

CONFIDENCIAL
PARA USO INTERNO
PÚBLICO UNA VEZ APROBADO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

ESTRATEGIA DE RELACIONAMIENTO GRUPO BID-SOCIEDAD CIVIL

El presente documento fue preparado por un equipo interdisciplinario de BID Invest, VPC, VPS, LEG, SPD y liderado por Flavia Milano de la Vicepresidencia de Países.

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para empleados del Banco. Se divulgará y se pondrá a disposición del público una vez aprobado o concluida su consideración.

ÍNDICE

1. Introducción	4
2. Resultados Esperados	5
3. Visión y Objetivos.....	5
4. Contexto Regional y Participación de la Sociedad Civil	6
5. El Banco y la Sociedad Civil	8
6. Lecciones Aprendidas	9
7. Justificación.....	13
8. Líneas Estratégicas.....	14
9. Principios para la Implementación de la Estrategia	17
10. Consideraciones para la Implementación de la Estrategia	17
11. Conclusiones y Plan de Acción	18

i. GLOSARIO

ALC	América Latina y el Caribe
Banco	Banco Interamericano de Desarrollo, BID Invest, Fondo Multilateral de Inversiones.
BID Invest	Sector Privado del Grupo BID
BMD	Bancos Multilaterales de Desarrollo
ConSoC	Grupos Consultivos de la Sociedad Civil
EPC	Estrategia de Participación Ciudadana, BID 2004
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
Grupo BID	BID, BID Invest, FOMIN
GBID	BID, BID Invest, FOMIN
OSC	Organización de la Sociedad Civil
PO	Políticas Operativas
VPC	Vicepresidencia de Países

1. INTRODUCCION

- 1.1. El Banco como institución líder de desarrollo para América Latina y el Caribe (ALC), gracias a su posición privilegiada respecto a los Gobiernos, el Sector Privado y la Sociedad Civil, busca continuamente anticipar tendencias y acompañar los cambios de la región de modo de contribuir al desarrollo sostenible desde múltiples dimensiones.
- 1.2. En este contexto el Banco cuenta con ventajas comparativas no solo financieras y técnicas, sino también de cercanía a la región que le permiten contribuir sistemáticamente a la identificación de nuevas oportunidades para el desarrollo económico y social de los países. Este involucramiento con la región conlleva la continua creación y fortalecimiento de sus capacidades institucionales para hacer frente a los nuevos desafíos y oportunidades sociales, económicas y ambientales de ALC.
- 1.3. De cara al futuro, una de las fortalezas institucionales donde el Banco continúa profundizando su capacidad técnica es la planificación e implementación de un relacionamiento significativo con la Sociedad Civil. Este relacionamiento se enmarca en la contribución del Banco al desarrollo económico y social de los países que resulta de la inclusión estratégica del conocimiento, las perspectivas, las experiencias, y los valores de las personas, que se ven directamente beneficiadas e impactadas por el quehacer del Banco.
- 1.4. Un relacionamiento planificado, con miras a resultados medibles y comparables y que se nutre de la experiencia tanto del Banco como de los países, representa hoy una oportunidad estratégica especialmente en sectores clave para el desarrollo de la región como la infraestructura sostenible, la educación, la salud, los mercados laborales y la innovación tecnológica, entre otros. Este tipo de relacionamiento del Banco con la Sociedad Civil representa así un activo valioso para contribuir a su objetivo de mejorar vidas.
- 1.5. Por Sociedad Civil se entiende, entre otros, al conjunto de organizaciones, empresas sociales, movimientos de ciudadanos, líderes de opinión, grupos emergentes, federaciones de industria, cámaras de comercio, representantes del sector productivo, que influyen y conforman el tejido social en ALC cuyas actividades no pertenecen al gobierno. Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) pueden generar servicios y obtener ganancias cuya característica es la reinversión al objetivo social que las constituye. Las OSC, son por lo tanto organizaciones de carácter no-gubernamental y con una presencia pública dentro de la misma sociedad que expresan sus intereses y valores basados en consideraciones culturales, sociales, económicas, religiosas, étnicas, políticas, de orientación sexual e identidad de género.
- 1.6. La presente Estrategia contribuye a dar respuesta al nuevo contexto de la región, a la experiencia acumulada y a las oportunidades que se desprenden para el Banco de un

enfoque articulado, eficaz y eficiente en su relacionamiento con la Sociedad Civil. La presente propuesta, una vez aprobada por el Directorio Ejecutivo del BID y el Directorio Ejecutivo de la CII, reemplaza el documento “Estrategia para promover la participación ciudadana en las actividades del Banco” (GN-2232-5), aprobado el 28 de marzo de 2004.

2. RESULTADOS ESPERADOS

2.1. Esta Estrategia busca alcanzar dos resultados principales:

- i. Un relacionamiento del Grupo BID con la Sociedad Civil internamente armonizado y planificado, con resultados cuantificables que permitan medir tanto su eficacia como el valor agregado de tal relacionamiento a los esfuerzos de desarrollo del Grupo BID.
- ii. Un fortalecimiento del posicionamiento del Grupo BID como referente técnico en su conocimiento del tejido social de América Latina y el Caribe (ALC), gracias al cual el Banco contribuya a facilitar procesos de relacionamiento efectivo entre Gobiernos, Sector Privado, Sociedad Civil y otros actores del desarrollo, con resultados cuantificables.

3. VISION Y OBJETIVOS

3.1. *Visión:*

El Grupo BID reconocido como líder en el relacionamiento con la Sociedad Civil con miras a maximizar el aporte conjunto al desarrollo de Gobiernos, Sector Privado y la propia Sociedad Civil.

