

# Plan Estratégico 2014 – primer semestre 2019



## Plan Estratégico 2014 – primer semestre 2019

### Introducción

Este documento presenta los lineamientos para las actividades del CEMLA en los próximos cinco años y medio. El eje de este Plan Estratégico es la búsqueda de una forma eficiente en que el Centro participe en la difusión y desarrollo de los conocimientos de los bancos centrales y demás miembros, en un período caracterizado por la búsqueda de renovados principios para la conducción de la política monetaria. Siendo éste un período marcado por la exploración, el Plan debe, en correspondencia, tener un enfoque abierto y flexible, participativo y no dogmático. Pero debe también tener un punto de referencia sólido, como son los nuevos retos que enfrentan hoy los bancos centrales de la región.

Lo anterior, indudablemente, impone responsabilidades y exigencias conceptuales y técnicas a los funcionarios del Centro, al igual que la necesidad de crear el ambiente propicio para responder a ellas. Con unos objetivos bien definidos y una misión y visión claras, los lineamientos que aquí se presentan deben permitir que el CEMLA haga un aporte significativo a los retos que enfrenta su membresía.

### 1. Objetivos del CEMLA

Los objetivos que guiarán las actividades del CEMLA en los próximos años son los establecidos en los Estatutos del Centro (Artículo 4) aprobados en su momento por la Asamblea. De acuerdo con dichos estatutos, el Centro tiene por objeto promover el **mejor conocimiento de los temas sustantivos de la banca central en América Latina y el Caribe**, dando prioridad a las siguientes áreas:

- a. La estabilidad monetaria y sus aspectos relacionados, tales como los regímenes y el manejo del tipo de cambio, la política monetaria y el manejo de la liquidez.
- b. La estabilidad financiera y sus aspectos relacionados, tales como la garantía de depósitos, el papel de prestamista de última instancia, el diseño y la operatoria del sistema de pagos y la regulación bancaria.
- c. La coordinación regional e internacional en las áreas y los aspectos a que se refieren los incisos anteriores de este artículo, y en otros temas tales como el

sistema financiero internacional, manejo de deuda y reservas, y armonización de estadísticas y prácticas bancarias.

En observancia a estos mismos estatutos, el Centro se valdrá de lo establecido en el Artículo 5 para llevar a cabo las actividades que hacen parte de este Plan Estratégico 2014-2018<sup>1</sup>.

## 2. Misión del CEMLA y su Contexto

### 2.1 La misión

Como se subrayó en el Plan Estratégico 2010-2013, la **misión** del Centro, que se mantiene vigente por ser la razón de su existencia, es **apoyar a los bancos centrales en el cumplimiento de sus objetivos**.

El logro de esta misión debe ser, por su naturaleza misma, un proyecto de carácter dinámico en la medida en que las condiciones en que se desenvuelven los bancos centrales cambian también con las épocas. Estas condiciones han tenido profundas

---

<sup>1</sup> El Artículo 5 de los Estatutos del CEMLA dice:

