

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

Políticas de Operaciones y Servicios a los Países

28 de septiembre de 2007

SIGLAS

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

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

ÍNDICE

I. ANTECEDENTES	1
II. ¿CÓMO SABER QUE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE BGLC HA SIDO EFICAZ?	2
III. TRES NIVELES DE ACCIÓN	2
A. EN LOS PAÍSES	3
B. EN LOS PROYECTOS	7
C. ALCANCE MUNDIAL.....	9
IV. PERSONAL Y PRESUPUESTO: GESTIÓN DEL CAMBIO Y LIDERAZGO	11
V. EVALUACIÓN, OPORTUNIDAD, RESULTADOS Y PRÓXIMOS PASOS	13
VI. RIESGOS	15
VII. MEDIDAS DE BUEN GOBIERNO Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y MARCO DE RESULTADOS	17
ANEXO A. INDICADORES DE BUEN GOBIERNO Y SUS USOS	23
ANEXO B. RESUMEN DE LOS COMENTARIOS	28
ANEXO C. INFORME DE LOS DIRECTORES EJECUTIVOS: INTENSIFICACIÓN DE LA LABOR DEL GRUPO DEL BANCO MUNDIAL CON RESPECTO AL BUEN GOBIERNO Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN	33

Recuadros

RECUADRO 1: APOYO QUE PODRÍA BRINDAR EL GBM PARA MEJORAR EL BUEN GOBIERNO Y LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN EN LAS ESTRATEGIAS DE ASISTENCIA A LOS PAÍSES (EAP)	6
RECUADRO 2. POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y ORIENTACIÓN DEL BANCO: ADAPTACIÓN PARA INCORPORAR LAS CONSIDERACIONES DE BGLC Y LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES	8
RECUADRO 3. ¿QUÉ FACTORES PODRÍAN MENOSCABAR EL IMPACTO DEL PLAN DE APLICACIÓN DE LA POLÍTICA SOBRE BGLC?	16

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 el presente Plan de aplicación se exponen las medidas concretas que permitirán poner en práctica la estrategia del Grupo del Banco Mundial (GBM) relativa al buen gobierno y la lucha contra la corrupción (BGLC) aprobada por el Directorio Ejecutivo en marzo de 2007. 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). El 30 de julio de 2007, el Comité sobre la eficacia en términos de desarrollo examinó una versión preliminar del Plan de aplicación. Las observaciones que formuló el Comité fueron incorporadas en una nueva versión que se distribuyó al Directorio el 17 de agosto y que posteriormente se dio a conocer para la formulación de comentarios (véase el párrafo 24).

2. El plan está inspirado en los siete principios de la estrategia del GBM relativa al BGLC:

- La atención del GBM en materia de BGLC se desprende de su mandato de reducir la pobreza; un Estado capaz y responsable crea oportunidades para los pobres.
- La labor del GBM relativa al BGLC debe estar impulsada por los países.
- La aplicación del plan debe adaptarse a las circunstancias de cada país.
- El GBM mantendrá su compromiso incluso en los países en los que la gestión de gobierno es deficiente, para que “los pobres no paguen dos veces”.
- El GBM se propone colaborar con numerosas partes interesadas en la esfera de BGLC.
- El GBM tratará de reforzar, y no de eludir, los sistemas de los países.
- El GBM colaborará con los gobiernos, los donantes y otros actores a nivel nacional y mundial para garantizar que se aplique un planteamiento uniforme y coordinado.

3. En la estrategia se expusieron las razones de una concentración mayor del GBM 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 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 el GBM trabaja en estrecha colaboración con ellos en este sentido;
- b) los programas y proyectos de nuestros asociados respaldados por el GBM 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 GBM en esta esfera.

5. 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

6. Tomando como base la estrategia de BGLC, el Plan de aplicación describe en primer lugar las medidas del GBM 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 reinversión¹. 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 GBM 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.

7. Este plan trata de poner en marcha la aplicación del programa de BGLC, lo cual significará un esfuerzo a largo plazo. Está centrado en las medidas más inmediatas que el GBM 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 en un informe sobre los progresos en la aplicación que se preparará después del primer año.

A. En los países

8. 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 GBM. Así pues, la aplicación requiere que los equipos del GBM 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.

9. 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

¹ 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 C, se esboza la historia de compromiso del Banco con el buen gobierno y se presentan numerosos ejemplos.

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.

