

NOTA TÉCNICA No IDB-TN-03357

Marco práctico para la planificación estratégica de agendas de conocimiento

Un enfoque del BID ilustrado
con el caso de México

Adela Barrio Sarmiento

Fernanda Camera

Laura Ripani

Lorena Rodríguez

Nadia Rocha

Banco Interamericano de Desarrollo
División de Conocimiento y Aprendizaje

Julio 2026



Marco práctico para la planificación estratégica de agendas de conocimiento

Un enfoque del BID ilustrado
con el caso de México

Adela Barrio Sarmiento

Fernanda Camera

Laura Ripani

Lorena Rodríguez

Nadia Rocha

Banco Interamericano de Desarrollo
División de Conocimiento y Aprendizaje

Julio 2026



Marco práctico para la

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE AGENDAS DE CONOCIMIENTO

Un enfoque del BID ilustrado
con el caso de México



Adela Barrio Sarmiento
Fernanda Camera
Laura Ripani
Lorena Rodríguez
Nadia Rocha



Contenido

01.

Introducción

PÁGINA 2

02.

De la alineación a la acción: los cinco componentes del marco

- 2.1 ALINEAR la visión, el propósito y los objetivos estratégicos
- 2.2 EVALUAR la situación actual
- 2.3 CONSULTAR a los actores clave
- 2.4 PRIORIZAR los temas de conocimiento
- 2.5 PLANIFICAR la agenda de conocimiento

PÁGINA 5

03.

Aplicación de la metodología: el caso de México

- 3.1 Alinear
- 3.2 Evaluar
- 3.3 Consultar
- 3.4 Priorizar
- 3.5 Planificar

PÁGINA 20

04.

Lecciones y reflexiones finales

PÁGINA 30

INTRODUCCIÓN

01

Introducción

Para instituciones multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el conocimiento es fundamental para diseñar políticas y programas eficaces, ya que influye directamente en la forma en que se diseñan, implementan y adaptan las intervenciones de desarrollo.

Dado que los países de América Latina y el Caribe recurren al BID en busca de orientación para abordar sus desafíos sociales y económicos más urgentes, el conocimiento que proporciona debe ser de vanguardia, oportuno, riguroso y pertinente. Al utilizar el conocimiento de manera estratégica, el Banco puede aumentar la eficacia de sus programas de financiamiento y diálogos de política, cerrar brechas de conocimiento, identificar desafíos emergentes para el desarrollo y promover un crecimiento sostenible en toda la región. Esta nota técnica explora cómo el BID y otras organizaciones similares pueden planificar de manera más deliberada la generación de conocimiento para mejorar los resultados de desarrollo.

Para cumplir este complejo mandato, las organizaciones necesitan agendas de conocimiento sólidas, es decir, planes de acción orientados a un propósito que alineen las prioridades de conocimiento con los objetivos institucionales para guiar la toma de decisiones y las acciones, mejorar el diseño de futuros proyectos y fortalecer el ciclo de retroalimentación entre el análisis y las operaciones. Como parte de su compromiso más amplio con la gestión del conocimiento, el BID ha desarrollado un enfoque metodológico sistemático y amplio que proporciona a las organizaciones un marco de referencia común para establecer prioridades mediante el apoyo a la planificación estratégica de agendas de conocimiento. Basado en cinco componentes fundamentales —*Alinear, Evaluar, Consultar, Priorizar y Planificar*—, este marco brinda mayor claridad a los productores de conocimiento, los equipos operativos y los directivos sobre las áreas en las que aún faltan evidencias, y les permite avanzar desde esfuerzos fragmentados hacia el diseño de agendas de conocimiento más coherentes. En definitiva, al poner el énfasis en aquello que realmente importa para la toma de decisiones, este proceso garantiza que el conocimiento contribuya a generar resultados significativos.

En la práctica, una agenda de conocimiento ayuda a las organizaciones a identificar los temas más relevantes sobre los cuales es necesario generar, aplicar o compartir mejor el conocimiento para aumentar el impacto en el desarrollo. Incluye tanto conocimiento analítico, como estudios sectoriales, diagnósticos macroeconómicos e investigaciones temáticas transversales, como conocimiento operacional, que recoge los aprendizajes derivados de las evaluaciones de impacto y del diseño e implementación de proyectos, incluyendo la forma en que los equipos resuelven problemas y trabajan con las agencias ejecutoras. También puede incluir actividades que contribuyan a fortalecer este ecosistema, como el establecimiento de alianzas académicas, el desarrollo de bases de datos temáticas o la inversión en el fortalecimiento de capacidades sobre temas estratégicos. Al conectar estos distintos elementos, una agenda de conocimiento contribuye a garantizar que lo que aprendemos informe lo que hacemos y que lo que hacemos genere nuevos aprendizajes.

Esta publicación presenta el marco metodológico del BID para la planificación de agendas de conocimiento y utiliza el caso de México para ilustrar su aplicación. Si bien fue desarrollado para apoyar el trabajo de los equipos del BID, el marco responde a desafíos comunes a muchas organizaciones multilaterales y basadas en el conocimiento. Puede adaptarse a distintos tipos de instituciones y aplicarse a nivel de país, de sector o división, así como a programas regionales. La experiencia de México alineó las prioridades analíticas con la Estrategia de País del BID y el Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno, ofreciendo un ejemplo concreto de cómo la metodología puede adaptarse a un contexto nacional específico.

La siguiente sección de esta nota presenta los cinco componentes fundamentales de la metodología y destaca consideraciones prácticas para su implementación, incluidos ejemplos de cómo la inteligencia artificial (IA) puede facilitar el proceso. La tercera sección presenta el caso de México y la conclusión ofrece las principales lecciones y reflexiones finales.

DE LA ALINEACIÓN A LA ACCIÓN

LOS CINCO
COMPONENTES
DEL MARCO

02

De la alineación a la acción: los cinco componentes del marco

Para transformar el conocimiento en impacto, las instituciones necesitan más que estudios aislados o esfuerzos desconectados. Necesitan una forma estructurada, pero flexible, de definir sus prioridades, coordinar el trabajo de conocimiento entre los equipos y garantizar que la toma de decisiones esté respaldada por evidencia.

La metodología presentada en esta nota se basa en enfoques más amplios de planificación estratégica y refleja una adaptación que el BID ha venido perfeccionando progresivamente para apoyar la priorización y la gestión estratégica de la generación de conocimiento.¹

FIGURA 1

Los cinco componentes del marco del BID para las agendas de conocimiento



¹ La planificación estratégica suele entenderse como un proceso sistemático de reflexión y toma de decisiones orientado al logro de objetivos definidos. Para una discusión previa sobre el enfoque del BID para las agendas de conocimiento, véase Kyle Stanford Strand, Lorena Rodríguez Bu y Fernanda Camera, "Siete pasos para crear una estrategia de conocimiento", Blog del Banco Interamericano de Desarrollo, 2021, <https://www.iadb.org/es/blog/conocimiento-abierto/siete-pasos-para-crear-una-estrategia-de-conocimiento>.

Como se ilustra en la Figura 1, la metodología del BID para la planificación de agendas de conocimiento se estructura en torno a cinco componentes clave: *Alinear, Evaluar, Consultar, Priorizar y Planificar*. En conjunto, proporcionan una hoja de ruta práctica para desarrollar agendas pertinentes, coherentes y orientadas a la acción.