Para cumplir con los fines a que se refiere el artículo anterior el Centro deberá: (a) coordinar la discusión y el debate de temas y problemas comunes a los miembros asociados. A tales efectos el Centro podrá realizar estudios estratégicos y preparar documentos de coyuntura, coordinando recursos propios y externos para concentrar y difundir la información relevante. (b) Recoger las experiencias relacionadas con sus objetivos y sistematizar para su difusión las enseñanzas que de ellas se derivan. En este contexto sus tareas de asistencia técnica y promoción de intercambio de experiencias deberán estar restringidas a temas sustantivos de la banca central, haciendo esfuerzos por complementarlas con las de otros organismos internacionales. (c) Procurar, por los medios que estén a su alcance, una mayor preparación de los funcionarios y del personal técnico de los bancos centrales y otras instituciones relacionadas con el campo de su competencia. Los cursos ofrecidos por el Centro deberán estar focalizados en actividades sustantivas de la banca central, y dirigidos a ofrecer una formación especializada, ya sea parcial o integra. (d) Promover, por los medios a su alcance, el conocimiento y difusión de las materias que interesan a sus asociados y colaboradores. (e) Establecer un centro de información regional en materia monetaria y financiera, de consulta restringida a los miembros asociados, que incluya la recopilación de la normativa banco centralista y una base de datos estadísticos homogéneos y estandarizados. El Centro podrá coordinar la realización de investigaciones que hagan uso de dicha información, con la autorización de los miembros asociados. (f) Mantener relaciones con los organismos nacionales e internacionales que promuevan el conocimiento de los temas que interesan al Centro, con el fin de complementar los trabajos de éste y evitar las innecesarias duplicaciones de tareas. El Centro podrá acordar con estos organismos programas de capacitación y difusión regionales en los temas sustantivos de banca central. (g) Organizar y participar en reuniones nacionales o internacionales de carácter técnico que traten sobre los temas mencionados en el artículo cuarto. (h) En general, realizar, dentro de sus posibilidades, todo lo que sea conducente a la mejor comprensión de los problemas monetarios y bancarios de los países de América Latina y el Caribe, tanto internos como en sus relaciones externas.

modificaciones en los años recientes, lo que exige una reorientación de las actividades del CEMLA frente a lo que ha estado vigente hasta hace pocos años, con el fin de cumplir sus objetivos estatutarios de manera más acorde con los tiempos.

## *2.2 Contexto*

La crisis financiera internacional cambió en forma significativa varios aspectos de la política monetaria y del contexto dentro del cual los bancos centrales cumplen sus funciones. Esto en parte se debe a la enorme evidencia que ahora existe de los efectos que decisiones de política de unos países tienen sobre otros, tanto cuando ellas se toman con consideraciones estrictamente nacionales como cuando tienen un carácter defensivo frente las externalidades generadas por las primeras. Pero la crisis, por su naturaleza y formas adoptadas, también ha llevado a que las estrategias de política monetaria hayan sido revisadas en muchos países ante la multiplicidad de factores que ahora parecen definir su alcance y como resultado de nuevas disyuntivas que les impone el contexto internacional y local.

Todo lo anterior puede afectar los objetivos mismos de la política monetaria, sus instrumentos, sus marcos analíticos, la información requerida para la toma de decisiones, sus mecanismos de transmisión y el marco institucional en que se desarrolla. Algo similar puede ocurrir con un buen número de las funciones de la banca central, tales como el adecuado desempeño de los sistemas de pago, la oportuna provisión de liquidez y los parámetros de la función de prestamista de última instancia, la administración y manejo de las reservas internacionales, la relación de estos elementos con los mercados, agentes e infraestructuras financieras y la regulación y supervisión de los mismos, la importancia y funciones de la comunicación de decisiones de política, etc.

En pocas palabras, como resultado de la reciente crisis financiera internacional la política monetaria y los bancos centrales deberán ahora:

- i. Ser más sensibles en sus análisis y decisiones a dos tipos de consideraciones:
  - a. El **contexto internacional** de la política monetaria. Anteriormente tendía a predominar un modelo implícito de economía cerrada en la estrategia de política monetaria, a pesar de la importancia tradicional que la tasa de cambio ha tenido en la región y la adquirida recientemente como reflejo de la dinámica de los flujos de capital y por efecto de decisiones de política de algunos países. En adelante la política monetaria de un país probablemente responda en forma más abierta y clara a estos factores. Más importante, temas como la dinámica de la liquidez global, las posibilidades y alcance de

la cooperación o coordinación internacional de autoridades económicas, la integración de sistemas de pago de grupos de países, etc., entrarán a jugar un papel central en la práctica de los bancos centrales.

- b. La **relación entre política monetaria y estabilidad financiera**. Esta relación ha sido replanteada recientemente, dando origen a un gran esfuerzo académico por encontrar las mejores alternativas para una estrategia de política que recoja, directa o indirectamente, implícita o explícitamente, la mutua condicionalidad que existe entre ellas, la que eventualmente podría llevar a una reformulación de los mandatos de la autoridad monetaria. En cualquier caso, variables como la generación y asignación de crédito en las economías, el papel de los bancos y otros agentes financieros, los precios de los activos, etc., seguramente tendrán un mayor peso en las decisiones de política en el futuro.
- ii. Buscar **mayor participación o/y coordinación** con temas e instancias de **supervisión** y, principalmente, **regulación financiera**, independientemente de que se tenga o no un mandato específico en materia de estabilidad financiera.