3.2. *Objetivos:*

- a) Apalancar la experticia y potenciar el posicionamiento del Grupo BID en materia de relacionamiento con la Sociedad Civil para contribuir con los *Gobiernos* de la región en el avance de sus agendas de desarrollo en consistencia con las Estrategias País del Banco.
- b) Apoyar el fortalecimiento de la capacidad institucional y de participación de la *Sociedad Civil* a fin de aportar mejores capacidades en el diseño e implementación de agendas de desarrollo de los países.
- c) Valorizar la experiencia y posicionamiento del Grupo BID en materia de relacionamiento con la Sociedad Civil para maximizar el impacto en el desarrollo de la implementación de proyectos e iniciativas del *Sector Privado*.

4. CONTEXTO REGIONAL Y PARTICIPACION DE LA SOCIEDAD CIVIL

- 4.1. Los países de la región han avanzado en el fortalecimiento de los mecanismos de relacionamiento ciudadano en las últimas décadas. Estos avances han respondido a factores internos y tendencias globales que en su conjunto han modificado drásticamente la interacción Gobierno, Sector Privado y Sociedad Civil. Estos factores y tendencias se podrían condensar en cuatro dimensiones que se describen a continuación.
- 4.2. **Masificación del uso de nuevas tecnologías y redes sociales.**¹ La creciente generación y disponibilidad de datos que llegó de la mano de la transformación digital², así como la reducción dramática de los costos de transacción y velocidad de flujo de la información han sido factores determinantes en la facilitación de la participación de la Sociedad Civil. Este cambio tecnológico y la proliferación de nuevas vías de comunicación han contribuido a canalizar mayor participación de la Sociedad Civil, con esquemas nuevos que operan con una fluidez sin precedentes y en ocasiones des-intermediando organizaciones y agrupaciones ciudadanas tradicionales. A modo de ejemplo, las movilizaciones contra la corrupción donde se utilizaron plataformas y redes sociales para organizar manifestaciones ciudadanas constituyen una muestra de esta nueva fluidez y desintermediación.³
- 4.3. **Madurez creciente de los sistemas democráticos.** Los Estados de la región han avanzado en el fortalecimiento de la gobernabilidad con mecanismos de relacionamiento ciudadano que apuntan a mayores grados de transparencia de la gestión pública, la institucionalización de la participación de la Sociedad Civil en nuevas leyes y políticas, y en un proceso continuo de modernización del Estado que conlleva mayor participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones. Estos avances han permitido un mejor diseño y monitoreo de políticas, algunas de las cuales se han transformado en referencias más allá de la región.⁴ En esta línea han surgido iniciativas y políticas públicas que refuerzan el monitoreo ciudadano participativo también en presupuestos gubernamentales⁵, en campañas y programas de participación⁶.
- 4.4. **Nuevo relacionamiento entre la Sociedad Civil y el Sector Privado.** La Sociedad Civil

¹ La revolución árabe, uno de los mayores acontecimientos sociales de la primera parte del Siglo XXI, puso en evidencia el poderoso rol de las redes sociales digitales como medio para influir y cambiar estructuras. "[Social Media as Tool for Social Protest](#)". Stratfor Worldview 2011. "[Under pressure: campaigns that persuaded companies to change the world](#)", Marc Gunther, The Guardian.

² Ver: "[Government as a Platform](#)", Open Government: Collaboration, Transparency, and Participation in Practice. Tim O'Reilly; The MIT Press Journals, Cambridge.

³ Ver [Brazil: Overview of Corruption and Anticorruption, Transparency International, 2016](#)". "[Mexico's Civil Society Takes on Corruption](#)", Blog by Javier Peña, Program Associate, International Republican Institute.

⁴ Por ejemplo, el [Programa Prospera](#) (anteriormente "Programa Progresá" y "Oportunidades") de transferencias condicionadas inicialmente elaborado en México ha sido exportado a más de 40 países en América Latina, África y Asia.

⁵ Ver: el [Open Budget Initiative](#); [Open Data Barometer](#); [Open Government Partnership](#).

⁶ Ver [Campañas de Gobierno Abierto \(OGP\)](#). Ver: Richard Parker "[Grassroots Activism, Civil Society Mobilization, and the Politics of the Global HIV/ AIDS Epidemic](#)". Brown Journal of World Affairs, Copyright © Spring / Summer 2011 (Volume xvii, Issue ii). Ver Carruthers, David V. editor "[Environmental Justice in Latin America: Problems, Promise, and Practice](#)" (MIT Press, 2008) GE235.L29E58. Ver: Morrissey, Laura "[The Rise of Ethnic Politics: Indigenous Movements in the Andean Region](#)" (Development Magazine) December 2009, Volume 52, Issue 4, pp 495-499. Ver: Zambrano, Liliana, Gomez Isa, Felipe "[Participation of Civil Society in the Colombian Peace Process](#)" (Report, Norwegian Peacebuilding Resource Centre) Palgrave Macmillan, July 2013.

se ha constituido como uno de los motores más poderosos para impulsar una masa crítica de empresas que adhieren a principios de responsabilidad social corporativa.⁷ Por su parte el empresariado en conjunto con la Sociedad Civil han respondido con la definición de estándares específicos que guían el comportamiento de las empresas en sectores tales como las industrias extractivas, el sector automotriz, las actividades financieras, el sector electrónico, entre otros.⁸ A un nivel más general, los modelos de negocios contemplan estándares crecientes de transparencia de las operaciones del Sector Privado como resultado de la adhesión a regulaciones y guías de carácter voluntario a nivel internacional que incluyen el respeto a los derechos humanos, acciones para la reducción de impactos ambientales y la habilitación de mecanismos de reparación de daños.⁹

