

**PLAN DE APLICACIÓN PARA INTENSIFICAR LA  
LABOR DEL GRUPO DEL BANCO MUNDIAL CON  
RESPECTO AL BUEN GOBIERNO Y LA LUCHA CONTRA  
LA CORRUPCIÓN**

**VERSIÓN PROVISIONAL  
PARA SU USO EN EL CONTEXTO DE UN DIÁLOGO  
PÚBLICO CON LAS PARTES INTERESADAS**

**Políticas de Operaciones y Servicios a los Países**

**17 de agosto de 2007**

## SIGLAS

AAA	Actividades de análisis y asesoramiento	INT	Departamento de Integridad Institucional
AIF	Asociación Internacional de fomento	INT/LEG	Departamento de Integridad Institucional / Departamento Jurídico
BGLC	Buen gobierno y lucha contra la corrupción	IPA	Índice de presupuesto abierto
BMD	Banco multilateral de desarrollo	LEG	Departamento Jurídico
CAD-OCDE	Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE	OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
CSR	Responsabilidad social de las empresas	OMGI	Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones
DEC	Economía del Desarrollo	NVP	Vicepresidencia de la Red
DECVP	Vicepresidencia, Economía del Desarrollo	OPCS	Vicepresidencia de Políticas de Operaciones y Servicios a los Países
EITI	Iniciativa para la transparencia de las industrias extractivas	PA	Plan de aplicación
EPIN	Evaluación de las políticas e instituciones nacionales	PEFA	Programa de gasto público y rendición de cuentas financieras
EXT	Departamento de Asuntos Externos	PREM	Red sobre Reducción de la Pobreza y Gestión Económica
HD	Red sobre Desarrollo Humano	QAG	Grupo de Garantía de Calidad
HR	Recursos Humanos	RVP	Vicepresidentes regionales
IEG	Grupo de Evaluación Independiente	SDN	Red sobre Desarrollo Social
IFC	Corporación Financiera Internacional	WBI	Instituto del Banco Mundial
IIG	Índice de integridad global		

**PLAN DE APLICACIÓN PARA INTENSIFICAR LA LABOR DEL GRUPO DEL  
BANCO MUNDIAL CON RESPECTO AL BUEN GOBIERNO Y LA LUCHA CONTRA  
LA CORRUPCIÓN**

**ÍNDICE**

<b>I. Antecedentes .....</b>	<b>1</b>
<b>II. ¿Cómo saber que la aplicación de la estrategia de BGLC ha sido eficaz? .....</b>	<b>1</b>
<b>III. Tres niveles de acción.....</b>	<b>2</b>
A. En los países.....	3
B. En los proyectos .....	5
C. Alcance mundial.....	7
<b>IV. Personal y presupuesto: gestión del cambio y liderazgo.....</b>	<b>9</b>
<b>V. Evaluación, oportunidad, resultados y próximos pasos .....</b>	<b>10</b>
<b>VI. Riesgos .....</b>	<b>12</b>
<b>VII. Medidas de buen gobierno y lucha contra la corrupción y marco     de resultados.....</b>	<b>14</b>
<b>Recuadros</b>	
Recuadro 1. Políticas, procedimientos y orientación del Banco: adaptación para incorporar las consideraciones de BGLC y las necesidades de los clientes ...	6
Recuadro 2. ¿Qué factores podrían menoscabar el impacto del Plan de aplicación de la política sobre BGLC? .....	13
<b>Anexos</b>	
Anexo A. Indicadores de buen gobierno y sus usos.....	20
Anexo B. Informe de los Directores Ejecutivos: Intensificación de la labor del Grupo del Banco Mundial con respecto al buen gobierno y la lucha contra la corrupción .....	25

# **PLAN DE APLICACIÓN PARA INTENSIFICAR LA LABOR DEL GRUPO DEL BANCO MUNDIAL CON RESPECTO AL BUEN GOBIERNO Y LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN**

## **I. ANTECEDENTES**

1. En marzo de 2007, el Directorio aprobó por unanimidad la estrategia de buen gobierno y lucha contra la corrupción (BGLC) del Grupo del Banco Mundial. En el presente plan de aplicación se exponen las medidas concretas que permitirán poner en práctica dicha estrategia. Los detalles de las medidas propuestas y los resultados correspondientes se recogen en la matriz adjunta. Se adjunta también, para facilitar su consulta, el informe de los directores ejecutivos al Comité para el Desarrollo sobre *Intensificación de la labor del Grupo del Banco Mundial con respecto al buen gobierno y la lucha contra la corrupción*, del 28 de marzo de 2007 (DC2007-0005).
2. El plan está inspirado en los siete principios de BGLC: Este se desprende del mandato del Banco de luchar contra la pobreza, no es un fin en sí mismo; debe estar impulsado por los países; debe adaptarse a las circunstancias de estos —no hay una solución universalmente válida; el Banco debe mantener su compromiso para que “los pobres no paguen dos veces”; el Banco colaboraría con numerosas partes interesadas; no actuaría de forma aislada, sino junto con sus asociados, y trataría de reforzar, y no de eludir, los sistemas de los países a través de instituciones más sólidas.
3. En la estrategia se expusieron las razones de una concentración mayor del Grupo del Banco Mundial en las cuestiones relacionadas con el BGLC y se esbozaron, en términos generales, los tipos de actividades que pueden respaldar y reforzar los resultados en ese terreno dentro de cada país. Por ello, en este plan de aplicación (PA) no se vuelven a considerar esos temas. Se hace más bien hincapié en lo que el *propio* Grupo del Banco Mundial hará para apoyar el programa de BGLC y en la manera en que colaborará con los gobiernos, partes interesadas internas y asociados en el desarrollo para contribuir al buen gobierno en los países y a las iniciativas de alcance regional y mundial.

## **II. ¿CÓMO SABER QUE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE BGLC HA SIDO EFICAZ?**

4. El centro de la estrategia de BGLC es una visión común en que los países reconozcan los vínculos entre buen gobierno, corrupción, crecimiento y reducción de la pobreza, y en que los gobiernos adopten medidas positivas para corregir los problemas de buen gobierno que impidan un crecimiento más rápido y más inclusivo y una mejor prestación de servicios y, por lo tanto, la reducción de la pobreza. Se podrá decir que la aplicación de la estrategia de BGLC ha constituido un éxito cuando se reduzcan los problemas de buen gobierno que impiden el desarrollo sostenible, de manera que los pobres tengan acceso a los servicios y a oportunidades de crecimiento. Para que ello ocurra, deberían darse las siguientes condiciones:

- a) un número significativo y creciente de países trata seriamente de resolver sus principales problemas de buen gobierno que merman la eficacia en términos de desarrollo y, por lo tanto, la reducción de la pobreza, y colaboran activamente con el Banco en este sentido;
- b) los programas y proyectos de nuestros asociados respaldados por el Banco abordan cada vez más decididamente y en forma sistemática esos problemas de BGLC; y
- c) los países e interlocutores mundiales valoran y respetan la capacidad del Banco en esta esfera.

Las iniciativas en el marco del PA destinadas a mejorar las políticas de los países y el buen gobierno institucional y, por lo tanto, a combatir la pobreza, deberían, con el tiempo, reflejarse también claramente en mejoras cuantificadas del buen gobierno.

### III. TRES NIVELES DE ACCIÓN

5. Tomando como base la estrategia de BGLC, el plan de aplicación describe en primer lugar las medidas del Grupo del Banco Mundial en tres grandes niveles: en los países, en los proyectos y en el plano mundial. Luego, especifica las pertinentes medidas internas necesarias para respaldar la aplicación de la estrategia, con especial atención al personal, el presupuesto y la gestión del cambio. Este plan está basado en un largo historial de trabajo en esta esfera dentro del Banco, particularmente en los diez últimos años, y hace especial hincapié en un esfuerzo de profundización y mejora, más que de reinversión<sup>1</sup>. En el plan se presenta un menú de actividades, más que una lista de instrucciones, de manera que la forma y naturaleza de la intervención del Banco en cualquier país estaría determinada por la administración y los equipos de dichos países, y por iniciativas regionales y de las redes. Así pues, el menú, cuya dimensión puede parecer demasiado ambiciosa, refleja el hecho de que los distintos países concentran sus esfuerzos en diferentes aspectos concretos, y las prioridades se presentarán no como resultado de una iniciativa centralizada sino como fruto de un proceso intensificado de diálogo entre los asociados y los equipos de los países a lo largo del año próximo.

6. Este plan trata de poner en marcha la aplicación del programa de BGLC. Está centrado en las medidas más inmediatas que el Grupo del Banco Mundial pueda adoptar en los 12 próximos meses, aproximadamente: las medidas específicas que deberán ser adoptadas por los equipos de los países, acerca de los cambios en los sistemas y procesos del banco, y los recursos necesarios para respaldar un proceso intensivo de “aprendizaje práctico”. A medida que el proceso avance a lo largo del año, aparecerán con mayor claridad los desafíos y medidas a mediano plazo, que se especificarán de forma detallada

---

<sup>1</sup> En el documento completo, *Intensificación de la labor del Grupo del Banco Mundial con respecto al buen gobierno y la lucha contra la corrupción (DC2007-0005)*, cuyo resumen se adjunta en el Anexo B, se esboza la historia de compromiso del Banco con el buen gobierno y se presentan numerosos ejemplos.

en un informe sobre los progresos en la aplicación que se preparará después del primer año.