10. Este proceso para reforzar la participación del GBM 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 elementos²:

- a) aprovechar los considerables conocimientos sobre BGLC existentes en los países y en el Banco, y tomar constancia y tratar de llegar a la comprensión de los principales problemas de BGLC —incluidos aquellos que se observan en la situación general de los países— para el logro de los objetivos de desarrollo y reducción de la pobreza de cada país;
- b) colaborar con el gobierno y diversas otras partes interesadas³ 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 GBM 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 GBM pueda ayudar a los gobiernos a conseguir reformas en el sector de 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 GBM, 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 GBM a una estrategia reforzada de compromiso en los países en el punto de conexión entre el BGLC y el desarrollo.

11. Las consultas sobre la estrategia de BGLC revelaron que muchos países querían que estas cuestiones se abordaran de forma más sistemática y acogerían con agrado una mayor participación del GBM. En estos países, las EAP pondrían de manifiesto esta

² 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.

³ Véase el párrafo 24.

asociación más intensa, como ha ocurrido en algunas de las más recientes⁴. 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 GBM 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. Además, promoverían una común comprensión de las reformas adecuadas en esta materia⁵. Se prestará mucha atención a la mejor manera de abordar las cuestiones relacionadas con el BGLC en aquellos Estados frágiles que rinden cuenta de su actuación pero cuyas instituciones no están suficientemente desarrolladas y donde a menudo existe una firme determinación de introducir reformas.

12. Estos procesos de BGLC basados en los equipos de los países orientarían cada vez más las EAP del GBM, que deberían reflejar el tratamiento sistemático de los obstáculos de BGLC a la eficacia en términos de desarrollo, especificando de qué manera el GBM respaldaría en los países la reforma en la esfera de 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. Por cierto, las áreas en que se pondrá énfasis variarán de un país a otro; en el Recuadro 1 se destacan algunas de ellas en las que el Banco ya tiene un historial de intervenciones. Según las previsiones, en el ejercicio de 2008 una parte significativa de las nuevas EAP —relativas 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.

⁴ Cabría citar como ejemplo el informe de situación de las EAP de Albania, Bangladesh, Honduras, Indonesia y Kenya.

⁵ En reconocimiento del hecho de que la asistencia para el desarrollo, si bien puede cumplir una función de apoyo, y a veces incluso una función catalizadora, seguirá siendo inconsecuente si todavía no existe cierto impulso y una base de apoyo suficientemente influyente para llevar a cabo un programa de reforma. “Poverty, Aid and Corruption”, documento de política de Transparency International, Washington, D.C., 2007.

Recuadro 1: Apoyo que podría brindar el GBM para mejorar el buen gobierno y la lucha contra la corrupción en las estrategias de asistencia a los países (EAP)⁶

- **Integrar las reformas de la gestión de gobierno en los sectores** abordando sistemáticamente los problemas específicos de BGLC que les impiden producir resultados, y aumentando la transparencia, la participación y la rendición de cuentas a nivel sectorial.
- **Reforzar los sistemas multisectoriales “básicos” de gestión y rendición de cuentas**, incluidos los **sistemas de gestión pública** (por ejemplo, sistemas de gestión financiera y presupuestaria, adquisiciones, administración pública) y **las instituciones de fiscalización independientes** (por ejemplo, entidades fiscalizadoras superiores y comités de cuentas públicas y el poder judicial).
- **Reforzar los marcos propicios por el lado de la demanda y fortalecer la capacidad**, aumentando la transparencia y la divulgación de información, la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil y el uso de herramientas de auditoría social y rendición de cuentas.
- Colaborar con el **sector privado** y la **sociedad civil** en los procesos de reforma (asociaciones empresariales, cámaras de comercio, organizaciones de la sociedad civil, medios de información).
- **Seguir los progresos** realizados mediante el uso de indicadores de resultados y **de buen gobierno** (incluida la nueva generación de indicadores que puedan ser objeto de medidas concretas, actualmente en preparación).

13. 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”).

14. En el primer año, el Plan de aplicación refleja sobre todo los resultados del proceso interno del GBM 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

⁶ Al respaldar reformas en estos ámbitos, el GBM trabajará con los donantes, instituciones internacionales y otros organismos para cerciorarse de que se utilicen criterios uniformes y que la coordinación se base en sus respectivos mandatos y ventajas comparativas.

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

15. 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. Por lo tanto, se puede considerar que el buen gobierno es un medio que permite conseguir resultados en términos de desarrollo a través, por ejemplo, de la mejora de la prestación de servicios. 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 de la capacidad 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 de la capacidad institucional y de otra índole, así como reformas reglamentarias y sectoriales, y marcos de incentivos que reducen las oportunidades de corrupción.

16. Asimismo, 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 2 se hace referencia al examen en curso de las políticas y procedimientos del GBM 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 GBM, serán examinados sistemáticamente en la formulación de los programas y proyectos⁷.