Este nuevo entorno provee el marco de trabajo sobre el cual el Centro desarrollará su Plan Estratégico 2014-2018, el cual tendrá dos ejes rectores. Por un lado, la relevancia y pertinencia que adquieren los objetivos estatutarios del Centro, particularmente en lo que se refiere al Artículo 4º. Por el otro, la urgencia y capacidad de ajustar su misión general a los requerimientos de los tiempos, aspecto que también se encuentra en los mencionados Estatutos (Artículo 5º).

### 3. Antecedentes: Plan 2010-2013

En el pasado reciente, y gracias al Plan Estratégico 2010-2013, el CEMLA tuvo un cambio estructural que lo fortaleció internamente para emprender nuevas tareas y moverse ahora hacia nuevos horizontes y frentes con fortaleza y seguridad. El análisis de dicho Plan y la evaluación del avance y logros del mismo alcanzados hasta 2013, llevan a concluir que su diseño y adopción fueron positivos y oportunos para el funcionamiento del Centro y el cumplimiento de sus estatutos. Los esfuerzos para identificar e implementar los cambios requeridos en cada unidad; la superación de limitaciones presupuestales y deficiencias en infraestructura; la implementación de un modelo de gestión y de control interno; la mejora en comunicaciones, los sistemas de información e infraestructura informática, y en la administración en general; así como, la creación y montaje de una unidad de

investigaciones, muestran las bondades de la estrategia seguida entre 2010 y 2013 y se convierten en aspectos que contribuirán positivamente a los retos y compromisos futuros del Centro, que en este documento se presentan como nuevos emprendimientos, actividades y tareas a desarrollar dentro del Plan 2014-2018.

Adicionalmente, un grupo de proyectos del plan anterior continuarán como actividades del CEMLA en los próximos años, dada su importancia para los objetivos del Centro. Entre ellos se destacan:

- El posgrado en banca central.
- Los programas de deuda pública (PDP y DMF). El CEMLA tiene entre sus propósitos para el mediano plazo tratar los temas de deuda pública como un ingrediente de gran relevancia para consideraciones de la estabilidad macrofinanciera de los países e incorporarlos dentro de las investigaciones y demás actividades relacionadas.
- Biblioteca digital
- Mejoramiento de la infraestructura tecnológica

#### 4. Visión del Plan Estratégico 2014-2018

Con el Plan Estratégico 2014-2018 se fortalecerán los ejes rectores del Centro, sus objetivos y funciones. Para ello, se buscará mantener la estructura y alianzas y avanzar a partir de allí. El cumplimiento más fiel de los objetivos estatutarios del CEMLA exige que el Centro inicie un proceso de ajuste a las nuevas condiciones antes anotadas y a los requerimientos técnicos, conceptuales, de información, etc., que de allí se derivan para los bancos centrales. Es necesario no solo evaluar y adecuar las actividades tradicionales de enseñanza, asistencia técnica, reuniones y comités técnicos, etc., a estos requerimientos, sino también identificar productos y eventos que antes no existían o se justificaban, y fortalecer la capacidad del Centro para desarrollar una relación más calificada y cualitativamente más rica con su membresía.

Además de mantener la capacidad de respuesta a las necesidades de los bancos centrales y demás miembros, las actividades deben orientarse a plantear y coordinar temas de discusión y debate, proponer alternativas analíticas, contribuir al conocimiento del funcionamiento de las economías de la región, promover instancias y canales de colaboración e intercambio entre bancos centrales, asumir mejor la heterogeneidad de la membresía, etc., mientras se fortalecen aquellas actividades tradicionales del Centro que

mayor impacto han tenido en ella. Para esto serán esenciales tanto la intensa labor de investigación dentro de líneas estratégicas, como el uso de nuevas tecnologías de información y el desarrollo de mecanismos para la transferencia de conocimientos.

