solo a nuestro personal interno, sino también a los países a los que prestamos servicios y a nuestros socios. La capacitación tendrá como objetivo mejorar los esfuerzos de colaboración y aprovechar todos los instrumentos del GBM, tales como los Programas de Desafíos Mundiales. El MAP contribuirá a generar un planteamiento más integrado que se corresponda con los objetivos generales del GBM, impulsando en última instancia soluciones más eficaces para los desafíos que enfrentan los países miembros.

#### *Conocimiento*

**15. El conocimiento del GBM será piedra angular del nuevo MAP y proporcionará análisis más sólidos durante la preparación y la ejecución del programa de país.** Los ajustes que se introducirán en el MAP sobre el conocimiento garantizarán que los servicios de análisis y asesoría, que sustentan la labor del GBM, estén alineados con la nueva visión y misión. La divulgación del conocimiento a nivel mundial y regional, así como de estudios comparativos con países de características similares, es una función importante del MAP. Estos aportes permitirán comprender mejor los desafíos mundiales, regionales y nacionales que afectan el desarrollo de un país y, junto con la nueva misión del GBM, orientarán la programación en el MAP. El conocimiento basado en estudios analíticos y servicios de asesoría, el fortalecimiento de la capacidad y la asistencia técnica están presentes en todo el ciclo del MAP y son igualmente importantes para orientar tanto su diseño como su ejecución. Con la “Academia del GBM”, el aprendizaje y el fortalecimiento de las capacidades técnicas e institucionales nacionales se convierten en servicios básicos que se ofrecen a los países.

**16. La versión simplificada del Diagnóstico Sistemático del País proporciona un resumen conciso de las conclusiones de los análisis y diagnósticos que ayuda a identificar y priorizar las áreas más importantes para su desarrollo.** Estos estudios analíticos constituyen la columna vertebral del conocimiento del GBM sobre las reformas necesarias para desbloquear el sector privado (diagnóstico del sector privado del país), avanzar en la tarea urgente de crear empleo (informes sobre el crecimiento y el empleo en los países), determinar el valor de referencia de la pobreza y la prosperidad compartida (evaluaciones de la pobreza y la equidad), desarrollar una política fiscal sólida para el crecimiento (exámenes de las finanzas públicas) e identificar vías de desarrollo con niveles bajos de emisiones (véase el recuadro 1). En la versión simplificada del Diagnóstico Sistemático se resumen las necesidades y prioridades de desarrollo del país en cuestión sobre la base de estos estudios de diagnóstico básicos y otros análisis disponibles en el país. Se sintetizan las políticas y las inversiones que se consideran prioritarias y necesarias para abordar los desafíos nacionales, regionales y mundiales y que podrían tener el mayor impacto en los resultados de desarrollo del país a mediano plazo.

**17. Los Equipos de Asesoramiento sobre Conocimiento (EAC) compartirán experiencias mundiales y regionales de primera línea durante el diseño y la implementación de cada MAP.** Se

establecerán EAC específicos para cada país, que brindarán apoyo a los equipos durante todo el ciclo de vida del MAP. Las contribuciones realizadas a través de dichos equipos buscan complementar el saber de las oficinas regionales. Los EAC proporcionarán aportes cruciales y asesoramiento especializado tanto a los equipos regionales como a los de los países, siguiendo el principio de complementariedad. Además de sus funciones de asesoramiento, los EAC participarán activamente en diversas consultas sobre el MAP, tanto dentro de la organización como externamente, con los asociados y las partes interesadas pertinentes. Su participación en estas consultas, sumada a las visitas sobre el terreno para recabar información y comentarios de primera mano, les permitirá comprender los contextos locales y los desafíos específicos de las diferentes regiones. Por último, los EAC tendrán la tarea de identificar y proponer soluciones de desarrollo innovadoras durante la implementación del MAP basadas en la experiencia de otros países comparables. De este modo, abordarán las cuestiones y dinámicas que hayan surgido y que podrían no resultar visibles para los equipos locales, al tiempo que facilitarán la movilización de conocimientos especializados de primera línea a nivel mundial.

