

Un banco de desarrollo en un entorno de crisis: el caso del Banco Centroamericano de Integración Económica

Luis René Cáceres*

ESTE DOCUMENTO ES UN ANALISIS DE LA EXPERIENCIA DEL BANCO CENTROAMERICANO DE INTEGRACION ECONOMICA. (BCIE), EN SUS ESFUERZOS POR MINIMIZAR Y EVADIR LAS REPERCUSIONES DE LA CRISIS CENTROAMERICANA EN SU SITUACION FINANCIERA, Y A LA VEZ COMO RESPONDE EN ASEGURAR A SUS PAISES MIEMBROS UNA SIGNIFICATIVA OFERTA FINANCIERA. DE LA CRISIS, HA SURGIDO UN BANCO QUE RESPONDE CON FLEXIBILIDAD Y RAPIDEZ A LOS DESENVOLVIMIENTOS DEL ENTORNO.

Introducción

En los últimos años la región centroamericana ha sido estremecida por conflictos políticos y sociales que han recibido considerable atención de los medios de comunicación y de círculos políticos y académicos de muchos países. Sin embargo, se ha otorgado poca atención a los serios problemas económicos que ha experimentado la

región a partir de 1980, los cuales se han manifestado en estancamiento o retroceso económico, altas tasas de inflación y una generalizada iliquidez externa. El hecho es que El Salvador y Nicaragua acusaron en 1986 valores de ingresos per cápita de magnitudes similares a aquellos prevalecientes en los años 50, es decir, tres décadas de esfuerzos de crecimiento económico se han perdido en apenas cinco años. En Costa Rica, Guatemala y Honduras los ingresos per cápita han retrocedido a niveles de principios de la década de los años 70.¹

* Funcionario del Banco Centroamericano de Integración Económica. Los puntos de vista que expresa en este trabajo son estrictamente personales.

1. Un análisis muy complejo de la crisis económica en Centroamérica se encuentra en José Roberto López, "Los Orígenes Económicos de la Crisis en Centroamérica", *Documento de Trabajo*, ICADIS, San José, 1986.

En el Cuadro 1 se muestran las tasas de crecimiento económico de los países centroamericanos en el período 1979-1986. Se puede apreciar que, con las excepciones de Nicaragua en 1980,

1981 y 1984 y Costa Rica en 1984 y 1986, ningún país ha experimentado tasas de crecimiento económico por encima del crecimiento de la población (2.5%-3.5%). A un nivel sectorial, se puede apreciar en el Cuadro 2 que con

la excepción de la Administración Pública, los otros sectores económicos han mostrado estancamiento o declinación.

No es difícil imaginarse las dificultades que un contexto macroeconómico como el descrito anteriormente presen-

CUADRO 1
CENTROAMERICA: TASAS DE CRECIMIENTO
REAL DEL PIB 1979-1986
Porcentajes

Países	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Guatemala	5.3	3.5	1.0	-3.5	-2.7	0.2	-1.1	0.0
El Salvador	-1.5	-9.6	-9.5	-5.4	0.0	1.5	1.3	0.5
Honduras	6.7	2.6	0.3	-2.6	-0.3	2.8	3.0	2.0
Nicaragua	-25.8	10.0	8.9	-2.0	4.0	-1.5	-4.0	-0.4
Costa Rica	4.9	0.6	-3.6	-6.2	0.8	6.6	1.0	3.0

Fuente: Bancos Centrales y Ministerio de Planificación

CUADRO 2
CENTROAMERICA: TASAS DE CRECIMIENTO
REAL DEL PIB SECTORIAL
1979-1986*

Sectores	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Agropecuario	0.1	4.5	3.9	-0.9	3.0	2.8	-1.3	-1.3
Industria	2.7	2.1	-3.1	-4.8	-0.6	3.9	-0.2	0.5
Construcción	11.7	13.5	1.9	20.0	4.6	-0.3	7.0	-0.8
Comercio	-4.6	2.5	-7.8	-6.4	-0.4	3.1	-0.2	0.4
Adm. Pública	3.2	9.0	2.4	5.9	3.4	1.6	1.2	2.0

* Representa promedio simple de las tasas de crecimiento de los países.

Fuente: Bancos Centrales y Ministerios de Planificación.

taría a un banco que opera en los cinco países centroamericanos, cuya cartera de préstamos está constituida de proyectos de los sectores públicos y privados de la región y cuya principal fuente de recursos ha sido la banca privada internacional. Lo que no es aparente es la manera en que un banco de esta naturaleza respondería para enfrentar tales dificultades.