### **A. En los países**

7. En el centro mismo del plan de aplicación deberían situarse las estrategias de los países que aborden de manera eficaz y sistemática los problemas de BGLC que constituyan un impedimento para el desarrollo y la reducción de la pobreza. Se intensificaría notablemente el diálogo con los gobiernos y las partes interesadas sobre la repercusión de las cuestiones de BGLC en el desarrollo, y los equipos de los países aprovecharían todas las oportunidades —preparación de estrategias de asistencia a los países (EAP), selección de proyectos, preparación y ejecución, visitas de altos funcionarios, actividades de análisis y asesoramiento (AAA), contacto sistemático con las partes interesadas del sector público, de las empresas y de la sociedad civil, diálogo sobre políticas y los grupos consultivos— para que los países y el Banco lleguen a una comprensión más cabal de lo que se puede hacer para contribuir a las mejoras del BGLC en el contexto de la estrategia gubernamental de desarrollo global, y para conseguir mayor apoyo del Banco. Así pues, la aplicación requiere que los equipos del Grupo del Banco Mundial en los países se planteen un doble conjunto de desafíos: a) la incorporación más acertada de las dimensiones de BGLC del desarrollo en las EAP y b) la aplicación de las EAP de manera que las intervenciones de BGLC contribuyan a aumentar la eficacia en términos de desarrollo.

8. Eso es precisamente lo que vienen haciendo muchos equipos de los países: apoyan a los clientes buscando conjuntamente los medios de conseguir una mayor eficacia en términos de desarrollo y aumentar la prestación de servicios en el contexto de las estrategias y los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza. Ello supone la prestación de apoyo para la creación de instituciones transparentes y eficaces y la incorporación de actividades de mejora del gobierno en los proyectos. El plan de aplicación contempla una serie de medidas para profundizar, sistematizar e incorporar en sus planteamientos a un grupo más amplio de países, cuando lo soliciten.

9. Este proceso para reforzar la participación del Grupo del Banco Mundial en las actividades de buen gobierno y lucha contra la corrupción en los países —lo que conocemos con el nombre de “proceso de BGLC”, para abreviar— representaría una orientación fundamental para las EAP, basada en la consideración de los siguientes elementos<sup>2</sup>:

- a) aprovechar los considerables conocimientos sobre BGLC existentes en los países y en el Banco, y tomar constancia y tratar de llegar a la

---

<sup>2</sup> Téngase en cuenta que el plan de aplicación de la estrategia de BGLC no trata de aclarar cómo se van a asignar los recursos de la AIF. Esta cuestión encontró una respuesta definitiva en el documento del Directorio de 2007, en el que se afirmaba que las asignaciones de la AIF giran en torno al concepto de asignación basada en el desempeño. De la misma manera, este proceso de BGLC no afecta al sistema de evaluación de las políticas e instituciones nacionales (EPIN) que sirve de base a la asignación basada en el desempeño, sino que más bien debería permitir una determinación más sistemática de los componentes de buen gobierno de la EPIN.

comprensión de los principales problemas de BGLC para el logro de los objetivos de desarrollo y reducción de la pobreza de cada país;

- b) colaborar con el gobierno y otros asociados para conseguir una estrategia viable que permita corregir los problemas de BGLC, determinar los posibles puntos de entrada y las esferas de acción, o las maneras de lograr mayor compromiso en los numerosos países en que el Banco colabora eficazmente para responder a los desafíos básicos y sectoriales en relación con el buen gobierno;
- c) desarrollar las herramientas e instrumentos con los que el Grupo del Banco Mundial pueda ayudar a los gobiernos a conseguir reformas en el sector del BGLC y resolver los impedimentos fundamentales al desarrollo;
- d) evaluar de manera más sistemática la forma en que el mal gobierno y la corrupción afectan a los proyectos y la cartera del Banco, y formular estrategias para mitigar esos riesgos, y
- e) velar por que el equipo del país tenga la capacidad organizativa y los recursos necesarios para hacer realidad la contribución del Grupo del Banco Mundial a una estrategia reforzada de compromiso en los países en el punto de conexión entre el BGLC y el desarrollo.

10. Las consultas sobre la estrategia de BGLC revelaron que muchos países querían abordar estas cuestiones de forma más sistemática, y acogerían con agrado una mayor participación del Grupo del Banco Mundial. En estos países, las EAP pondrían de manifiesto esta asociación más intensa, como ha ocurrido en algunas de las más recientes<sup>3</sup>. En otros lugares, donde se considera que los problemas de BGLC constituyen un grave obstáculo a la reducción de la pobreza pero donde el cliente no está dispuesto todavía a plantear estas cuestiones o a contar con apoyo del Banco en esas esferas, las EAP, en cumplimiento del principio básico de “no perder contacto”, esbozarían los posibles puntos de entrada, buscarían formas creativas de prestar apoyo (por ejemplo, utilizando instrumentos como el desarrollo impulsado por la comunidad o los sistemas de prestación por terceros, para que “los pobres no paguen dos veces”), y/o propondrían AAA con el fin de lograr una mayor sensibilización acerca del impacto de las cuestiones relacionadas con el BGLC.

11. Estos procesos de BGLC basados en los equipos de los países orientarían cada vez más las EAP del Grupo del Banco Mundial, que deberían reflejar el tratamiento sistemático de los obstáculos de BGLC a la eficacia en términos de desarrollo, especificando de qué manera el Grupo del Banco Mundial respaldaría en los países la reforma en la esfera del BGLC para contribuir al desarrollo y la reducción de la pobreza y aumentar la eficacia en términos de desarrollo de los esfuerzos de los países en materia de políticas y gasto público, así como los programas respaldados por el Banco. Según las previsiones, en el ejercicio de 2008 una parte significativa de las nuevas EAP —relativas

---

<sup>3</sup> Cabría citar como ejemplo el informe de situación de las EAP de Albania, Bangladesh, Honduras, Indonesia y Kenya.

a países de diferentes regiones y con diferentes situaciones en materia de buen gobierno— se basaría en un proceso de constatación y compromiso en las cuestiones relacionadas con el BGLC, o el proceso de BGLC, y mejoraría notablemente la calidad del tratamiento dado a las cuestiones de BGLC en las EAP. Algunos equipos de los países quizá emprendan el proceso en un punto intermedio *durante* el ciclo de la EAP, respondiendo proactivamente a los puntos de entrada que vayan apareciendo. Después de un año de experiencia y de la evaluación de los resultados hasta ese momento, se decidiría cómo incorporar esos procesos de BGLC.

12. Como ya se ha señalado, estos esfuerzos por reforzar la gestión normativa e institucional de los países debería reflejarse, con el tiempo, en mejoras cuantificadas del buen gobierno. Por ello, una parte decisiva del plan de aplicación sería cuantificar mejor el buen gobierno, en particular mediante indicadores que puedan ser objeto de medidas concretas, en esferas en que se haya avanzado ya hacia el buen gobierno (como la gestión de las finanzas públicas), pero cada vez más también en otros sectores, donde el buen gobierno deba reflejarse en una mejor prestación de servicios. Es también importante continuar perfeccionando los instrumentos que existen ya en esta esfera, y recordar que el buen gobierno presenta numerosas dimensiones, que los diferentes indicadores reflejan distintos aspectos del buen gobierno y que el indicador más adecuado en cada caso dependerá del objetivo perseguido (véase el Anexo A, “Indicadores de buen gobierno y sus usos”).

13. En el primer año, el plan de aplicación refleja sobre todo los resultados del proceso interno del Grupo del Banco Mundial que se necesitan para generar los resultados perseguidos en materia de buen gobierno. Con el tiempo, deberían transformarse progresivamente en resultados que reflejen más plenamente los cambios sobre el terreno (por ejemplo, los resultados reflejados en las nuevas EAP basadas en el BGLC; medidas de mejora de la prestación de servicios de los proyectos; indicadores de mejoras básicas del buen gobierno en esferas como la reforma judicial y la gestión de las finanzas públicas, y mejoras cualitativas resultantes de la mayor atención a las cuestiones relacionadas con la demanda).

## **B. En los proyectos**

14. En el plano de los sectores y los proyectos, se hará hincapié en identificar e integrar las oportunidades para mejorar la eficacia en términos de desarrollo mediante iniciativas relacionadas con el BGLC. Para ello hay que insistir en los incentivos adecuados y los mecanismos de rendición de cuentas necesarios en el plano de los proyectos y sectores para conseguir que el buen gobierno sectorial sea una realidad. Fundamentalmente, se requiere también el establecimiento de sólidos sistemas fiduciarios en los países, así como de sistemas acertados de transparencia y rendición de cuentas. Es precisamente la instauración de estos sistemas en los países y la reducción de las oportunidades de corrupción mediante la racionalización de los procedimientos excesivos de reglamentación o aprobación y la adopción de iniciativas relacionadas con la demanda (en particular, el mayor acceso a la información y el desarrollo de mecanismos de supervisión por la comunidad y por terceros) lo que hará más probable una mitigación eficaz. La labor realizada en los sectores del transporte, la educación y la salud demuestra

el potencial de dichos planteamientos. El fortalecimiento institucional desempeñaría un papel trascendental, en particular para los sistemas de adquisición pública, presentación de informes financieros y auditoría y rendición de cuentas, en que el Banco ha conseguido ya buenos resultados y se encuentra en buenas condiciones para hacer realidad los deseos de los países. A medida que avanza la aplicación, aparecerán en un número creciente de proyectos estos elementos de fortalecimiento institucional, reforma reglamentaria y sectorial y marcos de incentivos que reduzcan las oportunidades de corrupción.