El marco para las agendas de conocimiento es intencionalmente flexible y dinámico. Los cinco componentes no están concebidos para seguirse en una secuencia estricta. En la práctica, algunos pueden desarrollarse en paralelo, y el énfasis otorgado a cada uno variará según el contexto, los recursos disponibles y el nivel de madurez de la agenda. Asimismo, la agenda de conocimiento está diseñada para evolucionar con el tiempo, a medida que cambian las necesidades institucionales y de los países, surgen nuevas brechas de conocimiento y aparecen oportunidades para el aprendizaje y la colaboración. Este carácter adaptativo refuerza el valor del aprendizaje continuo y de la recalibración periódica, en lugar de ejercicios de planificación puntuales.

En la práctica, el marco puede aplicarse a distintos niveles o ámbitos de trabajo, según su enfoque temático o geográfico. Las aplicaciones más comunes son las siguientes:

- **Agendas de conocimiento sectoriales o temáticas** abordan áreas específicas de especialización o temas y pueden desarrollarse para un sector en su conjunto o para una división técnica específica. Identifican prioridades de investigación, brechas de conocimiento y oportunidades de aprendizaje relevantes tanto para el trabajo de políticas como para el trabajo operacional. Estas agendas suelen complementar herramientas diagnósticas más amplias, como los documentos de marco temático, y se alinean con los objetivos institucionales y los desafíos emergentes del desarrollo. Además, ayudan a conectar el conocimiento de frontera a nivel global con las necesidades de la región, al tiempo que contribuyen a la generación de nueva evidencia cuando aún no existen soluciones claramente disponibles.
- **Agendas de conocimiento de país** definen el trabajo analítico y aplicado más relevante, alineado con las áreas prioritarias identificadas para orientar y fortalecer la Estrategia de País. Adaptadas a las necesidades de los clientes y a su evolución, y alineadas con los ciclos de la Estrategia de País y el diálogo continuo con las autoridades nacionales, su propósito es concentrar

los esfuerzos de conocimiento en un conjunto limitado de prioridades estratégicamente relevantes. Para asegurar la alineación tanto con los objetivos específicos del país como con los objetivos institucionales, equilibran insumos impulsados por la demanda con consideraciones basadas en evidencia.

- **Agendas de conocimiento subregionales o multipaís** se basan en prioridades compartidas por un grupo de países que enfrentan desafíos comunes de desarrollo dentro de una misma región geográfica. A partir de estas agendas, las organizaciones pueden identificar oportunidades de colaboración entre países, fortalecer la base analítica para el diálogo regional y alinear sus esfuerzos con las prioridades institucionales y los programas regionales. Asimismo, los hallazgos y prioridades identificados en las agendas de país se integran en las agendas multipaís para promover la coordinación y la coherencia a nivel subregional.
- **Agendas de conocimiento de programas o iniciativas** se desarrollan para apoyar iniciativas transversales o multipaís que no están limitadas por fronteras geográficas o sectoriales. Generalmente organizadas en torno a un tema específico o a un desafío de desarrollo, estas agendas proporcionan una base analítica para programas estratégicos mediante la coordinación de los esfuerzos de generación de conocimiento y aprendizaje entre países, sectores y/o equipos. Definen prioridades compartidas de conocimiento, consolidan la evidencia relevante y promueven la colaboración entre diversos actores que trabajan hacia un objetivo común de desarrollo.

Antes de abordar los cinco componentes del marco, el proceso de elaboración de una agenda de conocimiento comienza con una evaluación de necesidades, cuyo objetivo es ayudar a definir el alcance de la agenda, identificar el cliente interno o el equipo responsable del proceso y comprender la situación de partida del equipo. Esta evaluación suele consistir en una conversación para determinar si la agenda se centrará en un sector, un país, una subregión o una iniciativa. También permite identificar el trabajo preparatorio ya realizado y la información existente que puede resultar útil para el proceso en curso. Este diagnóstico es fundamental para adaptar el enfoque al contexto específico y a las necesidades que aborda cada agenda.

A continuación, se describen los cinco componentes que entran en juego una vez completada la evaluación de necesidades.

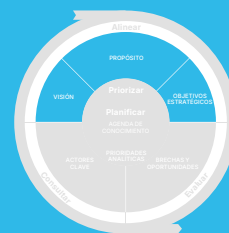
2.1

ALINEAR la visión, el propósito y los objetivos estratégicos

La alineación de una agenda de conocimiento comienza con la definición de sus elementos fundamentales: la visión, el propósito y los objetivos estratégicos. Estos elementos ayudan a establecer la dirección de la agenda, clarificar la aspiración que la orienta y asegurar su alineación con los objetivos institucionales y las necesidades de los clientes, las regiones o los sectores. En conjunto, conforman una estructura en cascada que comienza con una visión aspiracional de largo plazo; continúa con un propósito concreto que define qué pretende lograr la organización, para quién y por qué; y culmina con objetivos claros que orientan su implementación. El resultado es una base estratégica para decidir qué conocimiento priorizar y por qué.

Los distintos tipos de agendas de conocimiento pueden requerir diferentes elementos de referencia. Una agenda de país, por ejemplo, puede derivarse directamente de la Estrategia de País, mientras que una agenda sectorial puede estar orientada por documentos de marco temático o por debates globales en evolución. El objetivo es clarificar el alcance, el horizonte temporal y el propósito de la agenda, vinculándolos con las estrategias institucionales y las prioridades regionales.

COMPONENTE 1: ALINEAR



Qué es	La definición de los elementos fundamentales de la agenda de conocimiento —visión, propósito y objetivos estratégicos— que establecen una dirección compartida.
Por qué es importante	Sin una alineación explícita, las agendas de conocimiento corren el riesgo de convertirse en amplios inventarios de intereses, en lugar de instrumentos estratégicos. La alineación garantiza que las decisiones posteriores sobre qué conocimiento generar, aplicar o compartir se sustenten en una comprensión común de su propósito y relevancia. Los elementos de la agenda de conocimiento ayudan a los equipos a mantener el enfoque y la rendición de cuentas, incluso a medida que evolucionan las prioridades.
Preguntas clave	1. Visión: ¿Cuál es la aspiración a largo plazo que se busca alcanzar en esta área? 2. Propósito: ¿Qué se busca lograr con este conocimiento, para quién y por qué es importante? 3. Objetivos estratégicos: ¿Qué resultados específicos se espera alcanzar en los próximos años? ¿Cómo se dará seguimiento al progreso?
Ejemplos	• Visión: Un país donde todos los niños tengan acceso equitativo a una educación de alta calidad. • Propósito: Generar conocimiento accionable para apoyar a los gobiernos en el diseño y la ampliación de políticas eficaces que mejoren los resultados de aprendizaje en la educación básica. • Objetivos estratégicos • Fortalecer el uso de evidencia en el diseño de las políticas nacionales de educación. <i>Indicador 1: Número de políticas o reformas educativas sustentadas en los productos de conocimiento</i> • Ampliar la colaboración regional para abordar desafíos compartidos en materia de educación. <i>Indicador 2: Número de iniciativas de conocimiento multipaís</i>
Cómo puede ayudar la inteligencia artificial	El componente Alinear se basa principalmente en el criterio de los líderes y en la intención estratégica. La inteligencia artificial no define la alineación. Sin embargo, puede apoyar el proceso mediante la elaboración de versiones preliminares de declaraciones de visión o propósito a partir de insumos iniciales, la síntesis de los aportes de los actores clave para identificar objetivos comunes o la sugerencia de indicadores ilustrativos que los equipos puedan evaluar y perfeccionar. Las decisiones finales sobre la visión, el propósito y los objetivos siguen siendo responsabilidad de las personas.