En este trabajo se presenta la experiencia del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), la institución financiera más grande de Centroamérica, en sus esfuerzos por minimizar y evadir las repercusiones de la crisis centroamericana en su situación financiera, y, a la vez, responder en una forma que asegure su integridad institucional y permita presentar a los países miembros una significativa oferta financiera. Primero, se presentará una breve reseña histórica del origen y operaciones del BCIE. A continuación se expondrá la secuencia de acciones que el banco ha realizado en estos años de crisis y el marco estratégico que ha adoptado concluyendo el trabajo con unas consideraciones finales.

Origen y operaciones

Reseña del origen del BCIE

La creación del BCIE se ubica dentro de los esfuerzos que condujeron al programa de integración económica de la región, iniciado en los primeros años de

la década de los 50. Dicho programa resultó de la toma de conciencia por parte de los países que una mayor dimensión del mercado, vía la integración de sus economías, sería un eficaz medio para diversificar la producción, disminuir la extrema dependencia en la exportación de unos pocos productos primarios y acelerar el crecimiento económico.

La decisión de marchar hacia un proceso integracionista se expresó formalmente en junio de 1951, cuando los representantes de los cinco países centroamericanos, en ocasión del Cuarto Período de Sesiones de la Comisión Económica para América Latina, manifestaron:

... "el interés de los gobiernos en desarrollar la producción agrícola e industrial y los sistemas de transporte de sus respectivos países, en forma que promueva la integración de sus economías y la formación de mercados más amplios."²

En esa reunión también se creó el Comité de Cooperación Económica del Istmo Centroamericano, integrado por los ministros de economía de los cinco países. Los esfuerzos de integración económica no rindieron frutos de inmediato prevaleciendo en el período 1952-1958 la firma de acuerdos bilaterales de comercio entre los países. Fue con la firma del Tratado Multilateral de Libre Comercio y del Convenio del Régimen de Industrias de Integración, en Tegucigalpa, Honduras en junio de 1958, en ocasión de la Quinta Reunión del Comité de Cooperación Económica, que se logró formalizar la integración multilateral. Posteriormente, en febrero de 1960, los gobiernos de Guatemala, El

2. Véase Jorge Sol Castellanos, "El Proceso de la Integración Económica Centroamericana". *Revista de la Integración Centroamericana*, No. 4 (1972), pp. 45-100.

Salvador y Honduras firmaron el Tratado de Asociación Económica que, entre sus puntos principales, comprendía la apertura recíproca de los mercados nacionales, la discrecionalidad de cada país para el tratamiento de la inversión extranjera y la creación del Fondo de Desarrollo y Asistencia. Este fondo se concibió como una entidad de derecho internacional con facultades para contratar recursos financieros en los mercados internacionales y otorgar préstamos al sector público en proyectos que contribuyeran a acelerar la creación de una infraestructura económica, y al sector privado para el financiamiento de nuevas empresas o la ampliación de las mismas. Los recursos del fondo provendrían de los aportes pagados de los países miembros y de los créditos contratados en los mercados regionales e internacionales de capital.

A fin de procurar la adhesión de Nicaragua y Costa Rica al proyecto de integración, los países continuaron las negociaciones para establecer un marco de integración que fuese aceptable a los cinco países y que, en particular, ampliara las funciones del fondo. Estas negociaciones culminaron con la aprobación, por parte de los gobiernos de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua, en diciembre de 1960, en Managua, Nicaragua, de los convenios que constituyeron el esquema básico de la integración de la región: el Tratado General de Integración Económica Centroamericana y el Convenio Constitutivo del BCIE. En el Capítulo VII del Tratado General se dispone la creación del banco como "el instrumento de financia-

miento y promoción del desarrollo integrado sobre una base de equilibrio regional". El banco inició operaciones en mayo de 1961 y, en julio de 1963, Costa Rica se incorporó al mismo.

Operaciones

Aprobaciones

Al cierre de su vigécimocuarto ejercicio de operaciones, el 30 de junio de 1987, las aprobaciones de préstamos del BCIE, alcanzaban \$CA 1.796.1 millones,³ destinados a distintos sectores de la actividad económica.