15. Se han puesto ya en marcha algunos procesos, que se irán profundizando para garantizar un análisis sistemático de las cuestiones de BGLC en la labor sectorial, los programas sectoriales y los proyectos (en el Recuadro 1 se hace referencia al actual examen de las políticas y procedimientos del Banco para reflejar los planteamientos recomendables de BGLC). La clave está en determinar desde los primeros momentos dónde se encuentran los riesgos en materia de BGLC y cuáles son los factores decisivos, y en centrar los esfuerzos de mitigación en ese grupo de actividades. Podrían incluirse los siguientes elementos: a) apoyo a una mejor ejecución del presupuesto en el plano sectorial, b) mejora de la capacidad de los ministerios sectoriales y de los incentivos para emprender análisis económicos de los proyectos y planificar las inversiones, c) establecimiento de instituciones reguladoras más sólidas y (cuando sea posible) procedimientos competitivos en el marco de una reglamentación no excesiva, d) cambio de los incentivos para aumentar la rendición de cuentas de las empresas de propiedad estatal y otros proveedores de servicios controlados por el Estado, e) apoyo a una mayor divulgación de la información y mecanismos de supervisión “relativos a la demanda” por los beneficiarios o la sociedad civil, con inclusión de planteamientos impulsados por la comunidad, y f) mejora de los procedimientos de gestión financiera y adquisición de los ministerios sectoriales. Estos planteamientos, que no constituyen una novedad para el Banco, serán examinados sistemáticamente en la formulación de los programas y proyectos.

**Recuadro 1. Políticas, procedimientos y orientación del Banco: adaptación para incorporar las consideraciones de BGLC y las necesidades de los clientes**

El personal del Banco sigue las pautas establecidas en las políticas, procedimientos y una serie de diferentes notas de orientación impresas y publicadas en línea. Actualmente se están revisando para tener en cuenta los planteamientos recomendables sobre el buen gobierno y la lucha contra la corrupción. Entre esos materiales cabe destacar los siguientes:

- *Orientación sobre las estrategias de asistencia a los países*, en particular la BP2.11, que trata de ofrecer orientación más detallada sobre el contenido relacionado con el gobierno, en particular asesoramiento específico sobre cómo examinar la naturaleza de los riesgos relacionados con el BGLC, registrar las nuevas enseñanzas derivadas de las prácticas aceptables y tomar nota de cómo se puede consultar e implicar eficazmente a la sociedad civil y a otras partes interesadas.
- *Política de divulgación de la información del Banco y detalles sobre la ejecución de los proyectos*. De acuerdo con las normas actuales, el Banco no facilita sistemáticamente información sobre la supervisión de los proyectos o el diálogo con los países acerca de los problemas que se plantean durante la ejecución. La red Política de Operaciones y Servicios a los Países (OPCS) y el Departamento Jurídico (LRG) están examinando actualmente los medios disponibles para que la política de divulgación del Banco sea menos restrictiva.
- *Orientaciones del Departamento de Integridad Institucional (INT) y actividades de capacitación en todo el Banco patrocinadas por INT*. El objetivo es actualizar y revisar los procedimientos existentes para conseguir un mayor impacto en términos de desarrollo en el contexto de los programas de los países,

utilizando según convenga el Informe Volcker, actualmente en fase de preparación, y otros documentos.

- *Recursos legales.* Orientación de LEG y OPCS sobre planteamientos más sistemáticos y adecuados para la adopción de recursos legales.
- *Controles y seguimiento de la gestión de las finanzas públicas.* Aplicación de las recomendaciones clave del Grupo de Trabajo sobre la gestión de las finanzas públicas y la Junta sectorial de gestión financiera sobre el seguimiento y los controles y los esfuerzos correspondientes para aplicar el nuevo sistema de gestión de la cartera y del riesgo, y el marco de control de la calidad de la gestión financiera.
- *Examen de la política de adquisiciones (OPCS)* para aumentar la eficiencia y eficacia de las normas de adquisición del Banco (cuyas disposiciones sobre el fraude y la corrupción gozan ya de amplio reconocimiento internacional).

16. Estas y otras medidas de mitigación se están incorporando de manera ascendente en el diseño de proyectos “inteligentes”. En algunos casos, se ha comprobado que los planes de acción explícitos de buen gobierno y lucha contra la corrupción han sido útiles para los proyectos, y se adoptarán medidas para divulgar esa experiencia. Se nombrarán coordinadores de BGLC en los equipos nacionales y sectoriales, y las regiones pueden crear en muchos casos equipos de asesoramiento sobre el BGLC —como en los casos de Albania, Bangladesh, Camboya, India e Indonesia— u otros mecanismos para garantizar que las cuestiones de BGLC se evalúen adecuadamente en los proyectos y AAA. Las regiones velarán también porque, en la medida necesaria, los expertos encargados de los exámenes asesoren sobre el tratamiento que deberá darse a las cuestiones relacionadas con el BGLC, ya desde la fase de presentación de la idea del proyecto. A medida que los distintos asociados se integren más plenamente en esta empresa, la IFC y el OMGI proyectarán también en mayor escala varios planteamientos en curso, en particular la promoción de las ventajas económicas del BGLC, en cuanto propuesta que permite a las empresas nacionales y extranjeras aumentar el valor añadido (“la integridad es rentable para las empresas”); el fortalecimiento de las prácticas de gestión empresarial de todas las compañías destinatarias de la inversión, y la evaluación de los códigos de ética de las empresas en el contexto de su control.

17. El plan de aplicación de la estrategia de BGLC consiste fundamentalmente en ayudar a los países a mejorar sus sistemas de buen gobierno, para que a su vez se reduzca la probabilidad de utilización inadecuada de los fondos: en definitiva, se trata de reforzar y prevenir, más que fiscalizar y sancionar. No obstante, la adopción de planteamientos más sistemáticos y adecuados para los recursos legales puede contribuir sin duda a reforzar el planteamiento del BGLC en el Banco. La actualización y revisión de los procedimientos existentes del Departamento de Integridad Institucional (INT) del Banco será uno de los aspectos implicados, pero hay que adoptar también otras medidas en relación con esos recursos. En particular, es preciso establecer un “circuito de realimentación” en que las enseñanzas resultantes de la aplicación de los recursos se incorporen al diseño de futuros proyectos y a las reformas de los sectores y sistemas respaldadas por el Grupo del Banco Mundial.

### **C. Alcance mundial**

18. Son muchas las iniciativas emprendidas en todo el mundo para abordar las cuestiones relacionadas con el BGLC, tanto en los países de la Organización de

Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) como en los países en desarrollo. En este plan de aplicación se señalan cinco esferas concretas que podrían ser objeto de mayor intervención por parte del Grupo del Banco Mundial con el fin de apoyar iniciativas de alcance mundial: hacer realidad el compromiso, plasmado en la estrategia de BGLC, de “no actuar en forma aislada”. El objetivo es movilizar asociaciones para establecer políticas armonizadas, respaldar la puesta en común de los recursos, abordar las cuestiones transnacionales relacionadas con el BGLC y garantizar que las medidas de uno de los miembros del sistema internacional no se vean contrarrestadas u obstaculizadas por otros. Entre esas iniciativas cabe señalar las siguientes:

- a) mayor apoyo al compromiso de numerosas partes interesadas, en particular por lo que se refiere a las redes de aprendizaje entre homólogos y las iniciativas de buen gobierno basadas en la colaboración, como la Iniciativa para la transparencia de las industrias extractivas (EITI) y las que se están preparando en otros sectores, como la construcción y la silvicultura. En algunos casos, el Banco será uno de los patrocinadores (como en la EITI); en otros, un participante activo.
- b) En los países donde los desafíos del BGLC plantean graves obstáculos al desarrollo, la mejor coordinación entre los donantes —incluidos los principios de respuesta común para los donantes en países de alto riesgo elaborados por la Red de Buen Gobierno-Medidas colectivas contra la corrupción del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE (CAD-OCDE)<sup>4</sup>— puede evitar la “competencia negativa” y reforzar significativamente los esfuerzos en apoyo del cambio.
- c) Armonización de las prácticas de investigación junto con otros bancos multilaterales de desarrollo (BMD) y mayor intercambio de información con los fiscales nacionales, en particular en lo que se refiere a las sanciones.
- d) Apoyo a las convenciones y convenios jurídicos de alcance mundial y regional, con especial insistencia en la recuperación de activos, sobre todo alentando a los países a firmar y aplicar la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y la Convención Antisobornos de la OCDE<sup>5</sup>, y mediante el desarrollo y promoción de la Iniciativa para la recuperación de activos robados (Iniciativa StAR).
- e) Colaboración para lograr un mayor consenso sobre la manera en que el BGLC puede contribuir a aumentar la eficacia en términos de desarrollo, en particular patrocinando una conferencia bianual sobre dichas relaciones y el apoyo financiero a la investigación sobre el impacto de las cuestiones del BGLC en la eficacia en términos de desarrollo.

<sup>4</sup> Los principios de respuesta común se están aplicando ahora de forma experimental a través del CAD-OCDE.

<sup>5</sup> El nombre oficial de esta convención es “Convención para Combatir el Soborno de Funcionarios Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales Transnacionales”.