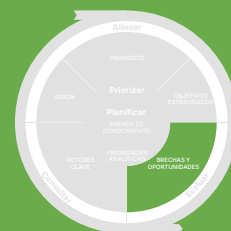
2.2

EVALUAR la situación actual

Una vez clarificadas la visión, el propósito y los objetivos estratégicos de la agenda de conocimiento, el siguiente paso consiste en comprender cuál es la situación actual de la organización en relación con esos objetivos. Esto implica identificar qué se sabe ya, dónde existen vacíos de conocimiento y qué oportunidades se presentan. En otras palabras, supone obtener una fotografía de la situación actual para identificar las brechas de conocimiento y los nichos de acción más relevantes.

Esta evaluación puede apoyarse en una amplia variedad de herramientas analíticas y fuentes de información. Puede realizarse al inicio del proceso para orientar la priorización o llevarse a cabo de manera iterativa, a medida que se disponga de nueva información.

COMPONENTE 2: EVALUAR



Qué es	Un análisis del panorama actual del conocimiento que identifica brechas y oportunidades, proporcionando una línea de base clara para la priorización y la toma de decisiones.
Por qué es importante	Basar la agenda de conocimiento en evidencia garantiza que las decisiones se sustenten en una comprensión clara de lo que ya se conoce y de lo que aún queda por explorar. Elaborar una agenda de conocimiento sin una evaluación rigurosa puede dar lugar a la duplicación de esfuerzos o a inversiones en áreas con un valor estratégico limitado.
Preguntas clave	• ¿Cuáles son las brechas de conocimiento y las necesidades emergentes en esta área? • ¿Qué conocimiento ya está disponible y cuál está subutilizado o desactualizado? • ¿Qué oportunidades existen para generar sinergias entre actores, países o sectores?
Ejemplos de insumos	• Informes bibliométricos: Análisis de la producción científica publicada, incluyendo su volumen, autoría, temas y tendencias, para identificar las áreas donde la literatura se concentra y aquellas donde existen brechas. • Mapeo de estudios e investigaciones en curso: Identificación de trabajos en desarrollo (aún no publicados) para encontrar sinergias, evitar duplicaciones y coordinar esfuerzos entre equipos. • Mapeo de actores clave: Identificación de los actores e instituciones que influyen en la agenda de conocimiento o se ven afectados por ella, sentando las bases para futuras consultas. • Mapas de brechas de evidencia: Uso de herramientas visuales para mostrar dónde existe evidencia sólida y dónde se necesitan más evaluaciones de impacto y revisiones de la literatura. • Datos a nivel de proyecto y lecciones aprendidas: Uso de evidencia operacional proveniente de proyectos anteriores para identificar desafíos de implementación, buenas prácticas y áreas donde se requiere generar más conocimiento. • Análisis del entorno digital: Revisión de plataformas y recursos digitales para identificar tendencias emergentes, temas de interés y cómo se están posicionando instituciones similares. • Análisis de citaciones: Evaluación de la visibilidad y la influencia de productos de conocimiento específicos mediante el seguimiento de la frecuencia con que son citados en documentos relevantes. • Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas): Ejercicio de reflexión para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con el alcance de la agenda de conocimiento.
Cómo puede ayudar la inteligencia artificial	La inteligencia artificial puede actuar como un explorador, organizando grandes volúmenes de información, identificando patrones y agrupando hallazgos a gran escala. Con las instrucciones adecuadas (prompts), puede reducir significativamente el tiempo requerido para el análisis. Por ejemplo, puede sintetizar los principales temas presentes en informes de proyectos, detectar áreas poco investigadas o agrupar productos de conocimiento similares desarrollados en distintos países.

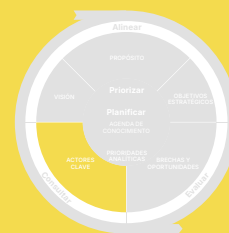
2.3

CONSULTAR a los actores clave

Involucrar a los actores clave adecuados es fundamental para garantizar que la agenda de conocimiento refleje necesidades reales y se sustente en perspectivas diversas. El componente Consultar pone énfasis en la realización de consultas estructuradas con actores internos y externos para identificar prioridades de conocimiento, validar hallazgos y fomentar un sentido de apropiación de la agenda. Aunque los formatos pueden variar —desde entrevistas y encuestas hasta diálogos de política y talleres de cocreación—, el objetivo es el mismo: escuchar activamente e incorporar las perspectivas de los actores clave desde el inicio del proceso. En muchos casos, estos actores también se convierten en aliados importantes para la implementación de la agenda.

Estos actores pueden incluir funcionarios gubernamentales de los ministerios pertinentes, responsables de formular políticas públicas, asesores económicos, especialistas sectoriales, coordinadores de conocimiento, organizaciones multilaterales, actores del sector privado, organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas y centros de pensamiento, entre otros. No todos desempeñan el mismo papel en todas las agendas de conocimiento. Dependiendo de su alcance y objetivos, también puede ser importante involucrar a redes regionales, fundaciones o medios de comunicación. En muchos casos, estos actores no solo aportan conocimientos y perspectivas, sino que también pueden convertirse en socios para la implementación y desempeñar un papel esencial para la credibilidad y la adopción de la agenda.

COMPONENTE 3: CONSULTAR



Qué es	Un proceso estructurado de consulta para recoger las necesidades, perspectivas y prioridades de los actores clave, garantizando que la agenda de conocimiento sea pertinente, legítima y esté fundamentada en los desafíos del mundo real.	
Por qué es importante	Las agendas de conocimiento eficaces se cocrean; no se imponen. Involucrar a los actores clave desde las primeras etapas ayuda a validar supuestos, identificar puntos ciegos y fortalecer el sentido de apropiación. Además, sienta las bases para la colaboración durante la implementación y aumenta la probabilidad de que la agenda sea adoptada y utilizada.	
Preguntas clave	• ¿Qué perspectivas son esenciales para diseñar e implementar esta agenda de conocimiento? • ¿Cuál es la manera más efectiva de involucrar a esos actores de forma oportuna y significativa?	
Ejemplos	Actores clave • Funcionarios gubernamentales y responsables de formular políticas públicas • Especialistas sectoriales y expertos temáticos • Instituciones académicas y centros de pensamiento • Equipos operativos internos y coordinadores de conocimiento • Actores del sector privado • Instituciones multilaterales y organismos internacionales • Organizaciones de la sociedad civil • Agencias ejecutoras • Fundaciones, redes regionales o medios de comunicación (según el alcance de la agenda)	Métodos de consulta • Entrevistas semiestructuradas con actores clave • Encuestas para recoger aportes más amplios de actores institucionales o externos • Talleres para validar o cocrear prioridades de conocimiento • Mesas redondas multiactor o diálogos regionales • Interacción continua a través de redes técnicas o comunidades de práctica
Cómo puede ayudar la inteligencia artificial	Las herramientas de inteligencia artificial pueden ayudar a sintetizar los aportes de los actores clave, extraer temas comunes a partir de entrevistas o encuestas y organizar la información en tablas de síntesis o agrupaciones temáticas. También pueden reducir significativamente el tiempo de procesamiento y facilitar la identificación de patrones en los procesos de consulta. Sin embargo, aunque la IA puede acelerar el análisis de grandes volúmenes de información cualitativa, no puede evaluar la legitimidad, la pertinencia ni la viabilidad de los aportes. La interpretación de la información, la ponderación de las distintas alternativas y la decisión sobre cómo incorporar la retroalimentación en la agenda siguen siendo responsabilidad de las personas.	