Los créditos del BCIE han tenido una amplia cobertura, en congruencia con las necesidades del financiamiento de los países miembros. El sector que más recursos ha recibido es el de infraestructura física, dirigiéndose los recursos especialmente a proyectos de carreteras, energía eléctrica, telecomunicaciones, agua potable y a la interconexión eléctrica de la región. El sector vivienda, que es atendido a través de la compra de hipotecas de vivienda de los sistemas financieros nacionales, ha recibido un total de \$CA 236.0 millones, lo que ha permitido la construcción de cerca de 48.000 viviendas. El financiamiento de la industria manufacturera ocupa un tercer lugar, con \$CA 182.8 millones, los que han sido destinados principalmente a inversiones de capital fijo en nuevas empresas, especialmente de sustitución de importaciones. Se debe señalar que las aprobaciones totales del BCIE han dado lugar a inversiones en los cinco países miembros por \$CA 3.800.00 millones.

3. El símbolo \$CA representa "pesos centroamericanos", equivalentes al US, Dólar.

*Desembolsos,
recuperaciones y cartera*

Al 30 de junio de 1987, los desembolsos totales del BCIE ascendían a \$CA 1.393.8 millones, las recuperaciones de préstamos alcanzaban \$CA 6.80.7 millones y la cartera de préstamos era de \$CA 771.3 millones, de los cuales 82% corresponden al sector público y 18% al sector privado. En el Cuadro 3 se muestran, a nivel de países, los desembolsos y la cartera de los préstamos.

CUADRO 3

**DESEMBOLSOS NETOS Y
CARTERA DE PRESTAMOS
POR PAIS
Acumulado al 30 de junio de 1987
(Miles de \$CA)**

País	Desembolsos Netos	Cartera
Centroamérica	1.393.843.7	771.270.0
Guatemala	256.148.5	134.710.2
El Salvador	202.612.0	106.063.1
Honduras	353.366.6	200.934.6
Nicaragua	242.216.4	176.445.3
Costa Rica	338.478.2	151.116.8

Fuente: Datos del Banco Centroamericano de Integración Económica, BCIE.

Recursos

Al 30 de junio de 1987, el total de recursos movilizados por el BCIE ascendió a \$CA1.999.1 millones, de los cuales \$CA 441.7 millones corresponden a sus enero-junio/1989

recursos patrimoniales de capital pagado, reservas y donaciones (ver Cuadro 4) y \$CA 1.557.4 millones a recursos externos captados en los mercados de capital. (Ver Cuadro 5)

CUADRO 4

**RECURSOS FINANCIEROS
PROPIOS
al 30 de junio de 1987
(Miles de \$CA)**

Concepto	Total
Capital pagado	220.000.0
Aportes especiales de capital	19.200.0
Donaciones	31.000.0
Reserva y utilidades acumuladas	172.500.0
Recursos propios	441.700.0

Fuente: Datos del Banco Centroamericano de Integración Económica.

**La crisis y su incidencia
en el BCIE**

En los ejercicios 1979/1980 y 1980/1981 el BCIE alcanzó los valores más altos de aprobaciones anuales, por \$CA 168.9 millones y \$CA 187.8 millones, respectivamente. Estas cifras reflejan un particular dinamismo al tomar en cuenta que representaban alrededor del 15% de la inversión pública de los países del área. A la vez, entre los ejercicios 1977/78 y 1981/82 los desembolsos anuales se situaban en valores promedios de \$CA 104.0 millones.

CUADRO 5
CONTRATACION EXTERNA
DE CREDITOS, SEGUN FUENTE
Acumulado al 30 de junio de 1987
(Miles de \$CA)

Fuente de Crédito	Monto Contratado
Total	1.557.388,4
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	236.600,0
Agencia para el Desarrollo Internacional (AID)	212.500,0
AID: Garantías de Préstamos	106.900,0
Banca Internacional Privada	663.940,0
Bonos Mercado internacional:	
-Público	23.970,6
-Privado	37.000,0
Certificados de inversión p/vivienda (CIV S)	40.000,00
Gobiernos de Centroamérica	21.500,00
Japón	100.711,8
Alemania	54.231,7
Holanda	2.434,3
México	57.600,0

Fuente: Datos del Banco Centroamericano de Integración Económica.

Este dinamismo se fundamentaba en el éxito que el BCIE había logrado en la captación de recursos financieros en los mercados privados internacionales, tanto por la obtención de préstamos directos como por la colocación de valores. Los montos de recursos captados eran significativos para un banco regional de dimensiones como las del BCIE, en el ejercicio 1977/78 se captaron \$CA 170.4 millones y entre los ejercicios 1978/79 y 1981/82 se contrataron un promedio anual de \$CA 63.0 millones.