Recuadro 2. 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 GBM y detalles sobre la ejecución de los proyectos*. De acuerdo con las normas actuales, el GBM 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 (LEG) están examinando actualmente los medios disponibles para que la política de divulgación del GBM 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 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, que actualmente se está mejorando.
- *Examen de la política de adquisiciones (OPCS)* para aumentar la eficiencia y eficacia de las normas de adquisición del Banco.

17. 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 de BGLC en los que se señala explícitamente un conjunto de medidas para mitigar los riesgos relativos al BGLC asociados a un programa o proyecto han sido útiles a nivel de los proyectos. Se adoptarán medidas para divulgar esa experiencia. Se nombrarán coordinadores de BGLC en los equipos nacionales y sectoriales, y las regiones pueden crear equipos de asesoramiento sobre 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

⁷ Véase un análisis sistemático de estas cuestiones en *The Many Faces of Corruption: Tracking Vulnerabilities at the Sector Level*, Campos y Praghan, Banco Mundial, 2007.

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. Esto se hará en colaboración con otras partes interesadas, que últimamente han adquirido amplia experiencia en esta materia: un área que el Banco Mundial estudiará es la creación de mecanismos de verificación externa de dichos códigos.

18. 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 GBM en cuanto a la estrategia de BGLC. La actualización y revisión de los procedimientos existentes del Departamento de Integridad Institucional (INT) del GBM será uno de los aspectos implicados, pero hay que adoptar también otras medidas en relación con esos recursos⁸. Como se señaló en el examen de asesores independientes del INT (el Informe Volcker) dado a conocer recientemente, es preciso establecer un “circuito de realimentación” en que las enseñanzas derivadas de la labor del INT se recojan e incorporen sistemáticamente al diseño de futuros proyectos y a las reformas de los sectores y sistemas respaldadas por el GBM.

C. Alcance mundial

19. 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 GBM 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

⁸ Una propuesta que se estudiará en profundidad es la incorporación, en los contratos estándar del Banco, del compromiso por parte del contratista de contar con programas contra el soborno.

que se están preparando en otros sectores, como la construcción y la silvicultura. En algunos casos, el GBM 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)⁹— puede evitar la “competencia negativa” y reforzar significativamente los esfuerzos en apoyo del cambio.
- c) Armonización de las políticas y procedimientos sobre BGLC (incluidas 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. Se propone reavivar el Grupo de trabajo de los BMD sobre buen gobierno y corrupción.
- 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 OCDE¹⁰, 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 de BGLC en la eficacia en términos de desarrollo.

[CHART, PAGE 9]

Aplicación de la estrategia sobre BGLC en el plano mundial

El Banco está decidido a “no actuar solo”.

Cinco esferas para una mayor participación del Banco:

⁹ Los principios de respuesta común se están aplicando ahora de forma experimental a través del CAD-OCDE.

¹⁰ El nombre oficial de esta convención es “Convención para Combatir el Soborno de Funcionarios Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales Transnacionales”.

[LEFT COLUMN]

Coordinación entre donantes, con inclusión de *principios de respuesta común*, especialmente cuando los problemas de BGLC plantean graves obstáculos al desarrollo

Participación de diversos interesados y códigos de conducta voluntarios (por ej., la Iniciativa para la transparencia de las industrias extractivas)

[MIDDLE COLUMN]

Armonizar las políticas y prácticas de BGLC con otros *BMD*

[RIGHT COLUMN]

Formar un consenso mundial sobre cómo el BGLC aumenta la eficacia en términos de desarrollo: conferencia bianual y apoyo para investigaciones relacionadas con el BGLC

Respaldar los *convenios y convenciones jurídicos internacionales* (por ej., la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, la Convención Antisobornos de la OCDE y la Iniciativa para la recuperación de activos robados o Iniciativa StAR)

IV. PERSONAL Y PRESUPUESTO: GESTIÓN DEL CAMBIO Y LIDERAZGO

20. **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 GBM. 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 de 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 GBM 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.

21. 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*.

Esto es especialmente válido en las oficinas en los países, donde sería muy útil ampliar los conocimientos específicos sobre buen gobierno y capacitar al personal. No obstante, el GBM 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.

22. **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 presupuesto del ejercicio de 2007 (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.

23. **Gestión del cambio y liderazgo.** Se han examinado algunos planteamientos alternativos para el liderazgo de los esfuerzos del GBM 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 BGLC encuentren eco en todo el GBM 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. Como se subraya en el Informe Volcker, el liderazgo reviste una importancia fundamental para incorporar el buen gobierno en la mentalidad del personal de todo el Banco.

b) Se crearía un comité rector o consejo de buen gobierno, presidido por el

director gerente. Este organismo estaría integrado por altos funcionarios 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 eficacia¹¹, 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.