- 4.5. **Crecimiento económico y empoderamiento de la clase media.** La región ha experimentado en las últimas décadas un crecimiento económico significativo y junto con ello la expansión y empoderamiento de una clase media que demanda más y mejores servicios públicos. Junto con la expansión del acceso a la educación se verifica una mayor demanda de participación en los procesos de toma de decisiones sobre aspectos que afectan al ciudadano individual y colectivamente. El mayor empoderamiento también se refleja en una mayor demanda de rendición de cuentas. La reacción reciente a los escándalos de corrupción tanto en el sector público como en el sector privado¹⁰ son una muestra de un cambio de percepción. En este contexto, un amplio espectro de la ciudadanía, que incluyó en no menor medida a la emergente clase media, ha exigido que los involucrados respondan sobre las acusaciones en procesos de investigación que resguarden el debido proceso y la independencia judicial.
- 4.6. En este entorno, el rol, visibilidad, capacidad de organización y el alcance de acción de la Sociedad Civil han adquirido una relevancia prominente. Los nuevos movimientos sociales han evolucionado incorporando nuevas dinámicas de intercambio que se han extendido para incluir a grupos tradicionalmente marginados, como a otros que expresan comunidad de intereses. En este sentido se pueden mencionar los movimientos rurales, las alianzas de pueblos indígenas,¹¹ las organizaciones defensoras de derechos de minorías sexuales, personas en condición de discapacidad y aquellos que promueven la igualdad de género, entre otros. Mención aparte merece la creciente internacionalización de las Organizaciones de la Sociedad Civil latinoamericanas y caribeñas para abordar problemáticas locales así como fenómenos mundiales derivados del proceso de globalización.¹² Asimismo, la evolución en el relacionamiento de la Sociedad Civil con el Estado y el Sector Privado ha traído aparejado un proceso dinámico de innovación

⁷ Ver [RSE en América Latina](#), Banco Interamericano de Desarrollo, mayo 2011;

⁸ Ver: [International Council on Mining and Metals \(ICMM\)](#); [Automotive Industry Action Group](#); [Electronics Industry Citizenship Coalition](#); [Global Social Compliance Programme](#).

⁹ Ver: [Principios Voluntarios](#) sobre Seguridad y Derechos Humanos para guiar a las empresas a garantizar la seguridad de sus operaciones; [Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de la ONU](#); [Iniciativa Devonshire](#) para el sector extractivo minero;; [Declaración del Derecho al Desarrollo de la ONU](#).

¹⁰ Ver World Economic Forum, [presentación del presidente del BID Luis Alberto Moreno](#).

¹¹ Ver Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE), Coordinadora de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica (COICA) y grupos urbanos como el Movimiento Sin Techo.

¹² Ver: [Fórum Social Mundial](#)

social¹³ entendida como la creación, inclusión y difusión de nuevas prácticas e ideas que han contribuido a dar solución a problemas sociales de manera más eficiente y sustentable.¹⁴

5. EL BANCO Y LA SOCIEDAD CIVIL

- 5.1. El Banco ha avanzado, modernizado y mejorado sus políticas y mecanismos de transparencia y participación, así como sus políticas operativas de salvaguardas sociales y ambientales.¹⁵ Estas políticas y mecanismos no sólo han proporcionado un marco de referencia general para el relacionamiento, sino que han ayudado a construir lazos de confianza entre el Banco y la Sociedad Civil.
- 5.2. En el 2004 el Banco elaboró y adoptó formalmente la primera Estrategia de Participación Ciudadana (GN-2232-5) donde se reconoce la entidad e importancia de la participación ciudadana en las actividades del Banco, así como la relevancia del rol de la Sociedad Civil en la región respecto a los mecanismos de participación. Entre sus fortalezas, la Estrategia de Participación Ciudadana (EPC) catalogó en un documento la rica experiencia del Banco en materia de relacionamiento con la Sociedad Civil; aportó una enunciación de buenas prácticas de participación y transparencia; y perfiló la importancia de alianzas temáticas con la Sociedad Civil. La EPC contribuyó también a proveer un marco analítico sobre ámbitos e instrumentos para la participación. Finalmente, la EPC enfatizó la importancia de la participación ciudadana como un activo a ser considerado en el diseño y ejecución de actividades y proyectos del Banco.
- 5.3. Si bien la EPC contribuyó enormemente en los ámbitos mencionados, su implementación ha revelado aspectos que requieren ser abordados o revisitados en el contexto actual. Entre estos aspectos se cuenta la necesidad de: (i) contar con una visión común, así como ejes estratégicos de acción para todo el Grupo BID; (ii) una mejor armonización y

¹³ Ver "[Agents of Change: Strategy and Tactics for Social Innovation](#)" Sanderijn Cels, Jorrit de Jong, Frans Nauta, Brookings Institution Press, 2012. Harvard Kennedy School, ASH Center for Democratic Governance and Innovation

¹⁴ Ver [Principios del Ecuador](#). Inversionistas Financieramente Responsables /SRI ("[Latin America Finding its Own Way to Rise to the SRI Challenge](#)") Global Capital, September 2015.)

¹⁵ Desde el 2004, el Banco ha actualizado mandatos y políticas sectoriales operativas. Por ejemplo, la [Política OP-703 de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias \(GN-2208-20\)](#) fue actualizada el 19 de enero 2006; la [Política OP-704 sobre Gestión del Riesgo de Desastres GN-2354-5](#) fue revisada el 23 de febrero de 2007; la [Política OP-708 de Servicios Públicos Domiciliarios \(GN-2716-6\)](#) fue aprobada el 11 de diciembre de 2013; la [Política OP-761 de Igualdad de Género en el Desarrollo \(GN-2531-10\)](#) fue actualizada el 3 de noviembre de 2010; y la [Política Operativa OP-765 de Pueblos Indígenas \(GN-2386-80\)](#) fue actualizada el 27 de febrero de 2006. Asimismo, como parte de las reformas del Noveno Aumento General de Recursos (BID-9), e incluido en la Agenda para un Banco Mejor, fue el establecimiento de una nueva [Política de Acceso a Información \(GN-1831-28\)](#) como un instrumento para incrementar los estándares de transparencia del BID al más alto nivel de las prácticas internacionales, la cual fue actualizada el 12 de mayo de 2010.