#### IV. PERSONAL Y PRESUPUESTO: GESTIÓN DEL CAMBIO Y LIDERAZGO

19. **Personal.** Un plan de aplicación de una estrategia sólida y bien aceptada dará pocos resultados sin un planteamiento adecuado de la dotación de personal y los recursos. Tampoco llegará muy lejos si, internamente, las cuestiones de buen gobierno se consideran como competencia exclusiva del personal de una determinada Red o Vicepresidencia, más que como una cuestión que —de acuerdo con el principio de que “el buen gobierno es asunto de todos”— afecta a todo el personal del Grupo del Banco Mundial. En cuanto a la dotación de personal, hay una doble necesidad. En primer lugar, es fundamental localizar un grupo de funcionarios que puedan actuar como coordinadores en las regiones y redes para centrar la atención en las cuestiones del BGLC, formular las preguntas pertinentes en el momento adecuado y apoyar a la administración y a los equipos encargados de los proyectos. Si bien el Banco cuenta con funcionarios de esas características, es preciso formular un mandato claro y reforzado para que ellos desempeñen sus funciones y para que puedan mantener contactos mutuos a través de una red informal.

20. Además, es obvio que en las esferas en las que hay una demanda no satisfecha o cuando puede preverse ya un incremento de las actividades —gestión de las finanzas públicas, sistemas fiduciarios, diagnósticos sobre el gobierno, reforma judicial y mecanismos de responsabilidad social, por ejemplo— se necesitará personal *incremental*. No obstante, el Grupo del Banco Mundial procederá con cautela, formulando una estrategia general de recursos humanos para el BGLC en que se consideren al mismo tiempo la capacitación y la contratación de personal cuando sea necesario. La “reconversión” del personal, en particular del dedicado a los sectores, puede ayudar a incrementar la capacidad de abordar las cuestiones de BGLC, por lo que deberán iniciarse cursos de capacitación sobre este tema, además de establecer vínculos más adecuados con los cursos existentes, como las actividades de capacitación sobre cuestiones éticas. De todas formas, los requisitos de capacitación, los perfiles de personal y, por lo tanto, las necesidades de personal correspondiente no pueden preverse de antemano, ya que esas necesidades se irán aclarando a medida que avance el proceso de aplicación. Por ello, el plan de recursos humanos y la capacitación correspondiente se formularían en paralelo con el plan de aplicación de la estrategia de BGLC, en estrecha colaboración con las regiones y la Junta de Aprendizaje.

21. **Presupuesto.** Algunas necesidades financieras incrementales son ya claras: se necesita apoyo para los procesos de BGLC que se van a poner en marcha de inmediato; las regiones y las redes conocen ya claramente las necesidades de personal más críticas para disponer de conocimientos especializados sobre el buen gobierno de los países y los sectores, y deberá ofrecerse apoyo financiero a una participación más activa en una serie de iniciativas mundiales, como StAR. En lo que respecta al ejercicio de 2008, para contribuir a reforzar el proceso de aplicación se prevé una necesidad incremental de aproximadamente US\$14,8 millones, en particular para prestar apoyo en esas esferas. Ello representaría un aumento del 8% del total estimado de US\$167 millones de gastos presupuestarios relacionados con actividades de buen gobierno con cargo al actual presupuesto del ejercicio de 2008 (incluidos los proyectos, las AAA y otras tareas relacionadas con el buen gobierno). Es de prever que el apoyo incremental tenga que

subir por encima de ese nivel, pero ello dependerá de los resultados iniciales, las pautas de la demanda y las enseñanzas aprendidas de la experiencia inicial.

22. ***Gestión del cambio y liderazgo.*** Se han examinado algunos planteamientos alternativos para el liderazgo de los esfuerzos del Banco en favor del buen gobierno y la lucha contra la corrupción. Al considerar el liderazgo, hay que tener sobre todo en cuenta un aspecto básico del planteamiento ya señalado: el buen gobierno es asunto de todos. Para que las cuestiones relativas al buen gobierno y la lucha contra la corrupción encuentren eco en todo el Banco y en todos los sectores, y para que se manifiesten en las preocupaciones sobre la eficacia en términos de desarrollo, hay que evitar considerar el BGLC como competencia exclusiva de una unidad determinada. Además, la utilización de las estructuras institucionales existentes presenta sus ventajas. Por ello, se proponen los siguientes dispositivos, al menos para el primer año de aplicación de la estrategia de BGLC.

- a) El programa de BGLC y su aplicación continuarían estando supervisados por el director gerente competente.
- b) Se crearía un comité rector o consejo de buen gobierno, presidido por el director gerente. Este organismo estaría integrado por altos cargos representantes de las regiones, las redes y otras unidades con responsabilidades para la aplicación del plan. Dicho grupo se reuniría periódicamente para supervisar los progresos realizados en la aplicación, examinar los incentivos al personal y a la administración y su eficacia<sup>6</sup>, y conseguir la participación de toda la institución.
- c) Se establecería una Secretaría para este Comité y para el director gerente competente, que recopilaría materiales, los intercambiaría con todo el personal del Banco, crearía un sitio web interno y externo y mantendría una lista de personas especializadas; esta Secretaría estaría adscrita al Grupo de Gestión del Sector Público.
- d) Después de un año, estos mecanismos se revisarían y, una vez determinado el mejor planteamiento para incorporar esta función, se modificarían debidamente para tener en cuenta las nuevas necesidades.

## V. EVALUACIÓN, OPORTUNIDAD, RESULTADOS Y PRÓXIMOS PASOS

23. Como se señaló anteriormente, este plan tiene por objeto poner en marcha un proceso intensivo de aprendizaje práctico que forma parte de un programa plurianual más prolongado. Habida cuenta del amplio interés que ha concitado este programa y el gran

---

<sup>6</sup> Entre los sistemas de incentivos reforzados podrían incluirse los exámenes específicos realizados por homólogos y los exámenes sobre la mejora de la calidad, los exámenes del Grupo de Garantía de Calidad, las orientaciones de las EAP, la evaluación del Grupo de Evaluación Independiente (IEG), el reconocimiento adecuado del personal y otros planteamientos semejantes.

número de partes interesadas en todo el mundo, se prevé someter esta versión preliminar del plan a un proceso de solicitud de opiniones en el que intervendrán muchas de las partes interesadas que también participaron en las consultas que se llevaron a cabo respecto de la propia estrategia de BGLC. Si, posteriormente, el Directorio Ejecutivo acepta el plan, este comenzaría a ejecutarse después de las Reuniones Anuales de 2007.

24. ***Opiniones de las partes interesadas.*** Se considera que no es necesario realizar un proceso de consulta formal tan intenso como el que se llevó a cabo en el caso de la estrategia, en razón de que en el plan de aplicación no se replantea la esencia de la estrategia sobre BGLC ni ninguna de sus iniciativas a nivel nacional, regional o mundial. Más bien, el plan se concentra concretamente en lo que hará el *propio* Grupo del Banco Mundial, es decir, las medidas e iniciativas internas que emprenderá para respaldar su política sobre BGLC y colaborar con los gobiernos y otras partes interesadas. Para obtener opiniones referidas específicamente al plan de aplicación, se prevé realizar tres tipos de discusiones:

- a) Reuniones con las principales partes interesadas que durante varios años han participado con el Banco, de manera intensa y comprometida, en estas cuestiones (el Departamento de Asuntos Externos (EXT) colaborará con Transparencia Internacional y otras entidades para organizar estas discusiones);
- b) La presente versión preliminar se publicará en el sitio web externo del Banco durante las próximas seis semanas, a fin de permitir que un amplio espectro de partes interesadas proporcione sus observaciones y comentarios por Internet<sup>7</sup>, y
- c) La versión preliminar se enviará a todos aquellos que participaron en las consultas nacionales que se realizaron anteriormente respecto de la estrategia sobre BGLC (en los casos en que este conjunto de cuestiones reviste gran importancia para el país, la oficina en el país puede tomar la decisión de realizar reuniones para discutir esas cuestiones con partes interesadas nacionales y luego presentar los resultados de esas reuniones).

25. ***Medición de los progresos y el impacto.*** Los resultados previstos de este plan inicial se resumen en la matriz adjunta. Como se señaló anteriormente, estos resultados se concentran en lo que hará el propio Grupo del Banco Mundial, pero las medidas reseñadas en el plan también deberían reflejarse en cambios a nivel nacional con el correr

---

<sup>7</sup> El 27 de abril de 2007 el Banco publicó en su sitio web una nota titulada “*Emerging Elements of the Implementation Plan*”, y los comentarios recibidos han aportado información útil al plan de aplicación. Entre otras cosas, Transparencia Internacional hizo hincapié en la necesidad de crear una visión coherente, compartida por todo el personal, en el sentido de que la lucha contra la corrupción es fundamental para el mandato del Banco de reducir la pobreza; de respaldar el compromiso asumido por el Banco respecto del programa de BGLC asignando para ese fin los recursos financieros y humanos que sean necesarios, y de promover la plena transparencia fiscal de los prestatarios así como una mayor integridad en el sector privado. En otras observaciones se mencionaron los siete principios de BGLC, y se señaló especialmente que el Banco debería lograr una mayor comprensión del entorno de política económica nacional y las normas de conducta subyacentes que es preciso modificar para que los países reduzcan la corrupción.

del tiempo. Claramente, la creación de instituciones, la modificación de los procesos de los sistemas, y el fortalecimiento de la responsabilidad institucional y en el lado de la demanda por los resultados obtenidos, son procesos a largo plazo. No obstante, a medida que estos se consoliden, los indicadores de buen gobierno también deberían mejorar; así pues, las reformas institucionales y en materia de política sectorial respaldadas por el Grupo del Banco Mundial se traducirían, en su debido momento, en medidas relacionadas, por ejemplo, con la calidad de la educación o la red vial; las reformas de las instituciones y los procesos relacionados con el gasto público tendrían que reflejarse, con el correr del tiempo, en las mediciones del desempeño de las adquisiciones públicas, y las iniciativas en el ámbito mundial se cristalizarían en una mayor transparencia de las empresas en sectores clave, y en algunos éxitos para recuperar los activos perdidos por los países a raíz de la corrupción.