De la misma manera, y en la medida en que se desarrollan debates internacionales sobre nuevos paradigmas de política económica, será necesario fortalecer y reformular las relaciones del CEMLA con los socios técnicos y colaboradores, muchos de los cuales participan activamente en dichos debates, para aprovechar su conocimiento, asimilarlo, enriquecerlo y, en lo posible, hacer que el Centro participe en ellos activamente para fortalecer su papel como asociación de los bancos centrales de la región.

Todo lo anterior constituye una visión más ambiciosa para el Centro en los próximos años. Esta visión se resume en el propósito de convertirlo en un **“hub” de conocimientos sobre temas de banca central y política monetaria**, buscando ser un **centro de generación, difusión e intercambio de conocimientos, información y mejores prácticas en dichos temas**.

Esta visión se construirá,

- En el contexto de las condiciones económicas que se van consolidando en el período posterior a la crisis financiera internacional y cuyas implicaciones pertinentes fueron destacadas en la sección anterior.
- Con el apoyo de la tecnología, clave en la obtención de estructuras y metodologías de información orientadas a obtener conocimiento, y en la generación de comunicaciones para mejor y mayor colaboración e intercambio entre la membresía.
- Buscando mayor eficiencia en el manejo de sus recursos humanos, incluyendo un ambiente propicio para el trabajo y el desarrollo personal y profesional del Centro.

## 5. Lineamientos Estratégicos del Plan

Teniendo claras la misión y la visión del CEMLA, el diseño de las acciones a seguir requiere de un gran esfuerzo conjunto y una interesante labor exploratoria que estarán guiados por los siguientes lineamientos estratégicos:

### *5.1 Vinculación de la Labor de Investigación a las Distintas Actividades del CEMLA*

El establecimiento de una relación más calificada del Centro con sus miembros tiene como condición que los conocimientos generados por la labor de investigación permeen,

primero que todo, las distintas actividades realizadas, sean de capacitación, asistencia y cooperación técnica, reuniones y comités temáticos de bancos centrales, difusión, etc., complementando y enriqueciendo la experiencia y conocimientos adquiridos.

Hacia afuera, la labor de investigación económica del Centro debe reflejarse en nuevos canales y lazos con la membrecía, presencia en eventos académicos, publicaciones, difusión, proyectos conjuntos con investigadores de bancos centrales, coordinación de discusiones, etc.

Finalmente, la investigación, en temas de coyuntura o estratégicos, reforzará el propósito de ajustar al CEMLA a las nuevas condiciones de la política monetaria, asignando parte importante de los recursos al desarrollo de estudios en líneas prioritarias en temas cercanos a la política monetaria, su relación con la estabilidad financiera en un contexto de flujos internacionales de capital, mejor comprensión de los mecanismos de transmisión, canales entre lo financiero y lo “real”, dinámica de crédito, funcionamiento de mercados y agentes financieros, modelos de simulación de políticas, etc. De esta manera, para el mediano plazo las líneas prioritarias de investigación serán:

- a. Consecuencias de la inestabilidad financiera para la política monetaria y el desempeño económico. En este sentido, se analizará el papel de la inestabilidad financiera para la asignación de recursos y la estabilidad del nivel de precios. Ésta es una condición esencial para motivar la introducción de consideraciones de estabilidad financiera en la formulación de la política monetaria.
- b. Condiciones que dan origen a la inestabilidad financiera. En esta línea se analizará el papel de la política monetaria, el comportamiento de los intermediarios financieros y la dinámica del crédito agregado. Aquí se incluirán análisis de cómo la política monetaria afecta a la estabilidad financiera a través de su efecto sobre el precio de los activos y al modificar las decisiones de toma de riesgo y cantidades de préstamo de los intermediarios financieros. Además, el análisis de la dinámica del crédito se centrará en los bancos comerciales estudiando sus balances, la creación de crédito y el fondeo de sus activos para entender la prociclicidad del financiamiento, los ciclos de apalancamiento y la generación de riesgo sistémico.
- c. Diseño óptimo de política monetaria analizando el papel que deben tener en ello las consideraciones de estabilidad financiera. En ese sentido se estudiarán los alcances de reglas monetarias que incorporen consideraciones financieras, el papel de las políticas macroprudenciales y la interacción entre la política monetaria y las que buscan limitar el riesgo sistémico. Además es necesario evaluar las