articulación interna de relacionamiento con la Sociedad Civil para todo el Grupo BID, que contribuya a alcanzar objetivos de desarrollo y; (iii) herramientas para la sistematización de la información sobre todo el trabajo del Grupo BID con la Sociedad Civil incluyendo la definición de líneas de base, métricas y evaluaciones regulares. En suma, la Estrategia no se consolidó como una herramienta interna para guiar a especialistas sectoriales y operativos sobre cómo maximizar el valor agregado del relacionamiento con la Sociedad Civil en el diseño e implementación de actividades, operaciones, políticas y estrategias del Banco. Este vacío estratégico trajo como consecuencia que actividades e iniciativas con la Sociedad Civil que contaron con la consiguiente asignación de recursos, se realizaran de forma aislada sin estar adheridas a criterios de medición que permitieran conocer su eficacia y por ende perdiendo sostenibilidad e impacto.¹⁶

- 5.4. Por otro lado, desde la perspectiva de evitar y/o mitigar conflictos con la Sociedad Civil y sus impactos humanos, económicos y financieros, las investigaciones y la experiencia a nivel regional del Banco muestran que las inversiones a gran escala como las de infraestructura, están expuestas a incrementos importantes en sus costos financieros como resultado de conflictos sociales.¹⁷ Tales conflictos se intensifican por un relacionamiento deficiente, donde las quejas y las preocupaciones de la comunidad se acumulan sin resolución durante largos periodos de tiempo. La mayoría de los proyectos de infraestructura del Banco cancelados o pospuestos enfrentaron conflictos antes del inicio de las operaciones.¹⁸ A nivel mundial, otros estudios muestran que operaciones de inversión de gran escala como las del sector extractivo (US\$ 3-5 billones de gasto de capital) pueden registrar pérdidas del orden de US\$ 20 millones semanales en términos de valor presente neto como resultado de conflictos sociales.¹⁹ Lo anterior acentúa fuertemente la necesidad de una adecuada planificación para un relacionamiento estratégico con la Sociedad Civil que encare de forma acorde los escenarios y desafíos futuros.

6. LECCIONES APRENDIDAS

- 6.1. En un contexto regional en evolución constante, el Banco ha ido ganando experiencia y enriquecido su quehacer con un acervo de lecciones aprendidas en el marco de su trabajo operativo-sectorial y de generación de conocimiento. Metodológicamente, a los efectos

¹⁶ Ver: [Grupo BID y Sociedad Civil: Revisión de las acciones de relacionamiento y compromiso 2014-2015](#) y edición [2016-2017., 2016-2017](#)

¹⁷ Ver “[Lessons from Four Decades of Infrastructure Project-Related Conflicts in Latin America and the Caribbean](#)”, IDB Group.

¹⁸ Op cit. “[Lessons from Four Decades of Infrastructure Project-Related Conflicts in Latin America and the Caribbean](#)”, IDB Group.

¹⁹ Ver: Harvard, Queensland y Clark “[Conflict translates environmental and social risk into business costs](#)” D. Franks, R. Davis, A. Bebbington, S. Ali, D. Kemp, M. Scurrah.

de sistematizar el universo de experiencias y lecciones aprendidas se ha analizado la labor del Banco con la Sociedad Civil desde cinco diferentes enfoques de acción: *información, diálogos, consultas, colaboración y alianzas*.²⁰ Bajo dicha taxonomía el Banco aprendió sobre: (i) la importancia de ampliar los canales de acceso a información; (ii) el valor agregado de los espacios de diálogo directo; (iii) la debida diligencia para la efectividad de las consultas públicas; (iv) la colaboración con la Sociedad Civil y su aporte al acervo de conocimiento del Banco sobre la región y (v) el apalancamiento de recursos que logran las alianzas estratégicas con la Sociedad Civil y su contribución a profundizar la llegada del Banco a beneficiarios y partes interesadas. A continuación, se sintetizan las principales lecciones aprendidas:

- 6.2. La importancia de ampliar y maximizar los canales de acceso a información:** Las distintas unidades del Banco han comprendido progresivamente la importancia de la transformación digital e incorporado el uso de nuevas tecnologías y herramientas tanto para la generación de nuevos espacios de acceso a información como para la recolección de data y generación de información. El Grupo BID ha venido reiterando su compromiso para incrementar la transparencia, rendición de cuentas y acceso a la información, como mecanismos necesarios para mantener y fortalecer su relacionamiento con la Sociedad Civil. Esta apertura ha permitido promover la relación con las partes interesadas, mejorar el diseño e implementación de los proyectos, así como ha fortalecido los resultados en materia de desarrollo. Bajo estos principios, las distintas unidades del Banco han ido implementando progresivamente la utilización de nuevas tecnologías y el uso de herramientas para recolectar y sistematizar la información, así como garantizar el debido acceso a la misma y, de esta manera, poder generar nuevos espacios de relacionamiento con la Sociedad Civil. Adicionalmente, el incremento de la divulgación de más información, el desarrollo de plataformas de colaboración y la utilización de otros canales de comunicación han permitido facilitar la interacción entre centros de conocimiento y los grupos de la Sociedad Civil en busca de soluciones a problemáticas de desarrollo que aquejan a estos últimos. Estos nuevos espacios han contribuido a un relacionamiento con la Sociedad Civil más cercano y accesible que guarda plena consistencia con los objetivos de transparencia del Banco.
- 6.3. El valor agregado de los espacios de diálogo directo:** La puesta en valor de la contribución potencial de la Sociedad Civil requiere de canales continuos de diálogo directo con el Banco. En este sentido, el Banco ha evolucionado desde un diálogo en gran medida de carácter informativo a uno que proactivamente procura generar espacios de intercambio para el involucramiento de los actores relevantes de la Sociedad Civil. Gracias a esto el Banco aprendió a centralizar sus esfuerzos creando y mejorando sus

²⁰ Ver definiciones y detalles en Grupo BID y Sociedad Civil: [Revisión de las acciones de relacionamiento y compromiso 2014-2015 y edición 2016-2017 sucesivas](#).

agendas de intercambio con la Sociedad Civil, permitiéndole a una misma vez aprender y diseminar los últimos adelantos del Banco en materia de desarrollo de ALC.