26. A medida que se avance en este proceso de aprendizaje práctico de un año de duración, será importante realizar un seguimiento de los progresos e identificar los problemas y las medidas a mediano plazo, así como las modificaciones que sean necesarias para perfeccionarlo. La metodología que se ha de elaborar para realizar un seguimiento de los progresos logrados en la aplicación de las medidas de BGLC proporcionará información que se plasmará en un informe que se preparará al cabo de un año. Para esta evaluación, se solicitarán los conocimientos especializados y la asistencia del Grupo de Evaluación Independiente. En respuesta al interés del Directorio Ejecutivo en la aplicación de la estrategia sobre BGLC, se ha previsto presentar informes periódicos sobre dicha aplicación durante el período en que la estrategia se vaya incorporando a las actividades habituales del Banco.

## **VI. RIESGOS**

27. Existen varios riesgos que podrían menoscabar el impacto del plan, entre ellos deficiencias en su diseño en esta versión preliminar y en las modificaciones que pudieran incorporarse, así como respecto a la oportunidad y la secuencia en que se aplicará y los recursos. (El Recuadro 2 contiene una breve descripción de algunos riesgos y las medidas de mitigación propuestas en el plan.) El mayor peligro reside en permitir que el trabajo prosiga por los carriles habituales o que se produzca un retroceso a la época en que no se reconocía que el buen gobierno es importante para el desarrollo. La administración superior y el personal tienen la responsabilidad de velar por que esto no suceda. Por lo tanto, la mejor estrategia de mitigación es no cejar en los esfuerzos dedicados a este programa clave durante los primeros años de aplicación del plan, que son cruciales.

**Recuadro 2. ¿Qué factores podrían menoscabar el impacto del Plan de aplicación de la política sobre BGLC?**

<i>Riesgo</i>	<i>Medida de mitigación</i>
<p>El Grupo del Banco Mundial vuelve a evaluar y abordar las limitaciones que la gestión de gobierno impone al desarrollo como lo hacía habitualmente.</p>	<p>La administración superior comunica eficazmente la importancia de resolver las limitaciones que la gestión de gobierno impone al desarrollo y designa gerentes a cargo del respectivo país y sector que tienen los conocimientos, el compromiso y los recursos para traducir este mensaje en medidas. El Comité Directivo, con apoyo de una secretaría, lleva a cabo un seguimiento sistemático de la aplicación. Los sistemas de incentivos reforzados podrían incluir un examen de pares orientado específicamente a la cuestión. Asimismo, los exámenes para el mejoramiento de la calidad, los exámenes del Grupo de Garantía de Calidad, las directrices para las estrategias de asistencia a los países, la evaluación del Grupo de Evaluación Independiente, el reconocimiento del personal y otros incentivos relacionados con los recursos humanos también serían factores importantes para mitigar los riesgos.</p>
<p>En su mayoría, las partes interesadas internas y externas consideran que la participación con respecto al BGLC se reduce a impedir la corrupción en los proyectos y no tienen en cuenta que abarca un espectro más amplio, como por ejemplo ayudar a los países a crear un Estado capaz y responsable.</p>	<p>La administración superior comunica claramente a las partes interesadas internas y externas los aspectos de las actividades de BGLC relacionados con el desarrollo, y celebra conferencias dos veces al año para reforzar esa comunicación. Se siguen fortaleciendo los sistemas nacionales por considerar que son el mecanismo más adecuado para encauzar la asistencia para el desarrollo, y se evitan los sistemas aislados. Las soluciones se aplican adecuadamente.</p>
<p>El Grupo del Banco Mundial no tiene la capacidad o la flexibilidad necesaria para responder rápidamente a las expectativas de los países respecto de un incremento del apoyo destinado a la reforma de la gestión de gobierno, que se han intensificado a raíz de las consultas mundiales.</p>	<p>Las Oficinas Regionales, con el respaldo de las Redes, organizan a su personal y sus recursos con el fin de incrementar su capacidad de prestar servicios de asesoría sobre buen gobierno en el momento oportuno. La introducción de mejoras en la lista de consultores y las fuentes de financiamiento contribuyen a suplementar las deficiencias de personal. En este sentido, la flexibilidad del presupuesto será fundamental, pues permitirá que los equipos respondan rápidamente cuando se presenten las oportunidades.</p>
<p>Las lecciones que permitirían intensificar la eficacia de la participación respecto del BGLC con miras a incrementar las perspectivas de desarrollo no se aprenden ni se institucionalizan adecuadamente.</p>	<p>Se crean y divulgan mecanismos de aprendizaje a través de la Junta de Gestión del Sector Público y los coordinadores de redes, y se promueve una conferencia dos veces al año para difundir las lecciones aprendidas respecto de los nexos entre el buen gobierno y el desarrollo.</p>
<p>La coordinación de los donantes es insuficiente en los países donde el BGLC plantea un grave obstáculo al desarrollo.</p>	<p>El Grupo del Banco Mundial y otros donantes establecen nuevos “principios comunes de respuesta” —que actualmente está aplicando el CAD-OCDE de manera experimental— para fortalecer la coordinación en los entornos difíciles. Se solicita a otros bancos multilaterales de desarrollo y a los nuevos donantes que adhieran a esta iniciativa.</p>

## VII. MEDIDAS DE BUEN GOBIERNO Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y MARCO DE RESULTADOS

<i>Esfera de acción</i>	<i>Descripción de las actividades del Banco</i>	<i>Órgano responsable</i>	<i>Breve reseña de los resultados</i>
<b>Estrategia sobre BGLC a nivel de los países</b>			
<b>Esfera de acción:</b> <b>Los equipos a cargo de los países llevan a cabo una evaluación de los procesos nacionales de BGLC para determinar las implicaciones de la estrategia sobre BGLC para la eficacia en términos de desarrollo</b>			
Relación más profunda con los países respecto de la manera en que las cuestiones relativas al BGLC inciden en la reducción de la pobreza. Prestar apoyo a los países para la formulación de programas que permitan abordar mejor estas cuestiones y reflejar esa mayor comprensión en la estrategia de asistencia al país (EAP).	Cada equipo a cargo de un país que esté próximo a formular una EAP deberá intensificar la participación con su cliente y sus asociados para identificar los obstáculos fundamentales en materia de gestión de gobierno y corrupción que impiden alcanzar los objetivos de desarrollo a nivel nacional, sectorial y de los proyectos, teniendo en cuenta los riesgos relativos a la ejecución, la reputación y los aspectos fiduciarios.	RVP, Equipos a cargo de los países	Para fines del ejercicio de 2008, se registra un aumento significativo y creíble de los programas de apoyo relativos al BGLC que se han incorporado en las EAP.
	El equipo a cargo de cada país señalará cuáles son los estudios analíticos o de diagnóstico y las medidas institucionales que considera necesarios para incrementar los conocimientos del Banco.	RVP, Equipos a cargo de los países	Estas EAP incluirán indicadores explícitos de buen gobierno para realizar un seguimiento de los cambios positivos.
	La EAP contendrá una síntesis de un claro plan de actividades en el que se indicará la manera en que se prevé ayudar al país a resolver más eficazmente las cuestiones relativas al BGLC con la finalidad de intensificar la eficacia en términos de desarrollo y reducir la pobreza.	RVP, Equipos a cargo de los países	
	Una vez ultimado el plan de aplicación, en septiembre de 2007, los vicepresidentes regionales concertarán con la Vicepresidencia de Políticas de Operaciones y Servicios a los Países en qué EAP del ejercicio de 2008 se incorporará dicho proceso. Al cabo de un año de aplicación y tras evaluar los resultados hasta ese momento, se determinaría la manera de incorporar esos procesos nacionales de BGLC a las actividades habituales del Banco.	RVP; OPCS	
<b>Esfera de acción:</b> <b>Incorporación de la estrategia sobre BGLC en los sectores y mejoramiento de los sistemas fundamentales para la eficacia en términos de desarrollo</b>			
Los países están mejor equipados para resolver las cuestiones relacionadas con el BGLC a nivel sectorial, donde las oportunidades para realizar intervenciones son, a menudo, más inmediatas.	Las vicepresidencias de las redes elaborarán y aplicarán experimentalmente una nueva generación de actividades analíticas y de asesoría para realizar diagnósticos y seguimientos de cuestiones relativas al BGLC —tanto en sectores específicos como en numerosos sectores— para ser usados por los clientes y los equipos a cargo de los países cuando estos los soliciten.	PREM y especialistas sectoriales de NVP	La Red de desarrollo social y la Red de desarrollo humano habrán impartido orientaciones en ese sentido en las esferas de transporte, salud y educación. Se instará a otros sectores a hacer lo propio.
Los conocimientos especializados son adecuados para llevar a cabo mejoras en los sistemas fundamentales	Con ayuda de las Redes, cada vicepresidente regional evaluará si la oferta de especialistas en gestión administrativa y gestión de las finanzas públicas básicas es suficiente para satisfacer la demanda.	PREM, RVP, HR	Se formuló una estrategia de recursos humanos especializados en BGLC para complementar la