Este período de rápido crecimiento del BCIE llegó a su fin cuando la banca privada internacional, a raíz de la crisis de los países centroamericanos esta-

ban experimentando, tomó una posición de extrema renuencia a realizar operaciones en el área, incluso con el BCIE. En el ejercicio 1982/83 sólo se contrataron \$CA 11.9 millones de recursos "frescos" y en el siguiente ejercicio casi la totalidad de recursos contratados (\$CA 120.0 millones) correspondieron a una operación especial con un grupo de bancos privados, para atender las amortizaciones de los préstamos a vencer en los dos años subsiguientes. En consecuencia, las aprobaciones anuales de los ejercicios 1982/83, 1983/84 y 1984/85 declinaron a valores no mostrados desde los años 60: \$CA 47.6, 10.7 y 33.7 millones respectivamente. Era evidente que en un período de rápido crecimiento del BCIE había llegado a su fin; su principal fuente de recursos se había cerrado, a la vez que sus prestatarios estaban experimentando serias dificultades para dar servicio a su deuda, lo que se reflejaba en incrementos en la cartera en mora del BCIE.

Las dificultades antes apuntadas exigían una respuesta del banco, que le permitiera readaptarse a la situación prevaleciente en Centroamérica y en los mercados financieros, de manera que aún estando inmerso en un entorno de crisis, pudiera mantener su integridad como institución y presentar una oferta de recursos a los países miembros. En otras palabras, el BCIE necesitaba una nueva estrategia.

La estrategia formal

Ahora bien, una vez que se establecieron estrechas relaciones con los posibles socios extrarregionales, se enero-junio/1989

decidió elaborar una versión más acabada de los documentos que ya se habían preparado sobre las operaciones del banco en el mediano plazo. Es así que se preparó el plan cuatrienal de operaciones del BCIE, documento que ha sido elevado a consideración de la Asamblea de Gobernadores en noviembre de 1987, este documento señalaba el destino sectorial del crédito, las fuentes de recursos, la demanda de financiamiento, la compatibilización entre la demanda y oferta de recursos, el diseño y aplicación de nuevos mecanismos operativos y políticas financieras y crediticias que se pondrían en vigor para garantizar un eficiente desempeño financiero.⁴ Es del caso señalar que ahí se establece el marco estratégico para la gestión crediticia del BCIE, que comprende tanto la fijación de las estrategias de desarrollo económico, financiera y de promoción, como sus respectivos mecanismos instrumentales.

Lo anterior no debe entenderse como que el BCIE no tenía una estrategia hasta ese entonces; en sus días más difíciles, la "formulación de estrategias" y la "planificación" se habían concedido como un proceso de auscultación, análisis, prueba y retroalimentación, proceso en el cual tuvieron cabida los intereses de los distintos ejecutivos, directores, gobiernos de los países centroamericanos y también de las fuentes de recursos. Desde el principio de la crisis los planificadores reconocieron que la respuesta del BCIE no debería centrarse en preparar documentos que, independiente de sus

aciertos y méritos técnicos, no tuvieran seguridad de ser aceptados por los ejecutivos, que eran precisamente quienes tenían que ejecutar las acciones comprendidas en el plan o estrategia. Si un documento de esta naturaleza hubiese sido rechazado por los países miembros, por el directorio, o los altos ejecutivos del banco, la planificación y los ejecutivos que lo apoyaban, hubieran perdido credibilidad y los esfuerzos informales de planificación que se habían estado desarrollando hubieran sido desaprovechados.

Además, hubiera sido difícil para el Presidente Ejecutivo ofrecer a su equipo de jefes y gerentes y al directorio, una estrategia alrededor de la cual no existía ninguna apreciación del éxito que pudiera tener, so pena de perder credibilidad. Cuando el plan cuatrienal se difundió en el banco, ya existía conciencia de que lo que se proponía era factible, que los objetivos habían sido forjados a través de muchas discusiones y que no era el punto de vista exclusivo de ninguna dependencia en particular.