24. Los incentivos al personal serán también fundamentales en esta tarea. Dichos incentivos son de tres tipos. En primer lugar, se dispondrá de presupuesto adicional para esta iniciativa, lo que siempre es un gran incentivo. En segundo lugar, la administración superior seguirá recalando la importancia crítica de esta iniciativa como parte de la misión del GBM, y el personal responde en forma positiva a esas señales. Por último, un aspecto que puede ser clave: el desempeño del personal, sobre todo del personal directivo, en esferas críticas será evaluado en función del compromiso demostrado con respecto a la aplicación de esta estrategia.

V. EVALUACIÓN, OPORTUNIDAD, RESULTADOS Y PRÓXIMOS PASOS

25. 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 número de partes interesadas en todo el mundo, el Plan de aplicación fue sometido a un proceso de solicitud de opiniones. La versión preliminar del plan fue enviada a todas las personas que participaron en las consultas que se llevaron a cabo respecto de la propia estrategia de BGLC y se publicó en el sitio web externo del GBM durante un mes. Se han recibido, analizado e incorporado más de 60 comentarios en la versión revisada del plan. Hacia el final del período de solicitud de opiniones se llevaron a cabo reuniones en persona con representantes de la sociedad civil. En el Anexo B se presenta un resumen de los comentarios y en el sitio web del Banco se puede consultar un análisis acabado de éstos.

¹¹ 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.

26. **Opiniones de las partes interesadas.** De las opiniones recibidas sobre la versión preliminar se recogen muy claramente tres mensajes fundamentales y relacionados entre sí:

- La necesidad de que el GBM colabore de cerca a nivel nacional con diversas partes interesadas, incluidas organizaciones de base, y de que no lleve a cabo el proceso de BGLC únicamente con los gobiernos, de manera de asegurar que los procesos a nivel de los países sean verdaderamente participativos;
- La necesidad de contar con alguna forma de supervisión independiente de los progresos realizados, tanto a nivel de los países como de todo el programa, por ejemplo, a cargo de un posible consejo asesor externo¹², y
- La recomendación de promover actividades de difusión, de manera que los gobiernos y otras partes interesadas puedan informarse mejor sobre lo que es la estrategia de BGLC, y también sobre lo que no es: especialmente, que no es una nueva forma de condicionalidad impuesta por el GBM.

27. **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 GBM, pero las medidas reseñadas en el plan también deberían reflejarse en cambios a nivel nacional con el correr 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 éstos se consoliden, los indicadores de buen gobierno también deberían mejorar; así pues, las reformas institucionales y en materia de política sectorial respaldadas por el GBM 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.

28. 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.

¹² Actualmente se está estudiando esta sugerencia junto con una recomendación similar formulada por el Panel Volcker de establecer un consejo asesor independiente que supervise al INT.

VI. RIESGOS

29. 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 3 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 mucho 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 3. ¿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 GBM 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 GBM 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 GBM y otros donantes establecen nuevos “principios de respuesta común” —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>
Estrategia sobre BGLC a nivel de los países			
Esfera de acción: 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			
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 Grupo 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.
	Los vicepresidentes regionales y los equipos a cargo de los países 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.		
Esfera de acción: Incorporación de la estrategia sobre BGLC en los sectores y mejoramiento de los sistemas fundamentales para la eficacia en términos de desarrollo			
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 de análisis y asesoramiento 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 éstos 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 de gestión de gobierno.	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 subyacente.	PREM, RVP, HR	Se formuló una estrategia de recursos humanos especializados en BGLC para complementar la evaluación del primer

<i>Esfera de acción</i>	<i>Descripción de las actividades del Banco</i>	<i>Órgano responsable</i>	<i>Breve reseña de los resultados</i>
			año.
<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>			
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 (incluido el respaldo al primer tipo de iniciativas en los planos subnacionales) 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, Instituto del Banco Mundial	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.
Velar por que los recursos estén disponibles en términos adecuados para respaldar las actividades del lado de la demanda.	Sobre la base de la experiencia pasada y 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, SDN, Instituto del Banco Mundial	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.
<i>Colaboración con el sector privado</i>			
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).