condiciones impuestas por el ciclo de crédito y la regulación prudencial sobre la eficacia de la política monetaria. Además, se debe analizar el diseño institucional de órganos de gobierno encargados de la política monetaria y de la estabilidad financiera. Los indicadores y herramientas que deben acompañar un mandato de estabilidad financiera deben ser estudiados.

- d. Contexto internacional en el que se toman decisiones de política monetaria y de regulación prudencial atendiendo a las restricciones impuestas por la integración financiera internacional. Uno de los objetivos será entender y cuantificar los mecanismos a través de los cuales las interconexiones financieras internacionales tienen efectos sobre las variables financieras en el plano nacional. Entre otros aspectos se desea estudiar el efecto de los flujos internacionales de capital sobre la liquidez del sistema financiero y el ciclo de crédito. Asimismo, se necesita profundizar en el estudio de los mecanismos de transmisión de las políticas monetaria y prudencial entre países. Las investigaciones también podrán analizar el papel de los bancos comerciales internacionales en la propagación de riesgo entre países. Ante ello, se podría analizar la regulación financiera internacional estudiando cuáles de los lineamientos internacionales de regulación pueden aplicarse a las economías de la región. Se buscará analizar los beneficios de políticas monetarias y macroprudenciales coordinadas en escala regional, las ventajas de constituir un organismo centralizado que dé seguimiento y evaluación a las vulnerabilidades financieras de la región e identificar los indicadores que pudieran apoyar a una respuesta regional de política.

### *5.2 Nuevas Temáticas para las Actividades del CEMLA*

Es necesario que el CEMLA identifique nuevos requerimientos analíticos y de información para una política monetaria más adecuada a las nuevas circunstancias. De aquí se derivarán nuevos frentes de capacitación y otras actividades que el Centro pueda promover, al igual que nuevos mecanismos para la difusión de mejores prácticas y el intercambio de experiencias entre bancos centrales y otros miembros (por ejemplo a través de la integración de comités de trabajo, mini-redes de investigación, grupos técnicos, etc.) en temas ahora centrales para la conducción de la política monetaria. A manera de ilustración se pueden mencionar: construcción de índices de precios de activos, identificación y medición de ciclos financieros, uso de modelos de proyección y expectativas, indicadores de alerta temprana, identificación y monitoreo de desbalances y vulnerabilidades financieras, riesgo sistémico e instrumentos macro-prudenciales, modelos de equilibrio general para el análisis de políticas, etc.

También es oportuno promover instancias de asistencia y cooperación técnica “a la medida” para bancos centrales, aprovechando la experiencia y conocimientos, tanto del Centro como de los mismos bancos centrales y de organismos multilaterales en nuevos temas específicos de banca central.

### *5.3 Nuevos Espacios y Relaciones Institucionales con la Membrecía*

Además de identificar nuevos temas de capacitación, seminarios, reuniones y asistencia técnica y proyectos de investigación, el CEMLA debe buscar una proyección institucional más sólida con sus miembros. Para esto, debe revisar, renovar y reforzar los espacios e instancias de relación y los canales de comunicación que tiene con su membrecía, para contribuir en forma más eficiente al logro de los objetivos de los bancos centrales y responder mejor a sus expectativas.

Para lograr este propósito, se propone adelantar una **evaluación de impacto** de las actividades del CEMLA, con la vinculación activa de participantes en ellas, socios técnicos y funcionarios del Centro, y en particular con aquellos niveles de decisión de los bancos centrales cuya posición les permite tener una idea más clara de los beneficios que pueden derivarse de la acción de la institución. Complementaria a esta evaluación, se contempla la revisión del área de relaciones internacionales del Centro.