### *Alianzas*

**18. En el nuevo MAP, las alianzas con socios de desarrollo ocupan un lugar central en el diseño, la implementación y el seguimiento de la estrategia del país.** El MAP subraya la función fundamental que desempeñan las alianzas en dos dimensiones: En primer lugar, pueden mejorar significativamente el intercambio de conocimientos, aumentando así el valor agregado que aporta el programa del GBM a sus clientes. Al trabajar en colaboración con otras agencias y bancos de desarrollo, el GBM puede acceder a un conjunto más amplio de conocimientos especializados y de recursos, lo que puede conducir a operaciones de financiamiento y soluciones para el desarrollo más innovadoras y eficaces. El énfasis constante que se concede a las alianzas dirigidas por los propios países es particularmente importante para los clientes de la AIF, puesto que en dichos países suele trabajar un número considerable de agencias y bancos de desarrollo, a lo que se suman las limitaciones en la capacidad de los prestatarios para coordinar múltiples programas con estos. En segundo lugar, las alianzas facilitan la selectividad de los programas del GBM, enfocándose en aquellos donde puede aportar una ventaja comparativa, elemento clave para mejorar los resultados del MAP. Gracias a esta selectividad, el GBM podrá centrar sus esfuerzos en las esferas en las que puede producir un impacto más significativo, aprovechando las fortalezas y los recursos de sus socios. Las consultas con la sociedad civil, el Gobierno, el sector privado, los socios de desarrollo y otras partes interesadas de cada país formarán parte integral de la preparación de cada MAP y se organizarán siguiendo las directrices del GBM sobre consultas y el Marco Estratégico para Incorporar la Participación Ciudadana en las Operaciones del GBM.

**19. El GBM ha fortalecido las alianzas mundiales para abordar desafíos críticos, lo que determinará la forma en que trabaja con los socios de desarrollo a nivel de los países.** El GBM, en estrecha colaboración con el Fondo Monetario Internacional, centra su labor en el cambio climático, la deuda, la transición digital y la movilización de recursos internos, y combina conocimientos especializados para ampliar la capacidad tributaria y los mercados de deuda pública. Los bancos multilaterales de desarrollo (BMD) trabajan en conjunto para expandir la capacidad de financiamiento, impulsar las iniciativas climáticas y movilizar al sector privado, con proyectos coordinados sobre clima, salud y recuperación económica. Se están preparando acuerdos de confianza mutua con los BMD para permitir que los prestatarios apliquen un único conjunto de requisitos de política operacional e interactúen con un único banco que se ocupe de la evaluación inicial y la supervisión de los proyectos cofinanciados. Esta es una labor vital que puede aumentar la agilidad de las operaciones, ya que las entidades que cofinancian una operación deberían poder utilizar los exámenes técnicos, de diligencia debida y de salvaguardas de sus pares. La colaboración regional con BMD, tales como el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Islámico de Desarrollo, el Banco Asiático de Inversión en Infraestructura y el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, permitirá abordar desafíos regionales específicos, como la deforestación, la resiliencia ante desastres, el acceso digital, la transición energética y la recuperación económica. El GBM

ha fortalecido la alianza con las Naciones Unidas para intensificar el impacto en los Estados frágiles y en iniciativas referidas al desplazamiento forzado de personas, que integran los proyectos de desarrollo con los esfuerzos humanitarios e impulsan la acción climática. El fortalecimiento de los vínculos con la sociedad civil, los grupos confesionales, los parlamentarios y las entidades filantrópicas a través de iniciativas como el Foro sobre Políticas relativas a la Sociedad Civil y el Foro Mundial de Parlamentarios tiene como objetivo crear un entorno de desarrollo más inclusivo.

**20. Definir la función específica del GBM y de sus socios de desarrollo en un país es clave para diseñar programas que puedan lograr impactos a gran escala.** El nuevo MAP va más allá de los esfuerzos tradicionales de coordinación entre donantes dentro de cada país, que propician la división de tareas entre varios socios de desarrollo multilaterales y bilaterales. Con el nuevo MAP se busca promover las sinergias tanto en los análisis como en el financiamiento, lo que permitirá al GBM aumentar el volumen de las operaciones y lograr mayor eficiencia en la ejecución. Al fomentar alianzas más adecuadas, el GBM puede articular sus esfuerzos sobre la base de mecanismos ya existentes de coordinación de donantes en los países antes de preparar el MAP. Este enfoque orientará el diseño del MAP y permitirá al GBM centrarse en áreas donde puede ofrecer un valor agregado a sus clientes. Apoyándose en las fortalezas y capacidades de sus asociados, el GBM puede reducir la duplicación de esfuerzos y lograr mayor impacto.