<i>Esfera de acción</i>	<i>Descripción de las actividades del Banco</i>	<i>Órgano responsable</i>	<i>Breve reseña de los resultados</i>
Contribuir a que las organizaciones empresariales y las partes interesadas conexas intervengan de una manera más profesional en el diálogo sobre el clima para la inversión.	Se intensifican los programas de apoyo a las 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.	Instituto del Banco Mundial	Esas asociaciones 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, en colaboración con interesados externos especializados en temas puntuales, 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 otras 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.
<i>Medición más adecuada de la gestión de gobierno</i>			
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	DECVP, Comité de Investigaciones	Se aprobaron nuevas propuestas de investigación en esta esfera.

<i>Esfera de acción</i>	<i>Descripción de las actividades del Banco</i>	<i>Órgano responsable</i>	<i>Breve reseña de los resultados</i>
	resultados en términos de desarrollo.		
Aplicación de la estrategia sobre BGLC en los proyectos respaldados por el Banco			
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 y otras iniciativas destinadas a fortalecer la gestión de gobierno.	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, mediante, entre otras cosas, el seguimiento y examen participativos o por terceros 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 de análisis y asesoramiento 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	
Aplicación de la estrategia sobre BGLC a nivel mundial			
Mejorar la coordinación de los donantes respecto del planteamiento del BGLC.	Se armonizan las políticas y los procedimientos (por ejemplo, los procedimientos de investigación y las sanciones) entre los bancos multilaterales de desarrollo, de ser posible mediante el restablecimiento de un grupo de trabajo sobre BGLC.	INT/LEG	La concertación del acuerdo sobre la armonización de las políticas en materia de sanciones está prevista

<i>Esfera de acción</i>	<i>Descripción de las actividades del Banco</i>	<i>Órgano responsable</i>	<i>Breve reseña de los resultados</i>
	Se analiza la posibilidad de establecer principios de respuesta común 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	para fines de 2008.
Reforzar el apoyo a la participación de numerosas partes interesadas.	Se incrementa el apoyo a iniciativas de colaboración sobre buen gobierno y redes de pares, como la Iniciativa para la transparencia de las industrias extractivas (EITI).	EXT, Instituto del Banco Mundial, Redes	Se prestó apoyo a nuevos acuerdos entre 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, Instituto del Banco Mundial, PREM	La primera conferencia se celebra en 2008. Se aprobaron las propuestas de investigación pertinentes.
Medidas institucionales, presupuestarias y en materia de recursos humanos para respaldar la aplicación de la política sobre BGLC			
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	Vicepresidencias sectoriales con PREM y coordina-	Se presentará una estrategia de recursos humanos especializados en BGLC junto con el

<i>Esfera de acción</i>	<i>Descripción de las actividades del Banco</i>	<i>Órgano responsable</i>	<i>Breve reseña de los resultados</i>
	especializado en BGLC no sea suficiente, señalarán la necesidad de contratar personal.	dores regionales	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 de 2009 y en ejercicios posteriores, e incluirá: i) la identificación de las nuevas áreas de BGLC en que se requerirán aptitudes y conocimientos internos adicionales; ii) una evaluación de las necesidades específicas de las oficinas ubicadas en los países, y iii) un análisis de la manera de incorporar el compromiso con la ejecución de las estrategias sobre BGLC en las evaluaciones de desempeño del personal (sobre todo a nivel gerencial).	OPCS y HR, con PREM, HD, SD, LEG y FP	
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).
- 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).
- 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).
- El *índice de presupuesto abierto (IPA)*, que evalúa el acceso del público a los principales documentos presupuestarios, la calidad de la información que éstos suministran y la puntualidad de su divulgación en 59 países (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).
- 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"> • Indicadores específicos del programa de gasto público y rendición de cuentas financieras (PEFA)* • Subindicadores de la evaluación de las políticas e instituciones nacionales (EPIN)* • Subindicadores del índice de integridad global (IIG)* • Subindicadores del índice de presupuesto abierto (IPA)* 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones del clima para la inversión** • Encuesta sobre condiciones para la inversión y el rendimiento de las empresas (BEEPS)** • Indicadores de buen gobierno en el ámbito mundial (subindicadores seleccionados)***

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

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).
- 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).
- c) El índice de percepción de la corrupción de Transparencia Internacional (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).
- 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).

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 de análisis y asesoramiento 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 de análisis y asesoramiento, 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 de la gestión de 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.

a) 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. RESUMEN DE LOS COMENTARIOS

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

AGOSTO A SEPTIEMBRE DE 2007

1. **Introducción/antecedentes.** En el período comprendido entre el 20 de agosto y el 20 de septiembre de 2007 se solicitaron comentarios sobre la versión preliminar del denominado *Plan de aplicación para intensificar la labor del Grupo del Banco Mundial con respecto al buen gobierno y la lucha contra la corrupción* (por brevedad, “Plan de aplicación”). Como la estrategia de buen gobierno y lucha contra la corrupción (BGLC) se había aprobado en marzo de 2007 tras la realización de amplias consultas¹³, el referido proceso se centró en la obtención de comentarios de una muestra cruzada de participantes anteriores. En la presente nota se resumen los principales mensajes y recomendaciones recibidos.