ICAP

CENTRO DE DOCUMENTACION

UNIDAD DE PUBLICACIONES

**Componentes
de la estrategia del BCIE**

PERIODICAS

A través de los ejercicios informales de planificación, iniciados en 1982, se fueron identificando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que el BCIE enfrentaba. En el plan cuatrienal se enunciaron explícitamente las siguientes fortalezas y oportunidades:

- La integración económica centroamericana ha rendido muchos frutos a los países del área y, a pesar de los

4. "BCIE: Propuesta de un llamamiento de capital". Documento del Departamento de Planificación, noviembre 1987.

problemas que experimentan los países, no ha sido repudiada.

- El BCIE ya existe; cuenta con un reconocimiento a nivel regional e internacional y se presenta como un candidato idóneo para la canalización de recursos a la región.
- El BCIE ha recibido apoyo en distintos foros regionales e internacionales y figura dentro de los esquemas de ayuda que se han formulado en favor de Centroamérica (Plan Jackson, Alemania, Japón y otros).
- Los países miembros experimentan una seria astringencia de recursos externos, lo que los hace ver hacia el BCIE como una fuente de gran potencial.
- El BCIE constituye un elemento de comunicación y consulta, aún representativo de un esfuerzo integracionista, que contribuye a la distensión política en la región.
- Muchos países desarrollados tienen gran interés en promover sus exportaciones, abriéndose así oportunidades para el BCIE en la contratación de créditos para proyectos específicos.

Por otra parte, también se puntualiza que el banco enfrenta una serie de debilidades y amenazas que minan su acción financiera. Entre éstas se encuentran:

- El BCIE tiene una adecuada capacidad instalada para atender programas y proyectos de infraestructura física y se le reconoce como tal en la región. Sin embargo, en el presente, las prioridades de desarrollo de los países miembros están orientadas hacia otras áreas (reactivación in-

dustrial, producción agropecuaria, desarrollo de exportaciones) en las cuales el banco no cuenta con mucha experiencia. De no incrementar sustancialmente el BCIE su capacidad de respuesta para atender estas prioridades, se puede encontrar en la posición de no tener capacidad para atender los requerimientos de sus dueños.

- La capacidad de endeudamiento externo de la mayoría de los países centroamericanos ha sido agotada, lo que apuntaría hacia la concesión de los nuevos préstamos en función de la contribución de éstos a la generación de divisas.
- Existen disposiciones tomadas por los países que afectan las operaciones del BCIE, tales como la inconvertibilidad de las monedas locales, restricciones en la disponibilidad de divisas, etc.
- Existe una clara disposición de algunas fuentes de recursos hacia una orientación bilateral en su asistencia a los países del área.
- El BCIE necesita atender prioritariamente las actividades de promoción o puede experimentar una seria escasez de proyectos.
- Las devaluaciones monetarias que se están realizando en Centroamérica afectan las operaciones del BCIE con el sector privado.

Ahora bien, tomando en cuenta las oportunidades y amenazas que se desprenden del entorno interno y externo, así como sus propias fortalezas y debilidades, el BCIE ha formulado las siguientes pautas para su actuación futura.

- El BCIE debe realizar grandes esfuerzos para apoyar a sus países miembros en esta época de crisis. En estos momentos sumamente difíciles su actuación financiera debe estar presente en la región, contribuyendo a que los países superen sus serios problemas. De lo contrario, difícilmente el banco contará con el apoyo de sus dueños.
- Para volver realidad ese apoyo a los países, el BCIE necesita captar recursos en gran cuantía e incrementar sustancialmente sus aprobaciones y desembolsos.
- Es necesario que el BCIE conforme una amplia cartera de nuevos proyectos en promoción, que permitan una rápida inyección de recursos al área. Sin embargo, no sólo se trata de promover proyectos; el banco debe estructurar en el corto plazo una cartera de proyectos en los sectores de alta prioridad para la región, sobre la base de que los mismos generan empleo, sustituyan importaciones o promuevan exportaciones, que contribuyan a la reactivación industrial y a la ampliación del comercio intracentroamericano.
- Dada la realidad que muestra un esquema de integración centroamericana virtualmente estancado, los proyectos "regionales" no pueden ser la exclusiva avenida de acción del BCIE. Por el contrario, su acción debe perfilarse hacia la atención de las urgentes necesidades en el plano nacional, con un sentido pragmático, teniendo en mente que la superación de la crisis de cada país es la mejor manera de sostener el proyecto de integración regional.

La integración centroamericana continuaría siendo el principio fundamental del banco, pero se alentaría bajo nuevos enfoques.