### *Simplicidad y eficiencia*

**21. El Diagnóstico Sistemático del País pasa de ser un extenso documento independiente a convertirse en un anexo incluido en el MAP.** Es ahora un documento breve con un proceso de preparación más simple que no requiere exámenes institucionales separados. El anexo mantendrá un nivel adecuado de independencia respecto del MAP, garantizando la solidez de los fundamentos analíticos y la justificación de las prioridades de desarrollo.

**22. La estructura del MAP se simplifica para hacer que su preparación resulte más sencilla tanto para el GBM como para sus clientes.** Los cambios tienen dos propósitos principales: En primer lugar, el MAP se centrará en los elementos principales del programa, con un análisis de los aspectos clave vinculados a la nueva misión del GBM. El nuevo programa se planteará a partir de una breve descripción de los principales resultados de la labor anterior, las enseñanzas aprendidas, las áreas en las que habrá continuidad y una reseña de los ajustes que se efectuarán para generar mayor impacto. El documento principal del MAP tendrá un máximo de 25 páginas, con una versión de nota conceptual de 10 páginas. Las nuevas directrices también limitan el número de páginas de los anexos, en particular el del Marco de Resultados, que no podrá superar las 15 páginas. En segundo lugar, el Marco Lógico de Resultados se transformará en una herramienta de gestión que resulte una guía para la ejecución, el diálogo continuo con el cliente y el proceso de planificación anual de las actividades. Un mayor uso de la página web del Espacio de Trabajo para las Operaciones facilitará el seguimiento de los avances en los resultados y respaldará la gestión proactiva de los riesgos a nivel del programa.

**23. El período máximo de vigencia de un MAP se amplía de 6 a 10 años para propiciar los impactos de desarrollo a largo plazo.** Todos los nuevos MAP tendrán una duración mínima de 4 años y máxima de 10. En aquellos que tengan una vigencia de más de 6 años se deberá realizar obligatoriamente un examen del desempeño a mitad del período (se pueden añadir exámenes de desempeño más frecuentes si fuera necesario). Los MAP de menos de 6 años podrán ampliarse a un total de 10 mediante un examen del desempeño a mitad del período. En dicho examen se deberán describir los fundamentos de la prórroga y actualizar la matriz de resultados del MAP para incorporar metas hasta el final del nuevo período. Una duración más extensa permitirá al GBM trabajar en colaboración con el Gobierno y otros socios para incrementar el impacto potencial en el desarrollo, el alcance y la escala de las iniciativas incluidas en el MAP.

**24. En el nuevo MAP con una duración inferior a 6 años, el proceso de examen del desempeño de mitad del período dejará de ser obligatorio si no hay cambios importantes en el programa del país.** Solo será necesario realizar este examen si se introducen cambios significativos en el programa o en el Marco Lógico de Resultados, o bien si se establece una prórroga del MAP. Cuando no haya cambios importantes, las modificaciones menores deberán plasmarse en una versión revisada del Marco Lógico de Resultados lo que reforzará la función de la matriz como herramienta para el seguimiento del programa en tiempo real.

**25. El MAP mejora y simplifica el examen de desempeño al final del período.** El examen final sigue siendo una herramienta clave para evaluar los resultados y extraer enseñanzas de la labor del GBM en el país. El examen será más breve (máximo 10 páginas) y se centrará en las lecciones aprendidas durante la ejecución del MAP. Allí se brindará un resumen general de los resultados logrados y las calificaciones del desempeño durante el ciclo del MAP. Se está analizando con el Grupo de Evaluación Independiente (IEG) una nueva metodología común que sirva de base para la evaluación.