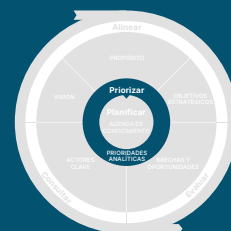
2.4

PRIORIZAR los temas de conocimiento

Mediante la priorización, una lista amplia de temas de conocimiento puede transformarse en un conjunto acotado de prioridades estratégicas. Es en esta etapa donde las decisiones sobre las distintas alternativas se hacen explícitas. La priorización garantiza que la agenda de conocimiento dirija el tiempo, la atención y los recursos hacia las áreas de mayor valor estratégico: aquellas que están más alineadas con los objetivos de la agenda y tienen mayor potencial para generar resultados.

El proceso de priorización requiere tres elementos básicos: (1) una lista de posibles temas de conocimiento, que surge de los análisis, consultas y reflexiones realizados en las etapas anteriores; (2) un conjunto claro de criterios de priorización, como la urgencia, el impacto potencial o la viabilidad; y (3) un método estructurado para aplicar esos criterios y seleccionar los temas más relevantes. Los métodos pueden ir desde modelos sencillos hasta herramientas más avanzadas.

COMPONENTE 4: PRIORIZAR



Qué es	Un proceso estructurado para clasificar y seleccionar los temas de conocimiento más relevantes, con base en criterios claros que reflejen su valor estratégico.	
Por qué es importante	En cualquier esfuerzo estratégico, los recursos son limitados. Contar con un conjunto claro de prioridades permite orientar el tiempo, el financiamiento y la capacidad analítica hacia los temas con mayor potencial para informar la toma de decisiones, en lugar de dispersarlos entre múltiples demandas concurrentes. La priorización aporta foco y disciplina a la agenda de conocimiento, ayuda a evitar la dispersión y refuerza su valor estratégico.	
Preguntas clave	• ¿Cuáles son los temas de conocimiento que deberían incluirse en esta agenda, a partir de los análisis y las reflexiones realizadas hasta el momento? • ¿Qué criterios de priorización son los más pertinentes en función de los objetivos estratégicos? • Considerando el número de temas, los criterios que se aplicarán, los participantes involucrados y el tiempo y los recursos disponibles, ¿qué método de priorización se adapta mejor a este proceso?	
Ejemplos	Criterios • Alineación estratégica • Prioridad para el gobierno • Magnitud de la brecha de conocimiento • Urgencia • Impacto potencial • Potencial de innovación • Viabilidad • Disponibilidad de recursos • Capacidad institucional • Oportunidades de colaboración • Posicionamiento o liderazgo en nichos • Complementariedad con los socios	Métodos de priorización • Método binario (filtro sí/no) • Matriz de puntuación (criterios ponderados o no ponderados aplicados a los distintos temas) • Matriz de 2 × 2 (por ejemplo, urgencia frente a impacto) • Método de votación (los participantes asignan un número fijo de votos o adhesivos a los temas de su preferencia) • Comparación por pares (por ejemplo, el Proceso Analítico Jerárquico) • Priorización deliberativa (priorización basada en consensos mediante una discusión facilitada)
Cómo puede ayudar la inteligencia artificial	La inteligencia artificial puede apoyar el proceso de priorización identificando agrupaciones temáticas o patrones entre los temas propuestos, generando visualizaciones u organizando los aportes de los participantes en clasificaciones estructuradas. Si bien puede ayudar a identificar patrones e inconsistencias entre los distintos criterios, no sustituye el juicio humano en la toma de decisiones finales.	

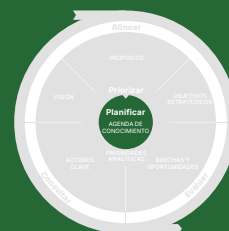
2.5

PLANIFICAR la agenda de conocimiento

Una vez definidos los objetivos estratégicos y priorizados los temas de conocimiento, el siguiente paso consiste en planificar cómo se implementará la agenda en la práctica. Esto implica traducir las prioridades en acciones concretas. Planificar no significa elaborar un plan rígido, sino construir una hoja de ruta compartida que conecte la estrategia con la ejecución, clarifique las responsabilidades y permita realizar ajustes a medida que evolucionen las circunstancias.

El resultado suele plasmarse en una matriz de planificación que vincula cada objetivo estratégico y cada prioridad de conocimiento con un conjunto de actividades, junto con la identificación de los equipos responsables, las métricas para dar seguimiento al progreso y las estimaciones de costos. Además de la investigación y la producción de nuevos productos de conocimiento, el plan de acción puede incluir actividades estratégicas como el establecimiento de nuevas alianzas académicas, el fortalecimiento de capacidades internas y externas o la creación y ampliación de redes de expertos. Estos elementos suelen ser fundamentales para garantizar la eficacia y la sostenibilidad de la agenda de conocimiento a largo plazo.

COMPONENTE 5: PLANIFICAR



Qué es

Una matriz de planificación que traduce los objetivos estratégicos y las prioridades en un conjunto de actividades, responsabilidades, métricas y costos estimados, proporcionando una base clara para la ejecución y la rendición de cuentas.

Por qué es importante

Sin un plan claro de implementación, incluso la mejor agenda de conocimiento puede no llegar a generar impacto. La planificación ayuda a asegurar que las prioridades estratégicas se traduzcan en acciones concretas y cuenten con los recursos necesarios. Asimismo, aporta claridad sobre las responsabilidades de los equipos y facilita el seguimiento continuo y la adaptación de la agenda.

Preguntas clave

- ¿Qué actividades estratégicas son necesarias para alcanzar cada prioridad y objetivo?
- ¿Quién será responsable de cada actividad y qué métricas o indicadores se utilizarán para dar seguimiento al progreso?
- ¿Qué recursos y factores habilitadores son necesarios para implementar este plan?

Ejemplo

Objetivos estratégicos	Indicadores de progreso	Prioridades de conocimiento	Actividades clave	Equipo responsable	Métricas	Costo estimado
	Indicador 1.1	1 2 3				
Objetivo	Indicador 1.2					
	Indicador 1.3					
Ejemplo						
Fortalecer la prestación de servicios del sector público	Mayor adopción de los servicios públicos digitales	Barreras conductuales para la adopción de los servicios públicos	Identificar barreras y probar un proceso de registro más sencillo	Equipo de modernización del sector	Incremento porcentual de los registros completados	Monto en dólares

Cómo puede ayudar la inteligencia artificial

La inteligencia artificial puede apoyar el proceso de planificación sugiriendo actividades vinculadas a cada prioridad, agrupando tareas similares y ayudando a los equipos a identificar dependencias o inconsistencias en el plan. Con insumos de alta calidad, las herramientas de IA pueden acelerar significativamente la planificación. Si bien pueden contribuir a poner a prueba la coherencia interna del plan, no toman decisiones sobre la viabilidad, la secuencia de implementación ni la asignación de recursos, que siguen siendo responsabilidad de las personas.