### *5.4 Aplicación de la Tecnología de Comunicaciones a la Difusión del Conocimiento*

Con la adopción y uso de modernas tecnologías de comunicación en las actividades del CEMLA se busca un cambio significativo en las relaciones del Centro con sus miembros, tanto en lo que tiene que ver con las actividades de capacitación (educación en línea o a distancia) como con la difusión de eventos, el desarrollo de intercambios sobre temas particulares, la comunicación con la sociedad, etc.

La incorporación y desarrollo de actividades de capacitación, comités de trabajo, redes y demás espacios de intercambio y difusión de conocimientos, haciendo uso de estas nuevas tecnologías deberá ser uno de los proyectos más importantes del Centro en los próximos años.

Es importante destacar que la marcha de este tipo de actividades requiere un largo y cuidadoso proceso de preparación, aprendizaje y experimentación, que parte de cambios en los mismos funcionarios y su forma de trabajo, así como en la forma en la que el Centro orienta sus actividades para cubrir las necesidades de su membrecía.

### *5.5 Fortalecimiento y Modernización de los Servicios de Información*

El CEMLA debe estar en condiciones de poner al alcance de su membrecía todos los mecanismos que la tecnología moderna ofrece para la difusión de documentos y trabajos en materia de política monetaria, estabilidad financiera y, en general, banca central, en las distintas etapas de su desarrollo. Además, estos mecanismos deben permitir la publicación oportuna de dichos trabajos cumpliendo los más altos estándares internacionales. Este es uno de los medios más importantes para la generación e intercambio de conocimiento en dichas materias y para que el Centro difunda su imagen como *hub* de conocimientos sobre las mismas en la región.

### *5.6 Estructura Administrativa y Organizacional*

La visión que se propone para el CEMLA en los próximos años supone un mejor aprovechamiento de los recursos humanos del Centro para lograr, entre otras cosas, nuevas instancias de relacionamiento horizontal para el desarrollo y conducción de proyectos conjuntos, que se superponen a las responsabilidades de una sola unidad administrativa, y un contacto más estrecho con la membrecía. Esto exige el diseño de incentivos para el desempeño y desarrollo profesional, un manejo ágil y eficiente de los recursos y asegurar, con oportunidad y calidad, las condiciones mínimas generales para su adecuado funcionamiento, evitando duplicación de actividades, centralizando cuando sea del caso labores administrativas rutinarias, refinando los mecanismos de control, promoviendo un ambiente propicio para el trabajo amable y creativo, etc.

## **6. Guía del Plan Estratégico 2014-2018: Construcción y Difusión del Conocimiento**

La orientación y coordinación de las actividades encaminadas a materializar la visión que se propone para el CEMLA en los próximos años tiene como punto de partida la idea de que, tanto como su gran poder de convocatoria, el Centro tiene una ventaja significativa en el hecho de que sus miembros son, por la naturaleza de sus funciones y actividades, fuente de diversos conocimientos, experiencias, criterios, enfoques y prácticas en asuntos de banca central que pueden ser enriquecidos a través del intercambio y el trabajo conjunto con otros bancos de la región y del mundo.

La mejor forma como el CEMLA puede en estos momentos desarrollar su labor misional de apoyar a sus miembros en el cumplimiento de sus objetivos, precisamente cuando la teoría y la práctica de la banca central están en proceso de reflexión y creación, es

promoviendo, contribuyendo y participando en ese intercambio de conocimientos, ampliamente definidos, que se encuentran dispersos en los bancos centrales.

Por su naturaleza, el Centro es también un punto de convivencia de conocimientos parciales que deben ser enriquecidos y utilizados de manera eficiente con el objetivo de maximizar el impacto de sus actividades sobre su membresía.

La visión del CEMLA no supone un mundo acabado en el cual el Centro busca una mejor ubicación, sino que, al contrario, apunta a la necesidad de participar en la conformación de un nuevo contexto y marco para los bancos centrales y la política monetaria. El Plan Estratégico no es entonces la expresión de una idea pre-concebida que se puede traducir desde el principio en metas medibles con una frecuencia predefinida.