<i>Esfera de acción</i>	<i>Descripción de las actividades del Banco</i>	<i>Órgano responsable</i>	<i>Breve reseña de los resultados</i>
de gestión de gobierno.	subyacente.		evaluación del primer año.
<b><i>Promoción de la participación de los equipos a cargo de los países en el lado de la demanda de la gestión de gobierno</i></b>			
Los países reciben apoyo con el propósito de facultarlos para concentrar la atención en las fuerzas de la demanda que impulsan la rendición de cuentas.	La Red sobre desarrollo social i) patrocinará actividades de capacitación destinadas a países y a personal del Grupo del Banco Mundial con el propósito de facultarlos para incorporar de una manera más adecuada las iniciativas del lado de la demanda y de la sociedad civil en los programas y las operaciones respaldados por el Banco; ii) patrocinará actividades de capacitación destinadas al personal de desarrollo social con el propósito de facultarlo para trabajar de una manera más eficaz con el personal técnico y sectorial del lado de la demanda de las operaciones del Grupo del Banco Mundial; iii) diseñará y aplicará medidas de gestión de la calidad y sistemas de seguimiento y evaluación para asegurar la eficacia de estos importantes esfuerzos, y iv) pondrá en marcha programas para derivar enseñanzas de las medidas que funcionan, y las divulgará ampliamente a través de sitios web abiertos, actividades de capacitación, herramientas y notas de orientación.	SDN, EXT	En el ejercicio de 2008, se registra un aumento significativo de nuevas operaciones en las que se presta apoyo al lado de la demanda de la gestión de gobierno en todas las regiones.
Sobre la base de la experiencia pasada, velar por que los recursos estén disponibles en términos adecuados para respaldar las actividades del lado de la demanda.	En colaboración con asociados, se elabora un mecanismo de financiamiento que es eficaz para financiar actividades del lado de la demanda relacionadas con proyectos y programas, entre ellas el fortalecimiento de la capacidad y la capacitación de grupos de la sociedad civil, a fin de complementar los recursos existentes, si bien limitados, para ese fin (Fondo de Donaciones para el Desarrollo, fondos fiduciarios).	PREM	En el ejercicio de 2008, se ha creado el mecanismo de financiamiento y están disponibles nuevas donaciones.
Impartir orientación al personal sobre cuestiones relativas a las buenas prácticas y el mandato en el lado de la demanda con respecto a la participación de la sociedad civil.	Se preparan orientaciones para el personal respecto de la participación de la sociedad civil, entre ellas sobre planteamientos del lado de la demanda para asegurar que la sociedad civil cumpla un papel positivo en esas esferas.	SDN, EXT, LEG	Se publicó una nota de orientación.
<b><i>Colaboración con el sector privado</i></b>			
Instar a las empresas a incorporar la lucha contra la corrupción en la dirección empresarial, y colaborar con ellas.	La IFC y el Instituto del Banco Mundial tomarán la iniciativa para intensificar los esfuerzos encaminados a demostrar la justificación comercial de la lucha contra la corrupción, y trabajarán especialmente con empresas asociadas recientemente a la IFC.	IFC, Instituto del Banco Mundial	Se registra un aumento significativo de nuevas participaciones de la IFC y otras instituciones del Grupo del Banco Mundial en las que las empresas han adoptado medidas para mejorar la dirección empresarial (entre ellas planes explícitos de lucha contra la corrupción).
Contribuir a que las	Se intensifican los programas de apoyo a las	Instituto del	Esas asociaciones

<i>Esfera de acción</i>	<i>Descripción de las actividades del Banco</i>	<i>Órgano responsable</i>	<i>Breve reseña de los resultados</i>
organizaciones empresariales y las partes interesadas conexas intervengan de una manera más profesional en el diálogo sobre el clima para la inversión.	asociaciones empresariales, las cámaras de comercio y las asociaciones profesionales a fin de fortalecer su capacidad para participar en el diálogo sobre política pública en materia de entorno empresarial.	Banco Mundial	habrán formulado nuevos programas de promoción en esta esfera.
Incrementar la calidad de la participación del Grupo del Banco Mundial en iniciativas de colaboración que establecen normas voluntarias de conducta empresarial.	Se crea un grupo de trabajo técnico integrado por miembros de todo el Grupo del Banco Mundial para proporcionar servicios de gestión de conocimientos y apoyo respecto de iniciativas de colaboración de alcance mundial orientadas al mercado; para identificar las buenas prácticas y difundirlas dentro del Banco y a partes interesadas externas; para generar investigaciones sobre su impacto en términos de desarrollo, y para profundizar nuestros conocimientos con la finalidad de aplicar estos compromisos voluntarios de una manera útil a nivel nacional.	PREM, Grupo de programas de alcance mundial, IFC y otros NVP	En las nuevas iniciativas de colaboración se adoptaron programas para intensificar su impacto en términos de desarrollo, como por ejemplo códigos de conducta voluntarios, cuando las circunstancias lo permitieron.
<b><i>Medición más adecuada de la gestión de gobierno</i></b>			
Los países, las partes interesadas y el personal usan los indicadores de una manera más sistemática para realizar un seguimiento más adecuado de la eficacia operacional, y para comprender los nexos entre el BGLC y el desarrollo.	Se crea un grupo de trabajo técnico para promover, en las operaciones y estrategias pertinentes del Banco, una utilización más sistemática de los indicadores de buen gobierno y las herramientas de diagnóstico, y con ese fin: Se instruye al personal en el uso adecuado de diversos tipos de indicadores; Se asigna a los equipos a cargo de las operaciones la labor de participar activamente en la promoción del uso generalizado de indicadores apropiados para realizar el seguimiento del desempeño de los correspondientes instrumentos de financiamiento del Banco.	PREM, Instituto del Banco Mundial y OPCS	Se publican nuevos indicadores de buen gobierno así como las orientaciones asociadas a ellos.
	El Banco respaldará el uso más amplio por los países de los indicadores del programa de gasto público y rendición de cuentas financieras (PEFA) y apoyará la difusión voluntaria de los indicadores y análisis en el marco de ese programa.	RVP	Un mayor número de países lleva a cabo análisis de PEFA, y también es mayor el número de países que publica sus indicadores.
	Las redes sectoriales elaborarán indicadores de buen gobierno a nivel sectorial y los aplicarán en las operaciones del respectivo sector. Con ese fin, pondrán el acento en indicadores que puedan repetirse en todos los países.	NVP	Se publicaron indicadores de buen gobierno para el transporte, la salud y la educación.
	El Comité de Investigaciones solicitará la presentación de propuestas para realizar investigaciones orientadas a estudiar empíricamente, usando los indicadores de buen gobierno existentes y otros nuevos, la relación entre intervenciones específicas en la esfera de la gestión de gobierno y los resultados en términos de desarrollo.	DECVP, Comité de Investigaciones	Se aprobaron nuevas propuestas de investigación en esta esfera.
<b>Aplicación de la estrategia sobre BGLC en los proyectos del Banco</b>			

<i>Esfera de acción</i>	<i>Descripción de las actividades del Banco</i>	<i>Órgano responsable</i>	<i>Breve reseña de los resultados</i>
Los países incorporan más sistemáticamente en sus proyectos—inclusive los que reciben apoyo del Banco— las cuestiones relativas al BGLC, especialmente con respecto al fortalecimiento de la capacidad.	Se incrementará el número de proyectos que incluyen elementos para abordar las cuestiones relativas al BGLC, entre ellas el fortalecimiento de la capacidad y las instituciones para los sistemas nacionales en materia de gestión financiera y adquisiciones, rendición de cuentas a nivel sectorial y participación en el proceso decisorio.	RVP, OPCS, Instituto del Banco Mundial	Las nuevas operaciones incluyen el fortalecimiento de la capacidad en materia de buen gobierno sectorial e instituciones fiduciarias. Se incluirían indicadores de los cambios cuantificables.
Abordar las dimensiones de la eficacia en términos de desarrollo relacionadas con el BGLC en todo el ciclo de los proyectos.	Durante todo el ciclo de preparación y ejecución de los proyectos, los equipos a cargo de los países y los proyectos abordarán sistemáticamente los riesgos que el deterioro de la gobernabilidad y la corrupción entrañan para la eficacia en términos de desarrollo, utilizando medios tales como el análisis sistemático del riesgo de corrupción en la preparación del proyecto; el diseño “inteligente” de los proyectos; el mayor acceso a la información; la supervisión más estricta, que incluye un examen de los aspectos de cada operación relativos al BGLC; la búsqueda más sistemática de soluciones y, cuando corresponda, la formulación de planes para combatir la corrupción diseñados específicamente para un proyecto. Los sistemas del Banco se adaptarán en consonancia con los planteamientos de las buenas prácticas en materia de buen gobierno y lucha contra la corrupción.	RVP, equipos a cargo de proyectos, OPCS	Se han impartido orientaciones para abordar los riesgos en los proyectos, incluidos los riesgos relativos al BGLC. Se preparará un informe anual sobre las medidas adoptadas para mitigar y solucionar las cuestiones relacionadas con el BGLC en todas las regiones.
Fortalecer la gestión de la calidad en los aspectos de las operaciones relacionados con el BGLC.	En el caso de los proyectos que incluyen planes sobre buen gobierno y lucha contra la corrupción o medidas para combatir la corrupción, la supervisión abarcará un examen de los aspectos relativos al BGLC, y en cada informe sobre la supervisión de la aplicación se describirán explícitamente los progresos realizados en la aplicación de esos planes y las medidas relacionadas con el proyecto, cuyo fin es mejorar la gestión de gobierno y reducir la corrupción.	RVP, equipos a cargo de proyectos, QAG	
	Los procesos de gestión de la calidad del Banco permitirán asegurar, para las actividades analíticas y de asesoría y los instrumentos operacionales del país en cuestión, una cobertura adecuada de las dimensiones de la eficacia en términos de desarrollo relativas al BGLC.	OPCS, RVP	
<b>Aplicación de la estrategia sobre BGLC a nivel mundial</b>			
Mejorar la coordinación de los donantes respecto del planteamiento del BGLC.	Se armonizan las políticas de los bancos multilaterales de desarrollo en materia de sanciones.	INT/LEG	La concertación del acuerdo sobre la armonización de las políticas en materia de sanciones está prevista para fines de 2008.
	Se analiza la posibilidad de establecer principios comunes de respuesta que permitan a los donantes mejorar la coordinación entre ellos en los países donde las dificultades en materia de BGLC imponen graves limitaciones a la eficacia en términos de desarrollo.	PREM	
Reforzar el apoyo a la participación de	Se incrementa el apoyo a iniciativas de colaboración sobre buen gobierno y redes de pares, como la	EXT, Redes	Se prestó apoyo a nuevos acuerdos entre