Como se señaló anteriormente, la agenda de conocimiento debe concebirse como un instrumento dinámico, capaz de evolucionar a medida que cambian las prioridades, surgen nuevas necesidades y se transforma el contexto institucional o del país. Su implementación requiere un diálogo continuo con las contrapartes gubernamentales y un seguimiento periódico con los actores involucrados, idealmente cada seis meses, para monitorear los avances, resolver desafíos y ajustar el plan cuando sea necesario. Además de orientar la ejecución, el plan de acción funciona como un mecanismo de coordinación entre equipos. Proporciona una visión más clara de las actividades previstas en la agenda de conocimiento y permite planificar con mayor anticipación las actividades de comunicación, contribuyendo a que los productos de conocimiento se difundan en el momento oportuno, lleguen a las audiencias adecuadas y tengan un mayor uso e impacto.

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

EL CASO
DE MÉXICO

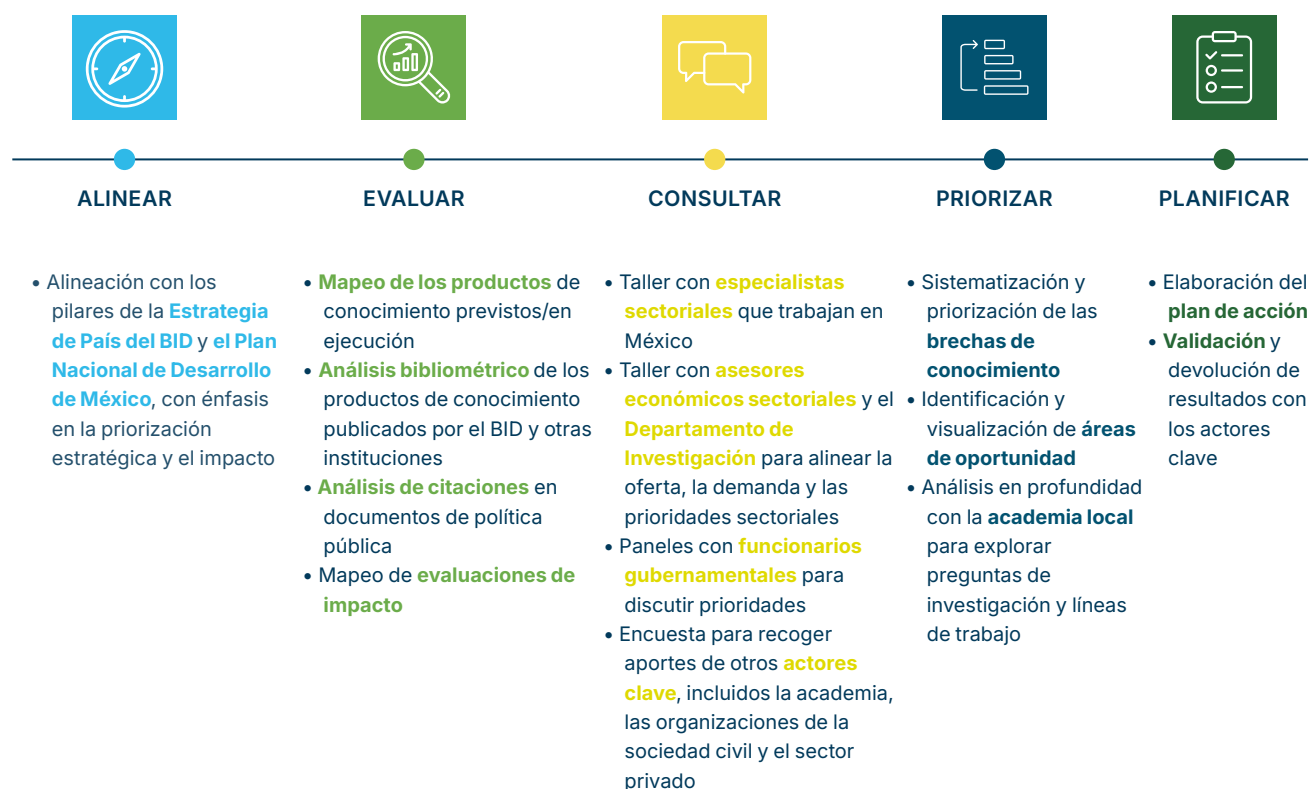
OSB

Aplicación de la metodología: el caso de México

Durante un período de seis meses, la Representación del BID en México trabajó estrechamente con las contrapartes nacionales en el desarrollo de una agenda integral para orientar el trabajo de conocimiento del Banco en el país durante un horizonte estratégico de tres años. El proceso siguió de manera sistemática los cinco componentes recomendados del marco metodológico del BID, lo que permitió alinear las prioridades analíticas con el Plan Nacional de Desarrollo, tal como se refleja en la nueva Estrategia de País del BID para México. La Figura 2 resume las principales actividades desarrolladas en cada uno de los componentes de la metodología.

FIGURA 2

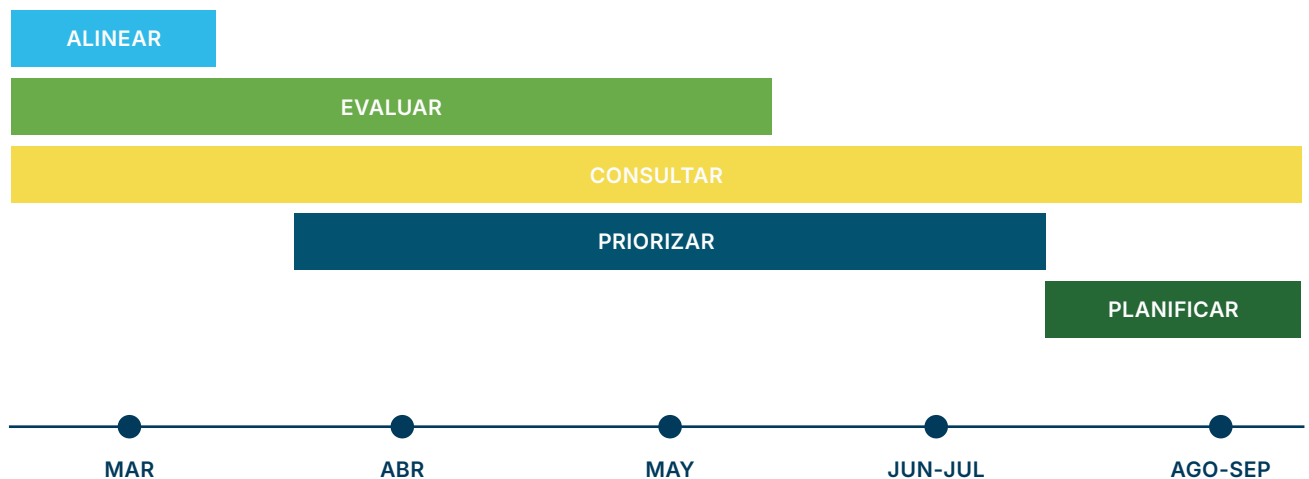
Agenda de conocimiento de México: actividades por componente



Aunque los cinco componentes (Alinear, Evaluar, Consultar, Priorizar y Planificar) se presentan de forma secuencial, en la práctica el proceso no fue estrictamente lineal. Por el contrario, fue altamente iterativo y adaptativo, con varios componentes desarrollándose de manera simultánea y con hallazgos de unos que, con frecuencia, retroalimentaban o redefinían a otros. Esta flexibilidad fue esencial en un contexto como el de México, caracterizado por una sólida capacidad analítica nacional y la presencia de múltiples socios para el desarrollo que ya contribuyen al ecosistema de conocimiento. La Figura 3 presenta el cronograma de implementación e ilustra cómo se desarrolló la metodología a lo largo de los seis meses del proceso.