El carácter distintivo -o nicho- del BCIE es la captación de recursos externos. Allí radica la ventaja comparativa del banco sobre la banca nacional. En consecuencia, para explotar ese nicho, el BCIE debe especializarse en la captación de recursos -y de cooperación técnica- pasándolos al por mayor a los sistemas financieros nacionales.

Con base en los puntos anteriores, se establecieron tres objetivos globales como pilares de la acción crediticia del BCIE. El primero es dar plena vigencia al papel del banco como un ente que capta una masa significativa de recursos para el establecimiento de una oferta financiera, contribuyendo así a la reactivación de la economía regional y a la generación de divisas y empleo. Un segundo objetivo radica en consolidar la solidez del BCIE y afianzar su presencia financiera en la región. Finalmente, se busca contribuir a la superación de los problemas coyunturales y estructurales de tipo económico y social que afecten a los países de la región.

Consideraciones finales

En retrospectiva se puede afirmar que el BCIE ha experimentado las pruebas más duras de su existencia en los últimos años. También se puede afirmar que la institución ha podido superar las dificultades, adquirir flexibilidad y emprender cambios en los aspectos

operativo y organizacional. La respuesta del banco no surgió del vacío ni del azar, sino que la planificación jugó un papel muy importante, presentando diagnósticos de la situación actual, fomentando la discusión de nuevos enfoques y buscando la formación de un consenso. Cuando la estrategia tomó un matiz formal en el plan cuatrienal, ya no se le identificó exclusivamente con el Presidente Ejecutivo o con la División de Planificación, sino que se reconocía como un esfuerzo de un conjunto de dependencias e individuos. Esta experiencia es congruente con algunos puntos de vista que han sido presentados en la literatura de la planificación, que enfatizan el carácter iterativo, participativo e incremental que debe tener la planificación para ser efectiva.⁵ Esto no significa que el BCIE estableció su estrategia sin darse cuenta; lo que el banco hizo fue evitar elaborar una estrategia que fuera pura fantasía y que no tuviera el respaldo de los ejecutivos.⁶

De todas las experiencias de los últimos años, hay varias lecciones que se deben tomar. En primer lugar, el BCIE

debe mantener el sistema continuo de evaluación del entorno y de planificación que ha implementado desde 1982. También debe estrechar y atender continuamente los contactos con los centros políticos y financieros en Centroamérica y en los países amigos. Por otra parte, la institución tiene que intensificar esfuerzos para movilizar y captar el ahorro centroamericano y promover su mayor uso en el financiamiento de proyectos, en vista de las limitaciones que varios países del área tienen para endeudarse en monedas extranjeras. Es de especial significado también disponer de un equipo de profesionales de alta calidad, por el que el BCIE deberá ser muy riguroso en la contratación y capacitación de personal.

De la crisis de los años recientes está emergiendo un BCIE que responde con flexibilidad y rapidez a los desenvolvimientos del entorno. Se debe señalar que el banco ha planteado a sus gobernadores la creación de una nueva ventana, la de cooperación técnica, para asistir a los sectores público y privado en la identificación y preparación de proyectos de inversión.⁷ Asimismo, la estructura patrimonial del banco está cambiando. El 5 de agosto de 1986 México se incorporó formalmente al Fondo para el Desarrollo Económico y Social de Centroamérica, y lo mismo hizo Argentina en noviembre de 1987 y para corto plazo se espera la adhesión de otros países.⁸ Con este refuerzo patrimonial, el BCIE podrá desarrollar una acción más eficaz para contribuir a revertir el estancamiento económico que experimenta los países de la región, y de esa manera coadyuvará en los esfuerzos por mantener la paz y fortalecer la integración

5. Véase, de James Brian Quinn, "Strategic Goals: Process and Politics", *Sloan Management Review*, 19:1 (1977), pp. 21-38; y "Strategic Change: Logical Incrementalism", *Sloan Management Review*, 20:1 (1978), pp. 7-21; también Renato Mazzolini, "How Strategic Decisions are Made", *Long Range Planning*, 14:3 (1981), pp. 85-96.

6. Véase Henry Mintzberg y Alexandra McHugh, "Strategy Formation in an Adhocracy", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30 (1985), pp. 160-197.

7. Véase, "BCIE: Fondo de Cooperación Técnica", Documento del Departamento de Planificación, noviembre 1987.

8. La Asamblea de Gobernadores del BCIE aprobó el 11 de marzo de 1988, el Plan de Mediano Plazo, con una capitalización por \$CA 50 millones, y la creación del Fondo de Cooperación Técnica.