**26. El MAP se convierte en el documento estándar para todos los países miembros del GBM.** Se espera que todos los países clientes del GBM cuenten con un MAP, ya que el nuevo enfoque será más flexible y permitirá diferentes niveles de interacción para contemplar la diversidad de contextos nacionales. Los distintos niveles de interacción con cada país se reflejarán en el grado de detalle de los Marcos Lógico de Resultados y se determinarán en función de la capacidad para trabajar, como mínimo, en un marco a mediano plazo con un cliente. En el caso de los países afectados por FCV, los equipos deberán realizar análisis más elaborados de los riesgos y la resiliencia. Si el país reúne los requisitos para recibir la asignación para prevención y resiliencia, se incluirá en el MAP la justificación correspondiente. Dado que en el proceso de evolución del GBM se identificó la fragilidad como un desafío mundial, en los MAP de los países afectados por FCV se contemplarán sistemáticamente los efectos secundarios de la FCV más allá de las fronteras y el apoyo que se brindará con el programa para mitigar estos efectos. En consonancia con lo indicado en el examen de mitad del período de la Estrategia sobre FCV (2020-25), los renovados esfuerzos referidos a los contextos de FCV que se incorporarán en los MAP no solo se centrarán en los efectos de los conflictos armados y la fragilidad de los países, sino que también tratarán de abordar las consecuencias igualmente destructivas de otras formas de violencia.

#### **IV. Documentos que registrarán el MAP**

**27. El GBM emitirá una versión actualizada de la Directiva sobre el MAP.** Asimismo, se actualizará el *procedimiento del MAP* a fin de plasmar estos cambios, así como la simplificación en la tramitación del MAP y los exámenes del desempeño finales. Se emitirá además una versión revisada de *la guía del MAP* que complementará estos documentos de política, proporcionará pautas claras y concisas e incluirá las nuevas estructuras para cada documento. Se darán de baja las actuales orientaciones sobre el Diagnóstico Sistemático del Países, mientras que las referidas a la nueva versión simplificada de dicho estudio se incorporarán en la guía del MAP. Estas modificaciones se completarán a fines del ejercicio de 2025, de modo que el nuevo marco normativo entre en vigor el 1 de julio de 2025.

#### **V. Próximos pasos**

**28. Actualmente se está llevando adelante una implementación gradual del nuevo MAP que se extenderá durante los ejercicios de 2025 y 2026.** Los MAP y las notas sobre el trabajo con los países que ya se encuentren en una etapa de preparación avanzada y que se prevea enviar al Directorio Ejecutivo antes del 30 de junio de 2025, se registrarán por la actual Directiva sobre el MAP. Como ejemplos ilustrativos o demostrativos del nuevo MAP, se está elaborando un conjunto seleccionado de MAP que se someterán a la consideración del Directorio Ejecutivo en el ejercicio de 2025. El MAP de Pakistán es el primero que se presenta al Directorio, en enero 2025, y le seguirán otros durante lo que resta del ejercicio de 2025 (Liberia,

Filipinas, Belice, entre otros). Estos MAP se ajustarán a las orientaciones del marco provisional. A partir del 1 de julio de 2025, todos los MAP que se presenten al Directorio deberán seguir el enfoque establecido en la nueva Directiva sobre el MAP, actualmente en proceso de elaboración. Dado que la preparación de un MAP lleva tiempo, y en vista de que los MAP que se presentarán al Directorio a principios del ejercicio de 2026 deben empezar a elaborarse antes de que se publique la nueva Directiva, estos se regirán por las pautas provisionales. Los MAP cuyo proceso de decisión culmine a principios del ejercicio de 2026 deberán incorporar plenamente la nueva Directiva y las nuevas orientaciones.

**29. En los próximos meses, el GBM llevará a cabo un proceso de consulta sobre el MAP, antes de terminar de elaborar el documento que se presentará al Directorio en el cuarto trimestre del ejercicio de 2025.** En la consulta se prevé recoger comentarios y perspectivas de cuatro grupos de partes interesadas externas: i) las autoridades nacionales de los países miembros del GBM; ii) la sociedad civil; iii) el sector privado, y iv) los socios de desarrollo (incluidos los BMD). También se trabajará internamente a través de reuniones informativas con el personal del GBM. El objetivo es informar a las partes interesadas internas y externas sobre el nuevo MAP y aumentar la transparencia de las reformas en curso con los países.