FIGURA 3

Cronograma del proceso de elaboración de la agenda de conocimiento



3.1

Alinear

Como se señaló en la Sección 2.1, el proceso de alineación de una agenda de conocimiento se basa en tres elementos fundamentales: la visión, el propósito y los objetivos estratégicos. En las agendas de conocimiento de país, la visión y el propósito suelen estar incorporados en la Estrategia de País. En el caso de México, el proceso de alineación tomó como punto de partida la nueva Estrategia de País

del BID para México (2026–2031),² así como el Plan Nacional de Desarrollo.³ Estos documentos proporcionaron una visión compartida y una orientación estratégica para identificar las áreas en las que el conocimiento y la evidencia podrían generar un impacto tangible. La agenda de conocimiento elaborada para México se estructuró en torno a los tres pilares de su Estrategia de País y a sus respectivos objetivos estratégicos:⁴

• **Pilar 1: Crecimiento económico impulsado en sinergia con el sector privado**

Objetivos estratégicos:

- Mejorar las condiciones para la integración productiva en el sector privado.
- Apoyar una política fiscal procrecimiento y sostenible.
- Fortalecer el marco institucional del mercado de trabajo.

• **Pilar 2: Provisión de servicios sociales**

Objetivos estratégicos:

- Aumentar el acceso y la calidad de los servicios de cuidado.
- Expandir la provisión de servicios básicos y consolidar la economía circular.
- Apoyar el desarrollo urbano.

• **Pilar 3: Resiliencia**

Objetivos estratégicos:

- Reducir el impacto socioeconómico de emergencias.
- Transformar la infraestructura hacia la resiliencia y la sostenibilidad.

El avance hacia los objetivos asociados con los tres pilares se monitoreará mediante los indicadores establecidos en la matriz de resultados de la Estrategia de País.

² Banco Interamericano de Desarrollo, Estrategia País del Grupo BID con México 2026–2031 (Washington, DC, 2025), <https://www.iadb.org/document.cfm?id=EZIDB0001471-218120113-28>

³ México, Presidencia de la República, Plan Nacional de Desarrollo 2025—2030, Diario Oficial de la Federación, 15 de abril de 2025, <https://www.dof.gob.mx/2025/PRESREP/PND%202025-2030.pdf>.

⁴ Banco Interamericano de Desarrollo, Estrategia País del Grupo BID con México 2026–2031, 14.

3.2

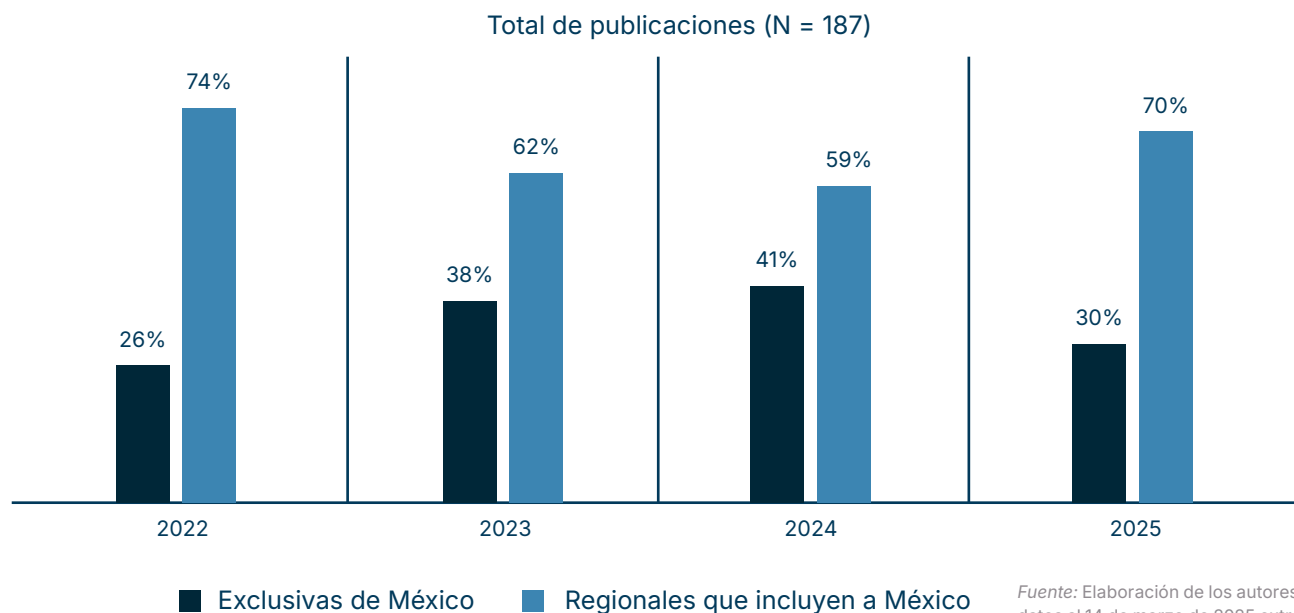
Evaluar

La evaluación realizada para la agenda de conocimiento de México tuvo como objetivo comprender el panorama actual del conocimiento, tanto dentro del BID como en el ecosistema nacional e internacional en un sentido más amplio, mediante la identificación de brechas, superposiciones y oportunidades estratégicas. El objetivo no era replicar diagnósticos existentes, sino situar los esfuerzos de generación de conocimiento del Grupo BID dentro de un ecosistema de conocimiento amplio y diverso.

A nivel interno, el equipo revisó 187 productos de conocimiento del BID publicados durante los tres años anteriores (Figura 4) e identificó otros 102 productos previstos o en ejecución, incluidos trabajos de investigación, evaluaciones y estudios sectoriales con datos de México. Todos los productos, tanto los publicados como los que se encontraban en curso, se clasificaron de dos maneras: primero, según los tres pilares estratégicos definidos en la Estrategia de País; y, segundo, según su alcance geográfico, distinguiendo entre publicaciones específicas sobre México y productos multipaís o regionales que incluían contenido relevante para el país. Este análisis permitió identificar iniciativas en curso, reducir duplicaciones y fortalecer la coordinación entre equipos.

FIGURA 4

Publicaciones del BID con Datos de México (2022–2025)



Fuente: Elaboración de los autores, con datos al 14 de marzo de 2025 extraídos del Catálogo de Publicaciones del BID.