<i>Esfera de acción</i>	<i>Descripción de las actividades del Banco</i>	<i>Órgano responsable</i>	<i>Breve reseña de los resultados</i>
numerosas partes interesadas.	Iniciativa para la transparencia de las industrias extractivas (EITI).		pares (por ejemplo, en la industria de la construcción).
Respaldar los convenios y las convenciones en materia de BGLC a nivel mundial y regional.	Se intensifica el apoyo para la aplicación de los convenios, las convenciones y las iniciativas en materia de BGLC, incluida la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y la Iniciativa para la recuperación de activos robados (Iniciativa StAR)	PREM, Instituto del Banco Mundial, NVP	La Iniciativa StAR ha facilitado el proceso de recuperación de activos en otros países.
Promover el aprendizaje mundial sobre el nexo entre el BGLC y el desarrollo.	Dos veces al año, se coordina una conferencia sobre BGLC en oportunidad de las Reuniones Anuales del Grupo del Banco Mundial. Se intensifican las investigaciones mundiales sobre el impacto del BGLC en el desarrollo y se crea una serie de documentos de trabajo en formato electrónico.	DEC, PREM	La primera conferencia se celebra en 2008. Se aprobaron las propuestas de investigación pertinentes.
<b>Medidas institucionales, presupuestarias y en materia de recursos humanos para respaldar la aplicación de la política sobre BGLC</b>			
Asignar a un grupo del personal la labor de mejorar la coordinación y la sensibilización respecto del BGLC en las vicepresidencias regionales y las vicepresidencias de las redes.	Los equipos a cargo de los países y las direcciones sectoriales (en ambos casos pertenecientes a las vicepresidencias regionales y los centros coordinadores de redes) designarán a un miembro superior del personal como coordinador en materia de buen gobierno y lucha contra la corrupción, y asignarán tiempo en el programa de trabajo para permitirle que brinde asesoramiento sobre aquellos aspectos de los instrumentos de la unidad que estén relacionados con el BGLC.	RVP	El equipo integrado por personal de todo el Banco estará en funciones antes de fines de 2007.
	Cada vicepresidente regional establecerá un proceso y/o estructura adecuados de coordinación regional y lo pondrá en marcha en el ejercicio de 2008. Este proceso estará bajo el mando de un funcionario superior (o varios) designado por el vicepresidente.	RVP	
	La Red sobre Desarrollo Humano y la Red sobre Desarrollo Social establecerán de inmediato un grupo directivo a nivel de vicepresidencia (que incluirá representantes de las vicepresidencias regionales) con la misión de facilitar y supervisar la aplicación de medidas para incorporar el BGLC a las actividades habituales del Banco.	HD, SDN	
Fortalecer los recursos humanos del Banco para la aplicación de la estrategia sobre BGLC.	Las Redes, con el apoyo de los coordinadores regionales en materia de buen gobierno, trabajarán con los coordinadores regionales de aprendizaje para elaborar programas y eventos de aprendizaje relacionados con el BGLC y, cuando el personal especializado en BGLC no sea suficiente, señalarán la necesidad de contratar personal.	Vicepresidencias sectoriales con PREM y coordinadores regionales	Se presentará una estrategia de recursos humanos especializados en BGLC junto con el primer informe anual.
	Se pondrá en marcha una evaluación de las necesidades en materia de personal especializado en BGLC que se completará antes del primer examen anual. El plan sentará las bases para una estrategia integral de ampliación que se aplicará en el ejercicio	OPCS y HR, con PREM, HD, SD, LEG, y FP	

<i><b>Esfera de acción</b></i>	<i><b>Descripción de las actividades del Banco</b></i>	<i><b>Órgano responsable</b></i>	<i><b>Breve reseña de los resultados</b></i>
	de 2009 y en ejercicios posteriores.		
Proporcionar los recursos financieros para la aplicación de la estrategia sobre BGLC, utilizando para ese fin recursos nuevos y reasignaciones internas	En el ejercicio de 2008, se pondrán a disposición otros US\$14,8 millones en recursos adicionales para financiar el primer año de aplicación de la estrategia sobre BGLC. Esta cifra se destinará a los procesos nacionales de BGLC (US\$2,6 millones), deficiencias inmediatas de personal especializado (US\$7,2 millones), respaldo a la labor sobre buen gobierno en los centros coordinadores de sectores, PREM, DEC, Instituto del Banco Mundial (US\$2,8 millones), y apoyo a iniciativas de alcance mundial y comunicaciones (US\$2,2 millones).	CSR	En el primer informe anual se detallarán los gastos adicionales y los resultados conexos.

## ANEXO A. INDICADORES DE BUEN GOBIERNO Y SUS USOS

1. El buen gobierno es multidimensional. Los sistemas de gobierno abarcan un amplio espectro de procesos, sistemas, organizaciones y reglas (en otras palabras, instituciones) en el lado de la “oferta” de la burocracia pública así como en el lado de la “demanda”, a través de los cuales las instituciones fiscalizadoras que no pertenecen a la rama ejecutiva y los ciudadanos exigen a la burocracia que rinda cuentas de su desempeño. Por lo tanto, el buen gobierno se puede medir usando a) *indicadores amplios* que permiten supervisar el desempeño general del sistema (por ejemplo, el índice de percepción de la corrupción de Transparencia Internacional), y b) *indicadores específicos* que se concentran con más precisión en la calidad de los elementos desagregados del sistema de gobierno global del país (por ejemplo, los subindicadores del programa de gasto público y rendición de cuentas financieras, o PEFA, para la gestión del gasto público).
2. Si bien ambos tipos de indicadores son útiles, sirven para fines diferentes. Los indicadores amplios permiten rastrear con más precisión los resultados globales, como el crecimiento, mientras que los indicadores específicos son más adecuados para realizar un seguimiento de los cambios en esferas concretas de la gestión de gobierno y, en el caso de los indicadores específicos de buen gobierno, también es más probable que puedan traducirse en acciones, pues proporcionan información que puede llevarse a la práctica a través de reformas específicas. No obstante, el hecho de que puedan traducirse en acciones no implica necesariamente que se concentren en las medidas más pertinentes para mejorar los resultados de la gestión de gobierno.
3. Tanto los indicadores amplios como los específicos se dividen a su vez en a) mediciones de la calidad de las *instituciones* y los *procesos* propiamente dichos (las reglas de juego, tanto formales como informales), y b) mediciones de los *resultados* producidos por estas instituciones. Habida cuenta de que, por lo general, no es posible medir en forma directa la calidad de las instituciones y lo que ellas “producen”, la medición de la gestión de gobierno en lo que respecta a las reglas y los resultados contendrá, inevitablemente, un elemento de subjetividad.
4. El Cuadro A1 muestra una tipología de indicadores en la que se incluyen por separado los indicadores específicos y los amplios así como las mediciones de la calidad de los procesos y las reglas y las de los resultados que estas últimas producen. Como se observa en la segunda y tercera columnas del cuadro, existe una gran variedad de indicadores específicos que pueden usarse para medir la calidad de procesos y reglas concretos de buen gobierno así como los resultados de la gestión de gobierno. En los últimos años, además, se han realizado grandes avances respecto de los alcances y la calidad de los indicadores de buen gobierno.
5. Los indicadores utilizados ampliamente para medir los *procesos o las reglas* incluyen:

- El conjunto de indicadores del *programa de gasto público y rendición de cuentas financieras (PEFA)*, que comprende 28 mediciones específicas para rastrear la calidad de los sistemas de gestión de las finanzas públicas y se ha aplicado en más de 75 países ([www.pefa.org](http://www.pefa.org)).
- Los subindicadores institucionales incluidos en el índice de la *evaluación de las políticas e instituciones nacionales (EPIN)* del Banco Mundial, en particular el EPIN13 (la calidad de los sistemas de gestión de las finanzas públicas) y el EPIN15 (la calidad de la administración pública), que se publican respecto de todos los países que pueden recibir financiamiento de la AIF ([www.worldbank.org/ida](http://www.worldbank.org/ida)).
- El *índice de integridad global (IIG)*, que mide a un nivel muy desagregado la calidad de las disposiciones en materia de frenos y contrapesos para evitar abusos de poder, frenar la corrupción, promover la integridad pública y asegurar que los ciudadanos tengan acceso a su gobierno en 43 países ([www.globalintegrity.org](http://www.globalintegrity.org)).
- El *índice de presupuesto abierto (IPA)*, que evalúa el acceso del público a los principales documentos presupuestarios, la calidad de la información que estos suministran y la puntualidad de su divulgación en 59 países ([www.internationalbudget.org](http://www.internationalbudget.org)).
- El *índice de adquisiciones de la OCDE*, que evalúa la calidad de los sistemas de adquisiciones en 22 países piloto ([www.oecd.org](http://www.oecd.org)).
- Los *indicadores de Doing Business*, que miden para 175 países la calidad de las reglamentaciones formales del gobierno en materia empresarial.