Así, las principales acciones que conforman el Plan 2014-2018 se irán desarrollando como parte de la puesta en marcha del mismo, a partir de la generación de proyectos diseñados, preparados y desarrollados por equipos de funcionarios del CEMLA, en su gran mayoría en vinculación directa con la membresía, de acuerdo a los lineamientos ya definidos para este Plan.

Estos proyectos, agrupados de acuerdo al lineamiento estratégico al que corresponden, se presentan en el Cuadro 1, con detalles sobre su naturaleza, aportes a los logros de los objetivos del plan, la unidad responsable y si tienen o no relación con bancos centrales. Si bien en el listado de proyectos no aparece una conexión directa entre ellos y las gerencias de **Capacitación y de Reuniones Técnicas**, estas unidades tienen un papel central dentro del Plan Estratégico. Ambas contribuirán a, y pueden ser el punto de partida para, nuevos productos, temas, proyectos, asistencia técnica, etc., al tiempo que su dinámica recogerá los resultados de buena parte de los proyectos que hacen parte del mismo. Tanto en la identificación como en la creación de nuevos productos, las actividades de capacitación y las reuniones técnicas serán entonces un reflejo veraz del desarrollo del Plan Estratégico.

Por su parte, el Gráfico 1 presenta gráficamente el papel central que juegan en el Plan Estratégico los **proyectos** como conexión entre:

- las **actividades** tradicionales y **nuevas** del CEMLA
- a ser desarrolladas por las distintas **áreas** (que arbitrariamente pueden clasificarse entre “técnicas” y “de apoyo”),
- en **temas** (ampliados) estrechamente relacionados con la política monetaria, su relación con la estabilidad financiera y banca central y

- conjugando los **recursos** humanos, financieros y tecnológicos con que cuenta el Centro.

## 7. Seguimiento de los Proyectos del Plan Estratégico

Como complemento al diseño del Plan, y para asegurar su adecuada ejecución, se ha elaborado una metodología de seguimiento de los proyectos que se presenta en un documento anexo. Dicha metodología se aplicará a cada proyecto y contempla la definición breve y precisa de su justificación, objetivos, fases, supuestos, entregas, exclusiones, medidas y participantes. Con ella será posible informar regularmente a la Junta de Gobernadores el avance en la ejecución del Plan Estratégico.

## 8. El Plan Estratégico y los Recursos del CEMLA

Entre los proyectos que hacen parte del Plan Estratégico 2014-2018, y que fueron relacionados en las páginas anteriores, se incluyen varios que implican nuevas actividades para el Centro, al igual otros que modifican el funcionamiento rutinario de la organización. Parte del trabajo a realizar en las primeras etapas del desarrollo del Plan consiste en una evaluación cuidadosa de la consistencia entre, por un lado, los recursos humanos, técnicos y financieros con que cuenta el CEMLA y la forma como se organiza para hacer uso de ellos y, por otro, las previsiones de presupuesto con que cuenta para los próximos años.

Lo anterior se justifica pues es probable que el Centro requiera tanto nuevos recursos como un ajuste de su estructura organizacional y una revisión de sus actividades prioritarias, elementos que también hacen parte del Plan Estratégico en varios de sus proyectos. Por encima de todo, este Plan debe tener un alcance y una dimensión que garanticen su pleno y exitoso desarrollo. Esto sólo se puede definir una vez los proyectos se han puesto en marcha.

Sin embargo, los resultados de estos análisis tomarán tiempo para verse reflejados en presupuestos de gastos razonables. Mientras tanto, el CEMLA requiere de suficiente flexibilidad presupuestal para permitir que los recursos de que dispone sean dirigidos a las prioridades y requerimientos del Plan. De esta flexibilidad, y de eventuales recursos adicionales que sea posible adquirir, dependerá el ritmo de ejecución del mismo.

APROBADO POR LA JUNTA DE GOBIERNO EN SU REUNIÓN  
EN SAO PAULO, BRASIL, EL 28 DE ABRIL DE 2014