Para complementar el diagnóstico interno, el equipo realizó un análisis bibliométrico con el fin de obtener una visión más amplia del panorama del conocimiento, mediante la recopilación y el análisis de publicaciones académicas para identificar temas, tendencias e instituciones que contribuyen a su producción. El análisis abarcó más de 37.000 publicaciones académicas relacionadas con México, utilizando metadatos de OpenAlex⁵, una base de datos de código abierto. Entre los principales hallazgos, por ejemplo, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) destacó como una de las instituciones con mayor afiliación de autores, junto con otras universidades nacionales e internacionales. Estos resultados permitieron identificar a los principales productores de conocimiento, proporcionando información útil para establecer posibles alianzas y orientar la fase de consulta con los actores clave.

Además, el equipo realizó un análisis de citas en documentos de política pública utilizando la base de datos Overton⁶, lo que permitió identificar cómo el conocimiento generado por el BID era citado en los debates nacionales sobre políticas públicas, así como los tipos de documentos e instituciones citados con mayor frecuencia. Este análisis se complementó con el examen de 139 evaluaciones de impacto y revisiones sistemáticas relevantes para México, extraídas del 3ie Development Evidence Portal⁷. La revisión incluyó un análisis de concentración sectorial para identificar áreas con escasa evidencia disponible. En conjunto, estos ejercicios proporcionaron una visión más amplia sobre el uso y la influencia del conocimiento en México y permitieron identificar áreas donde la evidencia disponible aún era insuficiente para orientar futuros trabajos.

3.3

Consultar

La participación de los actores clave desempeñó un papel fundamental en la elaboración de la agenda de conocimiento de México. Las consultas se llevaron a cabo a lo largo de todo el proceso y contribuyeron, de manera iterativa, a la identificación, el refinamiento y la validación de las prioridades de conocimiento. El

⁵ OpenAlex es un índice gratuito y de código abierto de publicaciones académicas, autores, instituciones y metadatos de investigación, disponible en <https://openalex.org>. Está diseñado para apoyar análisis bibliométricos a gran escala y el mapeo de la producción científica.

⁶ Overton, disponible en <https://www.overton.io>, es una base de datos de documentos de política pública, directrices e informes gubernamentales que permite rastrear cómo la investigación es citada en las políticas públicas.

⁷ 3ie (International Initiative for Impact Evaluation), disponible en <https://www.3ieimpact.org/evidence-hub>, mantiene un repositorio global de evaluaciones de impacto y revisiones sistemáticas en diversos sectores del desarrollo.

objetivo no era realizar una consulta amplia, sino involucrar de manera focalizada a los actores que generan, utilizan o influyen en el conocimiento en México.

El equipo involucró a una amplia variedad de actores internos y externos. A nivel interno, se organizaron talleres con especialistas sectoriales que trabajan en México, asesores económicos sectoriales, el Departamento de Investigación y otros equipos relevantes del Grupo BID, incluidos BID Invest y BID Lab. En estas discusiones, los participantes analizaron cómo el conocimiento existente y el previsto podía contribuir a apoyar la Estrategia de País, en lugar de desarrollar una agenda de investigación independiente. Las sesiones permitieron identificar más de 100 brechas preliminares de conocimiento, que posteriormente se agruparon en torno a los tres pilares estratégicos de la Estrategia de País, como se muestra en la Figura 5.

FIGURA 5

Brechas de conocimiento identificadas, por pilar estratégico (talleres internos)

	<i>Pilares de la Estrategia de</i>	<i>Brechas</i>
1	Crecimiento económico impulsado en sinergia con el sector privado	50
2	Provisión de servicios sociales	13
3	Resiliencia	33
	N/A	8
		Total 104

Nota: Ocho brechas que no pudieron asociarse claramente con ninguno de los tres pilares estratégicos fueron clasificadas como N/A.

A nivel externo, se organizaron una serie de paneles de discusión con funcionarios gubernamentales para comprender mejor las necesidades y prioridades de política pública. Además, se realizó una encuesta de percepción para recoger las opiniones de un grupo más amplio de actores clave sobre la utilidad y la pertinencia del conocimiento generado por el BID. Entre los participantes se incluyeron representantes de entidades gubernamentales, instituciones académicas, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales y el sector privado.

Además de la encuesta, los primeros intercambios con actores académicos locales permitieron explorar intereses de investigación emergentes y pusieron de manifiesto un fuerte interés en fortalecer la colaboración con el BID. Los resultados de estas consultas ayudaron al equipo a afinar el enfoque temático de la agenda e identificar oportunidades para la coproducción y la difusión futura del conocimiento.

3.4

Priorizar

Para priorizar los temas de conocimiento, el equipo comenzó agrupando y sistematizando las brechas identificadas durante las consultas internas y externas. El proceso de priorización se basó principalmente en la búsqueda de consensos, considerando la magnitud de cada brecha de conocimiento, la urgencia de abordarla y su impacto potencial, de acuerdo con la matriz de resultados de la Estrategia de País.

Para profundizar el proceso de priorización, el equipo mantuvo diálogos estructurados con instituciones académicas de México. Estos talleres reunieron a más de 20 investigadores y expertos de destacadas instituciones nacionales, entre ellas la UNAM, el Tecnológico de Monterrey y otras universidades y centros de pensamiento. Las sesiones permitieron explorar preguntas de investigación específicas, validar las prioridades analíticas e identificar oportunidades para generar valor complementando las capacidades existentes, en lugar de duplicarlas. Además de perfeccionar las preguntas de investigación, estos intercambios fortalecieron las relaciones con la comunidad académica mexicana, sentando las bases para una colaboración sostenida, el desarrollo de iniciativas analíticas conjuntas y una coordinación continua de la investigación alineada con la Estrategia de País.

Este proceso iterativo culminó con la selección de 14 prioridades analíticas distribuidas entre los tres pilares estratégicos, como se muestra en la Figura 6. Cada tema se vinculó con un impacto esperado de la matriz de resultados de la Estrategia de País, estableciendo una conexión clara entre los esfuerzos de generación de conocimiento y los resultados de desarrollo que el país busca alcanzar. Estas prioridades constituyen ahora la columna vertebral de la agenda de conocimiento y orientarán los esfuerzos de investigación durante el horizonte de tres años.

FIGURA 6

Temas de conocimiento priorizados por pilar estratégico

1 Crecimiento económico impulsado por el sector privado	2 Provisión de servicios sociales	3 Resiliencia
Resultado esperado: Aumentar los flujos de financiamiento a corporaciones y pequeñas y medianas empresas. 1. Evaluar las causas de la falta de financiamiento y su consecuencia en la demografía de empresas y el crecimiento.	Resultado esperado: Aumentar la cobertura de servicios de cuidado. 6. Proponer alternativas de financiamiento de sistemas de cuidados. 7. Estimar brechas de capacidad en la provisión de servicios sociales. 8. Investigar el apoyo a transferencias monetarias en reemplazo de programas de salud o educación.	Resultado esperado: Reducir el impacto de choques climáticos. 11. Generar modelos para medir el impacto del cambio climático atendiendo a las características fiscales y regulatorias. 12. Cuantificar y proponer estrategias de evaluaciones de impacto y seguimiento a largo plazo de proyectos.
Resultado esperado: Fortalecer las capacidades productivas y la innovación. 2. Medir el impacto de los aranceles. 3. Cuantificar el capital por trabajador y su conexión con la debilidad del crecimiento.	Resultado esperado: Optimizar el acceso a vivienda de calidad. 9. Mostrar determinantes de la falta de viviendas accesibles en procesos de expansión urbana. 10. Determinar ganancias de eficiencia de integrar herramientas digitales para vincular diferentes aspectos urbanos y de vivienda.	Resultado esperado: Expandir el acceso a transporte y movilidad resilientes. 13. Proponer un marco para evaluar soluciones basadas en la naturaleza en proyectos de infraestructura tradicional.
Resultado esperado: Aumentar la recaudación de ingresos 4. Identificar los efectos de los esquemas fiscales actuales en la inversión de estados y municipios.		Resultado esperado: Aumentar la eficiencia energética y la generación de energía eléctrica. 14. Identificar modelos que permitan el financiamiento de infraestructura a partir de recursos de seguridad social (Afores).
Resultado esperado: Fortalecer el cumplimiento del marco jurídico de los derechos laborales de los trabajadores. 5. Investigar el tamaño y el tipo de las distorsiones causadas por los diferentes impuestos al trabajo.		