En www.worldbank.org/governancefeedback aparece el texto completo de las declaraciones presentadas por las entidades consultadas y un resumen más extenso de ejemplos de comentarios.

2. **Descripción del proceso de solicitud de opiniones y preguntas de orientación.** Se solicitaron opiniones sobre la versión preliminar del Plan de aplicación a través de Internet y

Preguntas de orientación para consultas sobre BGLC

1. ¿En la propuesta de Plan de aplicación de estrategias sobre BGLC a nivel de países en desarrollo se hace suficiente hincapié en la necesidad de que los países estén identificados con los programas de reforma de la gestión de gobierno y lucha contra la corrupción, y los orienten? De no ser así, ¿cómo puede reforzarse esa propuesta?
2. ¿En el Plan de aplicación se hace suficiente hincapié en la reducción de la pobreza y una mayor eficacia en términos de desarrollo como aspecto cardinal de la participación del Grupo del Banco Mundial en materia de buen gobierno y lucha contra la corrupción? De no ser así, ¿cómo puede hacerse más hincapié en el tema?
3. ¿Se identifican en el Plan de aplicación las insuficiencias de aptitudes prioritarias de las que tiene que ocuparse el Grupo del Banco Mundial para reforzar su labor en materia de buen gobierno y lucha contra la corrupción? De no ser así, ¿qué otras insuficiencias de ese género deben atenderse?
4. ¿El Plan de aplicación brinda una plataforma adecuada para hacer participar sistemáticamente a partes interesadas del sector público, las empresas y la sociedad civil en la reforma referente a BGLC y en el logro de resultados en términos de desarrollo? ¿Cómo pueden reforzarse aún más los aspectos del Plan de aplicación relacionados con asociación y participación de partes interesadas?
5. ¿Desea formular alguna otra sugerencia para reforzar la labor que realiza el Grupo del Banco Mundial para ayudar a los países a lograr mejoras en cuanto a gestión de gobierno y lucha contra la corrupción y por lo tanto para lograr mayor eficacia en términos de desarrollo?

¹³ Entre noviembre de 2006 y enero de 2007, el Grupo del Banco Mundial llevó a cabo un proceso internacional de consultas con diversas partes interesadas acerca del documento de estrategia titulado *Intensificación de la labor del Grupo del Banco Mundial con respecto al buen gobierno y la lucha contra la corrupción*. Más de 3.200 representantes de gobiernos, la sociedad civil, organismos donantes, parlamentos y el sector privado participaron en las consultas, que se realizaron en 37 países en desarrollo, 12 países desarrollados y cuatro diálogos mundiales mediante reuniones y talleres presenciales, videoconferencias y comentarios enviados por vía electrónica a través del sitio web del Banco. Las opiniones recogidas durante las consultas fueron comunicadas al Directorio Ejecutivo del Banco Mundial y sirvieron de base para elaborar la versión revisada del documento de estrategia, que fue ratificado por el Directorio, por unanimidad de sus miembros, en marzo de 2007.

de debates sobre puntos concretos con partes interesadas en Europa, la ciudad de Washington y varios países en desarrollo. Se dio a conocer por correo electrónico el proceso de solicitud de opiniones sobre el Plan de aplicación a la mayoría de los que habían participado en el proceso de consultas de invierno, a fin de darles la oportunidad de proporcionar información adicional. El proceso fue organizado por EXT, OPCS y PREM, en conjunción con equipos de países del GBM. Éste recibió 60 respuestas, en su mayoría a través de Internet y por correo electrónico¹⁴. Ahora que se ha iniciado el proceso de buen gobierno y lucha contra la corrupción (BGLC) a nivel de países, se realizarán diálogos adicionales y actividades de seguimiento con partes interesadas a nivel de países y proyectos, y en el plano internacional en algunos ámbitos (por ejemplo el de la recuperación de activos robados).