- 6.4. El Banco ha realizado un esfuerzo importante para generar y promover espacios de *diálogo* técnico-sectorial con intercambios críticos y constructivos en una diversidad de áreas. Este diálogo ha sido un esfuerzo corporativo de magnitud que ha contado con un fuerte compromiso y participación de la alta administración, así como de los especialistas operativos y sectoriales. Este involucramiento ha resultado en un acercamiento amplio e inclusivo con las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) tradicionales y emergentes que ha aportado no solo a la capacidad del Banco para contribuir a desarrollar agendas de desarrollo de valor compartido, sino también al conocimiento recíproco de capacidades y fortalezas.
- 6.5. Adicionalmente, el Banco fundó una red de OSC que posteriormente dieron lugar a los llamados Grupos Consultivos de Sociedad Civil (ConSoC).²¹ Los ConSoC como interlocutores de intercambio regular de *información y diálogo* han contribuido a adquirir capacidades y solidificar las relaciones del Banco con OSC del país. Los ConSoC han demostrado ser una herramienta relevante para el acercamiento del Banco con la Sociedad Civil en los países. Un aspecto donde aún se requieren esfuerzos adicionales es en lograr una participación y representatividad más robusta dentro de los ConSoC de comunidades de zonas peri-urbanas y rurales. Adicionalmente, otro punto a mejorar tiene que ver con optimizar la composición de los ConSoC en línea con el quehacer del Banco en el país.
- 6.6. **La debida diligencia para la efectividad de las consultas públicas:** El Banco ha robustecido su conocimiento de ALC gracias a los procesos de *consultas públicas*.²² Las consultas públicas le han permitido recabar insumos relevantes para el diseño e implementación de políticas, estrategias y operaciones. La rica experiencia del Banco lo ha transformado en un nodo de conocimiento y depositario de buenas prácticas de debida diligencia para la oportuna inclusión de la Sociedad Civil en los procesos de consulta pública. El Banco también ha aprendido que los procesos de consulta tienen particularidades sectoriales y geográficas de orden regulatorio que exceden en ocasiones los ámbitos definidos en sus Políticas Operativas. De ahí que los procesos de debida diligencia de las consultas se benefician de la continua ampliación y actualización de los conocimientos sobre los marcos sectoriales regulatorios para las consultas públicas, así como políticas de transparencia y participación aplicables en cada país.
- 6.7. **La colaboración con la Sociedad Civil agrega al acervo de conocimiento del Banco sobre la región:** Las OSC y el Banco han sumado conocimientos y experiencias

²¹ Ver antecedentes a los ConSoC como "[Consejos Asesores de Sociedad Civil del BID: Análisis y Propuesta de Funcionamiento](#)", 2010

²² Ver: BID - [Consultas Públicas con Sociedad Civil: Guías para Agencias Ejecutoras Públicas y Privadas](#) y su actualización, 2018-2019. Ver BID "[Meaningful Stakeholder Consultation](#)" Kvam, Reidar.

conjuntos en varios dominios diseminando esos conocimientos y buenas prácticas a nivel sectorial incluyendo: (i) la generación y difusión de productos de conocimiento, (ii) las experiencias acerca de mecanismos de prestación de servicios a nivel comunitario, (iii) la canalización de influencias en el diseño de políticas públicas (*lobbying*); (iv) los conocimientos y perspectivas alternativas para disminuir la brecha de género; (v) los conocimientos sobre las repercusiones del cambio climático en la seguridad alimentaria, la biodiversidad y el turismo sostenible, entre otros. Mención especial merece la colaboración del Banco con las OSC en el marco de programas de capacitación institucional diseñados por el Banco para la Sociedad Civil y cuyos resultados preliminares indican la contribución del Banco al enriquecimiento del capital humano de la región y progresiva mejora en la transparencia de la gestión de fondos y rendición de cuentas por parte de las OSC.

- 6.8. Como resultado de este intercambio de conocimientos el Banco hoy está en mejor posición para: (i) articular espacios de cooperación auspiciando el relacionamiento entre Gobiernos, Sector Privado y Sociedad Civil; (ii) potenciar sus conocimientos sectoriales con la creación de productos de conocimiento con OSC expertas en temas específicos y en territorios determinados; (iii) incrementar su conocimiento del tejido social a nivel regional y de país gracias a la colaboración con una base diversificada de OSC.
- 6.9. **Las alianzas estratégicas con la Sociedad Civil apalancan recursos y contribuyen a profundizar la llegada del Banco a beneficiarios y partes interesadas:** Las OSC tanto por su experiencia técnica como por sus conocimientos de la realidad local se han transformado en actores relevantes para la entrega de servicios públicos de diversa índole. El Banco ha cultivado alianzas estratégicas con OSC que las transforman en socios para el diseño y ejecución de proyectos y actividades del Banco. Estas alianzas han sido especialmente relevantes para lograr presencia en comunidades ubicadas en zonas de difícil acceso o baja conectividad.
- 6.10. Las alianzas del Banco con las OSC y el trabajo conjunto que eso conlleva han permitido también traer recursos financieros y humanos provenientes de dichas organizaciones. El Banco también ha aprendido la importancia de contar con mecanismos para identificar OSC que operan con transparencia, cuentan con capacidad de rendición cuentas de su gestión y representan legítimamente a un conjunto de beneficiarios que definen el mandato de esas OSC.²³ Adicionalmente, el Banco ha propiciado *alianzas* para el diseño conjunto e implementación de programas piloto;²⁴ campañas de sensibilización para

²³ Las propias OSC cumplen programas bajo una amplia variedad de intereses que muchas veces no emergen a primera vista y que requieren de una evaluación y experiencia pertinentes.

²⁴ Ver por ejemplo una serie de iniciativas lanzadas por el FOMIN: el mecanismo piloto [Bono de Impacto Social](#) en Colombia es una demostración de la eficiencia que se logra cuando se juntan los sectores público, privado y social. La alianza pionera [Nuevos Empleos y Oportunidades \(NEO\)](#), presente en 10 países de la región, permite a las empresas, gobiernos y la sociedad civil aportar recursos, conocimientos y habilidades para [implementar soluciones efectivas y sostenibles de empleo juvenil](#). El [Programa Fondo de Tecnología](#)

paliar situaciones de emergencia sanitaria y/o catástrofes naturales,²⁵ acciones de monitoreo participativo en iniciativas para el apoyo a los esfuerzos de transparencia de los gobiernos y el sector privado; entre otros.