Fuente: Adaptado de Banco Interamericano de Desarrollo, Estrategia de País de México 2026–2031, p. 39.

3.5 Planificar

A partir de las 14 prioridades de conocimiento seleccionadas, el proceso de planificación buscó traducirlas en un plan de trabajo operativo que definiera las actividades, los equipos responsables y los recursos necesarios para su implementación entre 2025 y 2027. Las actividades estratégicas incluyeron no solo la producción de nuevos estudios, sino también acciones orientadas a fortalecer alianzas, desarrollar capacidades técnicas y aprovechar sinergias entre sectores.

Si bien, por razones de confidencialidad, el plan de acción no puede incluirse en esta publicación, actualmente se utiliza como un mecanismo de coordinación dentro del Grupo BID y como una plataforma para mantener un diálogo continuo con las contrapartes a medida que evoluciona la agenda de conocimiento. Como ocurre con muchos planes estratégicos, asegurar una implementación efectiva a lo largo del tiempo sigue siendo un desafío. Fortalecer la coordinación entre los distintos instrumentos de conocimiento y alinear las agendas con los procesos institucionales de programación resulta fundamental para garantizar que los temas priorizados puedan abordarse de manera efectiva.

LECCIONES Y REFLEXIONES FINALES

04

Lecciones y reflexiones finales

La experiencia de desarrollar la agenda de conocimiento de México demostró el valor de aplicar una metodología estructurada, pero al mismo tiempo adaptable. El marco de cinco componentes (*Alinear, Evaluar, Consultar, Priorizar y Planificar*) resultó fundamental para orientar un proceso altamente participativo que reunió a equipos internos y actores externos en torno a objetivos compartidos. El diseño de la agenda se benefició de una participación temprana, una sólida alineación del liderazgo y el uso estratégico de diversas herramientas analíticas, que en conjunto generaron impulso y un fuerte sentido de apropiación en todo el Grupo BID.

Entre las principales lecciones de esta experiencia destaca que las agendas de conocimiento efectivas requieren mucho más que rigor técnico. También exigen coordinación institucional, mecanismos deliberados de seguimiento y espacios para la iteración. El proceso desarrollado en México demostró cómo una agenda de conocimiento de país puede funcionar tanto como un instrumento de planificación como un mecanismo de coordinación, proporcionando un enfoque estratégico, mayor visibilidad sobre el conjunto de productos de conocimiento en ejecución y contribuyendo a que la generación de conocimiento permanezca alineada con la evolución de las prioridades. La flexibilidad incorporada al marco permitió que los equipos desarrollaran cada uno de sus componentes con la intensidad adecuada según el contexto, sin perder la coherencia del proceso.

Este caso también reafirmó que no todo el conocimiento genera el mismo impacto. La priorización es esencial para orientar los recursos institucionales hacia el conocimiento de mayor valor, es decir, aquel que es oportuno, viable y está alineado con las necesidades de los países. Al fundamentar las decisiones en evidencia e identificar brechas mediante herramientas como el análisis bibliométrico, el análisis de citas y las consultas con actores clave, el proceso trasciende la intuición y las prácticas heredadas para avanzar hacia una planificación más transparente y responsable. En México, este proceso se fortaleció aún más gracias a una mayor colaboración entre distintas áreas del Grupo BID, incluida la Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento, la Vicepresidencia de Países e Integración Regional, BID Invest, BID Lab, la División de Conocimiento y Aprendizaje y el Departamento de Investigación y Economista Jefe. Este esfuerzo conjunto contribuyó a garantizar que la agenda no solo fuera

sólida desde el punto de vista técnico, sino también ampliamente apropiada y alineada entre las distintas ventanas institucionales.

Por último, la aplicación de este marco metodológico en México representó un avance significativo en la sistematización de la planificación del conocimiento en el Banco. Permitió una mayor integración entre evidencia, operaciones y alianzas, y contribuyó a reducir la fragmentación al clarificar dónde el Banco puede generar mayor valor dentro de ecosistemas de conocimiento más amplios. Si bien el ejercicio realizado en México fue amplio y exhaustivo, replicar el mismo nivel de profundidad en todos los contextos puede no ser siempre factible. Por ello, las futuras agendas podrán adaptar el alcance y la intensidad del proceso al contexto de cada país, a la disponibilidad de datos y a la capacidad institucional.

Aplicada de manera adecuada, esta metodología puede ampliarse y adaptarse a distintos tipos de agendas, ya sean de país, sectoriales o programáticas. A medida que se acumule experiencia, el enfoque seguirá evolucionando para garantizar que su implementación continúe siendo viable en diferentes contextos. Con un liderazgo comprometido y un proceso continuo de aprendizaje, el BID y otras organizaciones de desarrollo podrán utilizar este enfoque para asegurar que sus esfuerzos de generación y uso del conocimiento conduzcan no solo a mejores análisis, sino también a mejores decisiones. Asimismo, refuerza el valor de gestionar el conocimiento de manera sistemática para impulsar las prioridades institucionales, cerrar brechas de evidencia y fortalecer la conexión entre el conocimiento y la efectividad operacional, con el fin de lograr un impacto duradero.

Principales mensajes de esta nota técnica

1. **Una agenda de conocimiento debe ser estructurada, no rígida.** Su elaboración requiere una metodología clara, con espacio para la adaptación y la iteración.
2. **El liderazgo es fundamental.** El respaldo y la coordinación de la alta dirección facilitan la alineación y el seguimiento.
3. **La evidencia es el punto de partida.** Las herramientas analíticas ayudan a identificar las verdaderas brechas de conocimiento y a evitar duplicaciones.
4. **Los actores clave enriquecen el proceso.** Las consultas fortalecen el sentido de apropiación, la pertinencia y el aprendizaje colectivo.
5. **Un plan de acción convierte la estrategia en realidad.** Una hoja de ruta concreta garantiza el enfoque, la alineación y la rendición de cuentas.



Para explorar más publicaciones del BID, visite:

<http://publications.iadb.org/es>

Copyright © 2026 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una Licencia Internacional Pública de Atribución/Reconocimiento 4.0 de Creative Commons CC BY 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.es>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

Todas las disputas que surjan en relación con esta licencia y que no puedan resolverse de manera amistosa se resolverán de acuerdo con el siguiente procedimiento. Mediante una notificación de mediación comunicada por medios razonables por usted o el licenciante a la otra parte, la disputa será sometida a mediación no vinculante de conformidad con el Reglamento de Mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). Cualquier disputa que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo, y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, su Directorio Ejecutivo ni de los países que representan.