## Anexo A. Estructura para el Marco Lógico de Resultados del MAP

<b>Resultado X del MAP</b> Se espera que provenga de las áreas de resultados del Sistema de Calificación Institucional o esté estrechamente vinculado con ellas. Cada MAP contiene tres o cuatro resultados, con cierta flexibilidad según el tamaño del programa. Los resultados pueden corresponder a áreas no incluidas en el Sistema de Calificación, pero esta es la excepción y no la regla.
Se indicará lo siguiente, según corresponda: <ul style="list-style-type: none"><li>• Indicador(es) del contexto de los clientes del Sistema de Calificación Institucional del GBM: Valor de referencia, pero sin meta (contribución)</li><li>• Indicador(es) de resultados del Sistema de Calificación Institucional del GBM: Valor de referencia y meta (atribución)</li><li>• Otro(s) indicador(es) del contexto: Valor de referencia, pero sin meta (contribución)</li><li>• Otro(s) indicador(es) de resultados: Valor de referencia y meta (atribución)</li></ul>
<b>Lógica de la intervención</b> Esto abarca los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Justificación del área de resultados del MAP, indicación de cuáles son las áreas de resultados del Sistema de Calificación con las que se vincula (en los casos en que no provenga directamente de ellas) y cómo. Justificación de los indicadores elegidos y explicación de la manera en que se conjuga la labor del GBM para lograr los resultados previstos.</i></li><li>• <i>Breve descripción de las lecciones aprendidas y los nuevos conocimientos obtenidos a nivel del programa (no es necesario duplicar el análisis mencionado en el examen final y del aprendizaje ni las lecciones generales incluidas en el cuerpo principal del MAP).</i></li><li>• <i>Riesgos clave y mitigación a nivel del programa</i></li></ul>
<b>Apoyo del GBM en curso</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Enumere los proyectos (*esto es: financiamiento para proyectos de inversión, basado en el desempeño y para políticas; proyectos de inversión; proyectos de prospección y desarrollo y garantías) y los servicios de conocimiento del GBM (**es decir: asesoramiento y análisis; fortalecimiento de la capacidad y asistencia técnica; cualquier otro producto de conocimiento) actualmente en curso que tengan relación directa con el área de resultados del MAP.</li><li>• Describa la función que desempeñan estos proyectos* y servicios de conocimiento** para generar logros y contribuir al resultado a través de la lógica de la intervención. Especifique las actividades destinadas a facilitar la participación del sector privado, según corresponda.</li><li>• ¿Es necesario introducir alguna modificación en el apoyo actual para lograr el resultado del nuevo MAP? ¿Cómo se hará esto en el corto plazo?</li><li>• Sitúe las intervenciones en curso del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF)/la Asociación Internacional de Fomento (AIF), la Corporación Financiera Internacional (IFC) y el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA) dentro de una explicación secuenciada referida a la labor de Un Solo GBM.</li></ul>
<b>Apoyo previsto del GBM</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Enumere los proyectos* y los servicios de conocimientos** del GBM en tramitación que tengan relación directa con el área de resultados del MAP (solo las iniciativas en proceso de tramitación firme, con fecha prevista de presentación al Directorio dentro de los 18 a 24 meses posteriores)</li><li>• Describa la función que desempeñan estos proyectos* y servicios de conocimiento** para generar logros y contribuir al resultado a través de la lógica de la intervención. ¿Cómo se vinculan con la cartera actual y por qué? Especifique las actividades destinadas a facilitar la participación del sector privado, según corresponda.</li><li>• ¿Qué enseñanzas se tienen en cuenta en estas actividades previstas? ¿Es necesario introducir alguna modificación en el apoyo previsto para lograr el resultado del nuevo MAP? ¿Cómo se hará esto en el corto plazo?</li><li>• Sitúe las intervenciones previstas del BIRF/AIF, IFC y MIGA dentro de una explicación secuenciada referida a la labor de Un Solo GBM.</li></ul>

...

<b>Resultado Y del MAP</b> Se espera que provenga de las áreas de resultados del Sistema de Calificación Institucional o esté estrechamente
--

vinculado con ellas. Cada MAP contiene tres o cuatro resultados, con cierta flexibilidad según el tamaño del programa. Los resultados pueden corresponder a áreas no incluidas en el Sistema de Calificación, pero esta es la excepción y no la regla.

...

**Resultado Z del MAP**

Se espera que provenga de las áreas de resultados del Sistema de Calificación Institucional o esté estrechamente vinculado con ellas. Cada MAP contiene tres o cuatro resultados, con cierta flexibilidad según el tamaño del programa. Los resultados pueden corresponder a áreas no incluidas en el Sistema de Calificación, pero esta es la excepción y no la regla.

...

Nota: Las descripciones de cada resultado del MAP no deben superar las dos páginas, incluidos los indicadores, la lógica de la intervención y el apoyo en curso y previsto.