7. JUSTIFICACION

- 7.1. En este panorama, el relacionamiento del Banco con la Sociedad Civil se enmarca tanto dentro del contexto regional, como dentro de la experiencia del Banco, las lecciones aprendidas y de su Estrategia Institucional²⁶. Esta última señala *la creciente importancia de la participación ciudadana en la formulación y ejecución de las políticas públicas*. Asimismo, a fin de preservar los logros de desarrollo y asegurar que ALC siga progresando hacia una región más próspera e incluyente, es preciso abordar conjuntamente las principales limitantes estructurales del pasado de la región y los desafíos emergentes del entorno actual. La región debe *reducir la desigualdad y la pobreza, potenciar la productividad y la innovación y reforzar la integración económica*. La pobreza extrema sigue afectando a 80 millones de personas y se concentra de forma desproporcionada en mujeres y niños y en grupos específicos, como las comunidades indígenas y afrodescendientes y los habitantes de zonas rurales y asentamientos precarios urbanos.
- 7.2. La presente estrategia encuentra su justificación desde varias perspectivas, entre las que se destacan cuatro:
- 7.3. **Perspectiva de la misión y valores del Banco:** La inclusión de la Sociedad Civil resulta crítica para cumplir con los mandatos y valores del Grupo BID. El BID a través de un relacionamiento estratégico con la Sociedad Civil está en una mejor posición para comprender los desafíos de desarrollo de los países y de la región en su conjunto y con ello contribuir con los esfuerzos de desarrollo de los Gobiernos y el Sector Privado en pos del desarrollo económico y social.
- 7.4. **Perspectiva de la sostenibilidad:** La participación e inclusión oportuna y estratégica de la Sociedad Civil constituye un activo para la sostenibilidad de las iniciativas y operaciones del Banco.²⁷ El involucramiento y sentido de compromiso de los beneficiarios genera oportunidades de desarrollo sobre la base de objetivos comunes que contribuyen a la legitimidad de dichas iniciativas y operaciones públicas y privadas a largo plazo.²⁸ Igualmente, la cooperación del Banco con la Sociedad Civil en el intercambio de información, diálogos y conocimientos sobre la construcción de

[para la Inserción Laboral de Jóvenes](#) cofinanciado por el FOMIN y Microsoft y ejecutado por una fundación argentina, en conjunto con 29 organizaciones de la sociedad civil en nueve países.

²⁵ Ver [Grupo BID y Sociedad Civil: Revisión de las acciones de relacionamiento y compromiso 2014-2015/2016-2017](#) y edición [2016-2017](#).

²⁶ [Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020](#), Banco Interamericano de Desarrollo, marzo 2015.

²⁷ Ver [Alianza Mundial sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible](#).

²⁸ Ver [“The Importance of Stakeholder Ownership for Capacity Development Results”](#), Nicola Smithers, World Bank Institute, 2011 y [Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo](#).

mecanismos de participación y transparencia, contribuye a la sostenibilidad de esfuerzos apoyados por el Banco que requieren compromisos de largo plazo tales como la disminución de la brecha de género y empoderamiento de la mujer; la promoción de la diversidad para el acceso al capital y la educación; el apoyo en la implementación de las agendas climáticas,²⁹ entre otros. Finalmente, un relacionamiento planificado contribuye también a la sostenibilidad de las operaciones a través del aprovechamiento de nuevas herramientas como la del monitoreo participativo para la rendición de cuentas y transparencia.

- 7.5. **Perspectiva de riesgos:** El relacionamiento estratégico con la Sociedad Civil contribuye a mitigar riesgos de conflictividad asociados a las operaciones y sus costos asociados.³⁰ El involucramiento planificado y directo del Banco con los portadores de interés permite conocer las percepciones y preocupaciones respecto de los proyectos, a la vez que permite proveer información directa sobre tales operaciones. El intercambio directo con la Sociedad Civil resulta crucial también para discernir los intereses de las partes interesadas y su representatividad respecto de la voluntad de la mayoría de los beneficiarios de una operación³¹. Este intercambio bidireccional amplía a su vez las posibilidades de contener posibles conflictos (y los costos asociados) o, dado el caso, mejorar el proceso de toma de decisiones respecto a estos últimos³².
- 7.6. **Perspectiva de innovación social y resultados:** La participación planificada de los ciudadanos en el diseño y prestación de servicios públicos modifica favorablemente la concepción tradicional del rol del Estado, del Sector Privado, de la propia Sociedad Civil^{33,34}. Su involucramiento tiene el potencial de fomentar la innovación social gracias a aportes de nuevas soluciones que contribuyan a reducir costos, y aumentar la satisfacción del ciudadano³⁵. El involucramiento del Banco con la Sociedad Civil puede nutrirse de ese potencial y contribuir al diseño e implementación de políticas más sensibles y equitativas³⁶.

8. LINEAS ESTRATEGICAS

- 8.1. En respuesta al contexto de la región, los antecedentes, las lecciones aprendidas y en

²⁹ Ver "[Promoting Sustainable Development Through More Effective Civil Society Participation in Environmental Governance](#)". A Selection of Country Case Studies from the EU-NGOs Projects, a global project funded by the European Union (EU), implemented by the United Nations Development Programme (UNDP) and delivered and co-financed by the Global Environment Facility (GEF) Small Grants Programme (SGP). Ver por ejemplo: BID [Diagnostico sobre el avance de las agendas de cambio climático de los gobiernos de la región sumando a la sociedad civil de LAC para la implementación de los INDC](#).

³⁰ Ver: OECD: [Impulsando productividad y crecimiento inclusivo en Latinoamérica](#).