3. ***Síntesis de las principales conclusiones.*** En términos generales, la mayoría de las partes interesadas que respondieron expresaron su satisfacción ante el hecho de que el GBM esté dedicando más atención a temas de BGLC. Se está realizando un continuo debate acerca de la mejor manera de establecer un equilibrio entre la labor encaminada al crecimiento económico, la eficiencia y la reducción de la pobreza, por una parte, y el logro de mejoras en materia de buen gobierno y reducción de la corrupción, por la otra. Las partes interesadas comprenden el esfuerzo que supone para el GBM adoptar una estrategia compleja de buen gobierno, y solicitaron información más detallada sobre su aplicación. En especial solicitaron que se les aclarara el papel de las partes interesadas, incluidos los donantes, y la división del trabajo entre ellas, así como los procedimientos utilizados por el GBM frente a situaciones en que el sector público no participa activamente en programas de mejoramiento de la gestión de gobierno, o cuando su relación con otras partes interesadas no es muy sólida. Los siguientes son algunos de los temas que aparecieron en forma recurrente en los comentarios obtenidos: i) formas de proporcionar apoyo para estrategias sobre BGLC a nivel de los países, con las que éstos se identifiquen; ii) promoción e integración de la participación sistemática de las partes interesadas, iii) logro de adecuados niveles de recursos, personal y fortalecimiento de la capacidad para una aplicación eficaz y iv) mejoras en cuanto a transparencia, capacidad de comunicación e intercambio de información.

4. ***Apoyo para estrategias sobre BGLC a nivel de países, con las que éstos se identifiquen.*** Existió considerable consenso en torno al principio de que el Plan de aplicación debía ser impulsado por los países, y se sugirió que los gobiernos se comprometieran formalmente, por escrito, a promover el buen gobierno [Bangladesh, ciudadano; Mongolia, sociedad civil; anónimo]. Varias partes interesadas reiteraron la necesidad de que el Banco reconozca plenamente las sensibilidades y entornos operativos específicos de los países, y por lo tanto adapte a éstos los Planes de aplicación en la medida en que corresponda [persona individual, República Dominicana; ex Ombudsman del GBM]. “Hacer hincapié en que los países y Estados frágiles (...) requieren especial

¹⁴ El material escrito recibido (que se agrega a los comentarios presentados a través del formulario basado en Internet que se proporcionó) incluye el remitido por el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo, el Ministerio Federal de Cooperación y Desarrollo Económicos y la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, el Fondo Alianza para la Transparencia, Transparencia Internacional y World Vision.

atención; ante todo restablecer los sistemas y la capacidad” [banco multilateral de desarrollo]. En cuanto al intercambio de información se recomendó que el GBM proporcione detalles sobre funciones y responsabilidades de su propio personal y del personal de otros organismos interesados, incluida información de contacto de fácil acceso para los ciudadanos [México, sociedad civil].

5. Fortalecimiento e integración de la participación sistemática de las partes interesadas. Las respuestas fueron dispares: la mayoría de los respondientes aspiran a una participación más sistemática, no sólo del GBM y las partes interesadas conjuntamente, sino también en el marco de programas que promuevan la participación entre diferentes partes interesadas para que los países se identifiquen con la estrategia y aumente la probabilidad de éxito. Ello requiere, por una parte, un enfoque participativo y el uso de sistemas de vigilancia, y por otra parte más asociaciones público-privadas [Mauritania, sociedad civil; varias personas individuales]. Los consultados comprenden la razón por la cual el GBM recurre a los gobiernos para ejecutar planes de acción, pero a su juicio la sociedad civil y otras partes interesadas se mencionan “en medida insignificante” [sociedad civil]. En el plan “debe hacerse más hincapié en la participación de todos los actores y partes interesadas. La sociedad debe participar de modo de influir en la orientación de las reformas” [África, entidades académicas]. En el “plan no se ha hecho hincapié en la creación de un entorno en que los participantes de diferentes segmentos sociales puedan examinar juntos los resultados de las prácticas y reformas exitosas (e infructuosas)” [sociedad civil; varias personas individuales].

¿El Banco está realizando una labor sistemática conjunta con otros actores y donantes? “Se requiere una plataforma de centralización de la prestación de todos los servicios; el Banco debería orientar su creación” [Canadá, entidades académicas]. Podría reforzarse y ampliarse, entre las instituciones financieras internacionales, el enfoque del plan en materia de cooperación para el buen gobierno, que no debería consistir tan sólo en procedimientos de exclusión cruzada y procesos indagatorios [banco multilateral de desarrollo, sociedad civil, varias personas individuales]. Se señaló que en el plan no se aclaraba que “el proceso de nivel de países, en lo referente a BGLC en países en desarrollo, debe basarse en análisis y estrategias existentes que ya cuenten con un nivel significativo de adhesión de los países”. Para ello puede ser necesario aunar fuerzas con otros donantes, como la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido o la Comisión Europea, para evaluar la gestión de gobierno en determinado país.