6. Como también se desprende del Cuadro 1, en general, estos indicadores de procesos *específicos* se pueden agregar directamente para obtener indicadores *amplios* de la calidad de los procesos y reglas (como se observa en la segunda fila de la segunda columna).

**Cuadro A1. Tipología y ejemplos de indicadores de buen gobierno**

	<i>Medición de la calidad de los procesos y las reglas</i>	<i>Medición de los resultados</i>
Indicadores específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores del programa de gasto público y rendición de cuentas financieras (PEFA)*</li> <li>• Subindicadores de la evaluación de las políticas e instituciones nacionales (EPIN)*</li> <li>• Subindicadores del índice de integridad global (IIG)*</li> <li>• Subindicadores del índice de presupuesto abierto (IPA)*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones del clima para la inversión**</li> <li>• Encuesta sobre condiciones para la inversión y el rendimiento de las empresas (BEEPS)**</li> <li>• Indicadores de buen gobierno en el ámbito mundial – subindicadores seleccionados***</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de adquisiciones de la OCDE*</li> <li>• Indicadores de <i>Doing Business</i></li> </ul>	
Indicadores amplios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EPIN global*</li> <li>• IIG global*</li> <li>• IPA global*</li> <li>• Índice global de <i>Doing Business</i> *</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia Internacional***</li> <li>• Indicadores de buen gobierno en el ámbito mundial ***</li> <li>• <i>Freedom House</i>*</li> <li>• <i>Polity IV</i> (restricciones al ejercicio del poder ejecutivo)*</li> </ul>

Fuentes: \*Evaluaciones de expertos \*\*Encuestas \*\*\*Combinación.

7. La tercera columna del Cuadro 1 contiene un conjunto adicional de indicadores que miden —tanto en forma amplia como específica— los *resultados* generados por las instituciones de gobierno. Los siguientes son los ejemplos más importantes.

- a) Las encuestas de empresas (que en algunos casos reciben el nombre de evaluaciones del clima para la inversión y, en el caso de la región de Europa y Asia central, forman parte de la encuesta sobre condiciones para la inversión y el rendimiento de las empresas o BEEPS), que miden en 100 países la percepción de las empresas respecto de la calidad del desempeño de organismos públicos específicos en el ámbito de la regulación y la infraestructura ([www.enterprisesurveys.org](http://www.enterprisesurveys.org)).
- b) Los indicadores de buen gobierno en el ámbito mundial elaborados por Economía del Desarrollo (DEC) y el Instituto del Banco Mundial, que desde 1996 proporcionan seis mediciones agregadas (utilizando como fuente 33 encuestas diferentes) de los resultados producidos por sistemas de gobierno, entre ellos la magnitud de la corrupción, para más de 200 países. Es importante destacar que estos indicadores no constituyen una calificación oficial del Banco Mundial respecto del buen gobierno y tampoco se utilizan para asignar los recursos del Banco o la AIF, pues ese papel lo cumple la EPIN en el sistema de asignación basada en el desempeño establecido por la AIF ([www.govindicators.org](http://www.govindicators.org)).
- c) El índice de percepción de la corrupción de Transparencia Internacional ([www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi)).
- d) Los índices de *Freedom House* que miden la situación en materia de derechos políticos, derechos civiles y libertades económicas en todo el mundo ([www.freedomhouse.org](http://www.freedomhouse.org)).
- e) Las mediciones de *Polity IV* que establecen la magnitud de las restricciones impuestas al poder ejecutivo con respecto al ejercicio de sus facultades decisorias ([www.cidcm.umd.edu/polity](http://www.cidcm.umd.edu/polity)).

8. Los indicadores de buen gobierno se pueden usar para numerosos fines, entre ellos: para intensificar el grado de sensibilización respecto de la importancia del buen gobierno; como instrumento de diagnóstico para aportar información que es útil para

emprender medidas de reforma de la gestión de gobierno a nivel nacional; para realizar un seguimiento en el tiempo del progreso realizado en la reforma de la gestión de gobierno, y comparar las mejoras en materia de buen gobierno en el ámbito regional y/o internacional; para la asignación de la ayuda (por organismos bilaterales y multilaterales); para llevar a cabo investigaciones sobre el impacto económico del buen gobierno y los factores que lo determinan, y para las evaluaciones del riesgo país (por ejemplo, por organismos de calificación de riesgo e inversionistas).

9. *Consiguientemente, la elección del indicador correcto depende del fin para el cual será utilizado.* Los ejemplos que se incluyen a continuación describen cuatro maneras diferentes en que el Banco usa los indicadores de buen gobierno:

a) Para la asignación de los recursos de ayuda:

- La EPIN (y más específicamente, su subcomponente de buen gobierno) es el único indicador de buen gobierno que la AIF utiliza en el sistema de asignación basada en el desempeño para asignar sus recursos entre los países que pueden recibir financiamiento de la AIF.

b) Para actividades analíticas y de asesoría con el fin de realizar diagnósticos y para asesoramiento sobre políticas a nivel de los países:

- En este caso, puede utilizarse todo el espectro de indicadores de buen gobierno (amplios y específicos; mediciones de los procesos y reglas o de los resultados). La elección dependerá del objetivo que se persiga a través de las actividades analíticas y de asesoría, que puede consistir en lograr una mayor comprensión de la situación del país en materia de buen gobierno; la sensibilización respecto de estas cuestiones; un diagnóstico profundo de deficiencias específicas de la gestión de gobierno y sus consecuencias, y una evaluación comparativa de la calidad de los subsistemas del gobierno.

c) Para el diseño y el seguimiento de reformas específicas de la gestión de gobierno respaldadas por operaciones del Banco:

- En este respecto corresponde utilizar los indicadores específicos. La elección de los indicadores apropiados (por ejemplo, mediciones específicas dentro del programa de gasto público y rendición de cuentas financieras, de *Doing Business* o del índice de integridad global o conjuntos de datos de las encuestas de empresas) dependerá de cuáles de ellos pueden ser más útiles para rastrear con precisión el progreso realizado en las esferas específicas de la gestión de gobierno que se estén reformando. A nivel sectorial, es posible que las encuestas o la información suministrada por expertos no sean los indicadores más apropiados, pues las mejoras logradas a través de la reforma de la gestión de gobierno se reflejan más adecuadamente en los indicadores de los resultados técnicos, como por ejemplo las pérdidas de energía eléctrica en

la transmisión y distribución o, en educación, el porcentaje de los fondos asignados a nivel central que llega a las escuelas.

d) Para las investigaciones se podrían usar dos tipos de indicadores:

- En el caso de las investigaciones sobre los resultados amplios de la gestión de gobierno, se utilizan los indicadores amplios que abarcan todos los países y tienen una extensa cobertura nacional (por ejemplo, los indicadores de buen gobierno en el ámbito mundial).
- En un programa de investigación creado recientemente, se está estableciendo un nexo entre nuevos indicadores de procesos específicos y resultados específicos de la gestión de gobierno (es decir, una evaluación del amplio espectro de reformas específicas de la gestión de gobierno en términos de la importancia de los cambios que generaron).

10. Por último, es preciso hacer algunas salvedades en lo que respecta a los indicadores. En primer lugar, un indicador es tan sólo una herramienta que permite describir en líneas generales los niveles y las tendencias en el tiempo del desempeño de la gestión de gobierno a nivel nacional o sectorial. El buen gobierno es complejo y multidimensional. Consiguientemente, las evaluaciones de la gestión de gobierno no deberían basarse únicamente en una o en pocas mediciones aisladas, sino más bien en un amplio espectro de indicadores. En este sentido, la realización de un examen de los datos desagregados subyacentes que se utilizaron para construir un indicador amplio, junto con un diagnóstico profundo de las medidas de buen gobierno y lucha contra la corrupción específicas del país, es a menudo de gran utilidad para los analistas y las autoridades normativas.

11. En segundo lugar, toda estimación de buen gobierno está sujeta a un margen de error, que no se encuentra exclusivamente en los indicadores basados en datos sobre percepciones sino en todos los esfuerzos encaminados a medir la gestión de gobierno o el clima para la inversión. En el caso de muchos indicadores, el margen de error no se reconoce ni se divulga —no se señala explícitamente el grado (inevitable) de imprecisión en la medición de la gestión de gobierno—, mientras que en otros se indica de manera transparente, como es el caso de los indicadores de buen gobierno en el ámbito mundial. Al evaluar los niveles y los cambios en la gestión de gobierno, es importante tener en cuenta el margen de error, y reconocer debidamente que no es probable que las numerosas diferencias pequeñas constatadas entre diversas observaciones y en el tiempo tengan importancia desde el punto de vista estadístico o práctico.

**ANEXO B. INFORME DE LOS DIRECTORES EJECUTIVOS: INTENSIFICACIÓN DE LA LABOR  
DEL GRUPO DEL BANCO MUNDIAL CON RESPECTO AL BUEN GOBIERNO Y LA LUCHA  
CONTRA LA CORRUPCIÓN**

El informe (DC2007-0005) se adjuntará como Anexo B en la próxima versión de este documento preliminar.