³¹ Ver: "[Lecciones de cuatro décadas de conflictos sociales respecto a proyectos de infraestructura en América Latina y el Caribe](#)".

³² Harvard, Queensland y Clark "[Conflict translates environmental and social risk into business costs](#)" D. Franks, R. Davis, A. Bebbington, S. Ali, D. Kemp, M. Scurrah.

³³ Ver World Economic Forum 2013 "[The Future Role of Civil Society](#)".

³⁴ Ver: "[Building more effective, accountable, and inclusive institutions for all](#)" Element 6, Paper 1 OECD.

³⁵ Ver: "[Civil Society and the Integration of Climate Change Risks into Planning and Policy-making](#)" World Resources Institute Report.

³⁶ Ver: "[Participatory Governance: Engaging Citizens for Development, including the Millennium Development Goals \(MDGs\)](#)" United Nations Committee of Experts on Public Administration (CEPA) Policy Brief No. 1.

cumplimiento de la visión y objetivos para alcanzar los resultados esperados de la presente Estrategia, el Banco planificará su relacionamiento con la Sociedad Civil de un modo proactivo en acciones medibles y orientadas a lograr objetivos a largo plazo, generando confianza desde el principio.

- 8.2. Por lo anterior el Banco se enfocará en cinco líneas de acción estratégicas: (i) *fortalecer y desarrollar capacidades internas para capturar, procesar y dar acceso a información para el relacionamiento con la Sociedad Civil*; (ii) *fortalecer la integración de espacios de diálogo directo con la Sociedad Civil*; (iii) *optimizar y ajustar los procesos de consultas públicas*; (iv) *individualizar y ampliar espacios de colaboración con la Sociedad Civil*; (v) *maximizar el valor de las alianzas estratégicas con la Sociedad Civil*.
- 8.3. **Fortalecer y desarrollar capacidades internas para capturar y dar acceso a información.** El Banco se centrará en fortalecer y formar capacidades en materia de acceso y procesamiento de información estratégica. Estas acciones permiten al Banco: (A) proporcionar más información directamente a la Sociedad Civil respecto del quehacer del Banco; (B) mejorar activamente en la identificación, generación, aplicación y difusión de información para: (i) contribuir a anticipar y comprender tendencias y percepciones de la Sociedad Civil; (ii) apoyar los procesos de toma de decisiones de las distintas partes respecto a dicha tendencias;³⁷ (iii) nutrir el diálogo del Banco con los Gobiernos, el Sector Privado y la propia Sociedad Civil en base a data y nueva información. Las acciones de esta línea estratégica guardan coherencia con los esfuerzos en materia de transparencia contenidos en la Política de Acceso a Información.³⁸
- 8.4. A modo de ejemplo, dentro de esta línea, el Banco podrá promover el uso interno de herramientas analíticas; la generación de redes específicas con la Sociedad Civil que permitan la diseminación de información sectorial; la utilización estratégica de plataformas digitales y redes sociales que permitan diseminar el trabajo de Gobiernos, Sector Privado y Sociedad Civil sobre un mismo sector y área geográfica; la implementación de actividades de capacitación y desarrollo de guías de buenas prácticas en el uso de información para el relacionamiento con la Sociedad Civil en el marco de proyectos e iniciativas del Banco.
- 8.5. **Fortalecer la integración de espacios de diálogo directo con la Sociedad Civil.** El Banco buscará potenciar su posición privilegiada para fortalecer procesos de diálogo directo, -Banco-Sociedad Civil-, así como contribuir a espacios de interacción entre la Sociedad Civil, Gobiernos y Sector Privado. Este fortalecimiento de su posicionamiento le permitirá al Banco: (i) contribuir a generar agendas de valor compartido con la Sociedad Civil; (ii) profundizar relaciones constructivas que acerquen y generen confianza entre actores relevantes; (iii) identificar y desarrollar nuevos relacionamientos con grupos emergentes.
- 8.6. A modo de ejemplo, dentro de esta línea, el Banco buscará potenciar la transferencia de

³⁷ Ver “[A Guide to Solving Social Problems with Machine Learning](#)”, Jon Kleinberg, Jens Ludwig, Sendhil Mullainathan, Harvard Business Review, 2016.

³⁸ [Política de Acceso a Información \(GN-1831-28\)](#)

conocimiento en los foros anuales del Grupo BID con la Sociedad Civil; fortalecer y afinar la efectividad del rol de los ConSoC como grupos de diálogo para el avance de las Estrategia País y estrategias sectoriales; apoyar acciones de fortalecimiento de las capacidades de la Sociedad Civil para la articulación de diálogos con Gobiernos y Sector Privado; fortalecer las capacidades de los equipos operativos del Banco para realizar diálogos constructivos con la Sociedad Civil; promover e integrar acciones para promover la diversidad y el enfoque de género en los diálogos directos con la Sociedad Civil.

- 8.7. **Optimizar y ajustar los procesos de consultas públicas.** El Banco continuará adoptando nuevas prácticas sobre la base de contextos y lecciones aprendidas que permitan optimizar más el trabajo operacional de los especialistas en la realización de consultas públicas efectivas. Esta continua actualización le permitirá al Banco: (i) ajustar los procesos de consulta a las singularidades sectoriales, (ii) conocer e incluir los marcos regulatorios locales en permanente evolución; (iii) fortalecer el rol de las consultas para mejorar el diseño e implementación de proyectos.
- 8.8. A modo de ejemplo, dentro de esta línea, el Banco buscará capacitar a su propio personal sobre la realización de consultas pública efectivas; desarrollará y actualizará guías sobre los marcos regulatorios sectoriales aplicables en cada país, fortalecerá su posicionamiento como referente técnico promoviendo la difusión de guías para la debida diligencia en materia de consulta pública para operaciones del sector público y privado.
- 8.9. **Individualizar y ampliar los espacios de colaboración con la Sociedad Civil.** El Banco continuará fomentando el intercambio de conocimientos con la Sociedad Civil para incrementar la capacidad del Banco de ofrecer nuevas soluciones a los problemas de desarrollo de la región. Este intercambio le permitirá al Banco: (i) recolectar y valorar conocimientos y nuevos enfoques de desarrollo provenientes de la Sociedad Civil para mejorar las iniciativas del Banco; (ii) apalancar recursos mediante la coordinación de agendas de conocimiento; (iii) contribuir al conocimiento y capacidad de las organizaciones de la Sociedad Civil para mejorar su relacionamiento estratégico con actores relevantes.
- 8.10. A modo de ejemplo, dentro de esta línea, el Banco propiciará instancias para fomentar el intercambio de conocimientos para la innovación social desde la Sociedad Civil; coordinará agendas de conocimiento temáticas con la Sociedad Civil; fortalecerá el acceso de OSC a redes de conocimiento pertinentes; apoyará actividades de capacitación institucional de las OSC; incentivará la consolidación/formación de espacios de colaboración sectorial con la Sociedad Civil.
- 8.11. **Maximizar el valor de las alianzas estratégicas con la Sociedad Civil.** El Banco propiciará la búsqueda de socios estratégicos en la Sociedad Civil que contribuyan a apoyar la efectividad y eficiencia de los programas del Banco. Estas alianzas le permitirán al Banco: (i) desarrollar nuevos canales para alcanzar a poblaciones objetivo; (ii)

movilizar recursos humanos y financieros externos; (iii) optimizar el apoyo en la entrega de servicios públicos.

- 8.12. A modo de ejemplo, dentro de esta línea, el Banco buscará catalizar y movilizar nuevos recursos financieros de organizaciones filantrópicas con intereses de desarrollo en la región, explorará el potencial de escalamiento de programas piloto del Banco con la Sociedad Civil.

9. PRINCIPIOS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

- 9.1. *Inclusividad:* El relacionamiento del Grupo BID con la Sociedad Civil se concibe como un activo que se nutre de la inclusividad i.e. un relacionamiento con miras a sumar capacidades, experiencia y conocimientos diversos que mejor aporten a los esfuerzos de desarrollo, apalancado recursos en aquellos sectores y operaciones donde trabaja el Grupo BID. En esta perspectiva, el relacionamiento con Sociedad Civil debe ser plenamente coherente con la Estrategia Institucional del Banco contemplando especialmente los aspectos de género y diversidad.
- 9.2. *Sostenibilidad:* El relacionamiento del Banco con la Sociedad Civil busca contribuir tanto a los esfuerzos de los Gobiernos, el Sector Privado y de la ciudadanía para el desarrollo económico social de los países. Por lo anterior, el relacionamiento con la Sociedad Civil se entiende como un activo a ser mantenido y en miras a brindar resultados a largo plazo.
- 9.3. *Flexibilidad:* El relacionamiento con la Sociedad Civil debe ser flexible y basado en las especificidades locales. Esta flexibilidad pone de relieve la necesidad de interpretar, adaptar, planificar e implementar la Estrategia según el contexto de cada país, por cuanto los procesos de relacionamiento están sujetos a condicionantes de carácter institucional, cultural y político que varían de país en país.

10. CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

- 10.1. *Roles para la Implementación:* El Representante, en su rol como representante único del GBID, es el responsable de implementar las líneas estratégicas de la presente Estrategia a nivel país, asegurándose de adaptar tal implementación al contexto local. Este liderazgo requerirá una adecuada coordinación y anticipación de acciones y actividades por parte del Representante en conocimiento y apoyo al trabajo regular de los especialistas sectoriales y operativos del GBID (BID, BID INVEST y FOMIN) con la Sociedad Civil.

Los especialistas sectoriales y operativos del GBID a su vez serán responsables en sus ámbitos de competencia de alinear su trabajo con Sociedad Civil de acuerdo con las líneas estratégicas de la Estrategia. VPC/VPC será responsable de la aplicación de la Estrategia a nivel regional, así como la articulación de recursos internos y externos del GBID para alcanzar los objetivos de la Estrategia.

- 10.2. *Planificación*: La implementación de la presente Estrategia requerirá de una planificación de actividades y acciones por línea estratégica que permitan coordinar esfuerzos y maximizar los recursos disponibles con anticipación. Tal planificación en miras a lograr un relacionamiento con la Sociedad Civil que se construya, mida y mantenga.
- 10.3. *Plan de Acción*: Para la implementación de la presente Estrategia, una vez ésta sea aprobada por el Directorio Ejecutivo del BID y el Directorio Ejecutivo de la CII, la Administración preparará y aprobará un Plan de Acción. Este Plan de Acción incluirá lineamientos para la aplicación de la Estrategia, incluyendo indicadores medibles y comparables por resultado y eje estratégico que permitan evaluar la asignación de recursos a determinada actividad y a la luz de su sostenibilidad, nivel de acceso, participación y oportunidad. Bajo el liderazgo y coordinación de la Vicepresidencia de Países, el Plan de Acción será susceptible de actualizaciones periódicas

11. CONCLUSIONES Y PLAN DE ACCION

- 11.1. Con la aprobación de la presente Estrategia, la Administración elaborará su Plan de Acción, con lineamientos para su implementación que se presentará para información al Comité de Programación del Directorio del BID y al Comité del Directorio Ejecutivo de la CII dentro de un plazo de 180 días. Este plazo responde a la necesidad de involucrar diversos departamentos y divisiones del Grupo BID dada la naturaleza transversal de la temática. El Plan de Acción servirá como guía de implementación para los Representantes de País, especialistas operativos y sectoriales del GBID al momento de implementar políticas y estrategias y diseñar operaciones respecto a las oportunidades de relacionamiento con Sociedad Civil.
- 11.2. Se incluye la [lista de representantes de Gobiernos, Sociedad Civil y Sector Privado participantes](#) al extenso proceso de consultas públicas presenciales y virtuales, los [insumos recibidos en el proceso de consulta, así como las secciones donde los mismos fueron incorporados](#).