6. Niveles adecuados de recursos, personal y fortalecimiento de la capacidad. Aunque se admitió que se trata de un Plan de aplicación de un año de duración, cuyo presupuesto probablemente aumentará, el tema de la suficiencia de los recursos que lo acompañan despertó considerable interés y un animado debate. Algunos comentarios reflejaron críticas (insuficiencia de los recursos para cumplir la tareas descritas); otros fueron prudentes (habrá que esperar para ver qué recursos presupuestarios han de proporcionarse) [banco multilateral de desarrollo; sociedad civil].

Los consultados señalaron que “en el Plan de aplicación sólo se asigna al plan de BGLC un volumen relativamente pequeño de recursos incrementales y de personal” [sociedad civil]. “Para alcanzar los objetivos de la estrategia de BGLC parecería necesario comprometer recursos significativos, no limitados a los previstos en el plan, incluidos cambios significativos en materia de personal, y quizá la creación de una Unidad de Buen Gobierno, con responsabilidades en distintas esferas” [banco multilateral de desarrollo].

Numerosos comentarios versaron sobre la necesidad de que el GBM, para promover el buen gobierno, realice, con partes interesadas, actividades de fortalecimiento de la capacidad, pero se puso en duda la posibilidad de preparar adecuadamente al personal de la propia institución a través de actividades de ese género. “Probablemente no basta con generar nuevas aptitudes en el personal existente” [banco multilateral de desarrollo].

7. **Transparencia, comunicación e intercambio de información.** Varios comentarios versaron sobre transparencia, comunicación e información. En uno de ellos se recomendó “desmitificar” y estandarizar los indicadores de buen gobierno. También se señaló la necesidad de facilitar el acceso de los ciudadanos a los indicadores a través de diarios locales y otros canales, y no exclusivamente a través de Internet, con la que muchos ciudadanos no están conectados. Los consultados dijeron que el éxito de los programas de buen gobierno depende esencialmente de la comunicación, e instaron a **fortalecer la capacidad de los especialistas en comunicaciones en cuestiones de buen gobierno**. También se señaló que el estudio demostraba la importancia de obtener respaldo para iniciativas de **libertad de información y desarrollo de medios de difusión**, incluida la **reforma de los sectores de la información**, y que el GBM debía asumir un papel más destacado en esas esferas, incluso otorgando préstamos y asistencia técnica [Canadá, entidades académicas, varias personas individuales].

8. **Otros temas.** El proceso de solicitud de opiniones llevó a un primer plano varios otros temas que revisten importancia para las partes interesadas. Unos pocos comentaristas pusieron en tela de juicio la **credibilidad** del GBM en cuanto a **consecución** de los objetivos de buen gobierno, pues cuestionan el buen gobierno y la transparencia de la propia institución, en su esfera interna. En general, las partes interesadas instaron al GBM a cerciorarse de que el proceso de aplicación constituya un **enfoque participatorio descentralizado**, en el que intervengan ciudadanos a nivel comunitario [sociedad civil, Mongolia; varias personas individuales]. Debería hacerse más hincapié en las **lecciones aprendidas** a partir de la experiencia de países y en la economía política del proceso de reforma. Varios participantes mencionaron la necesidad de que la institución siga respaldando **reformas del sector judicial** [África, entidades académicas; banco multilateral de desarrollo]. Algunos reiteraron la necesidad de que el Banco esté más dispuesto a hacer participar a **compañías multinacionales, y al sector privado** en general, en su labor de desarrollo y en la esfera de buen gobierno.

9. **Próximos pasos.** A solicitud del Directorio, la administración está revisando la versión preliminar del Plan de aplicación para tener en cuenta las recomendaciones recibidas durante el proceso de solicitud de opiniones. A nivel mundial y nacional el

GBM seguirá realizando actividades conjuntas con las partes interesadas, incluso en cuanto a formulación y aplicación de estrategias de BGLC.

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

El presente documento (DC2007-0005) se adjunta como Anexo C.



COMITÉ PARA EL DESARROLLO
(Comité Ministerial Conjunto
de las
Juntas de Gobernadores del Banco y del Fondo
para la
Transferencia de Recursos Reales a los Países en Desarrollo)



DC2007-0005
28 de marzo de 2007

**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**

Se adjunta, para la reunión del Comité para el Desarrollo del 15 de abril de 2007, un informe de los Directores Ejecutivos y un documento que lo acompaña titulado “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 documento que acompaña consta de i) un resumen, de una página de extensión, de los principios rectores de la labor relativa al buen gobierno y la lucha contra la corrupción, y ii) el resumen del documento que el Directorio Ejecutivo aprobó en la reunión celebrada el 20 de marzo de 2007.

* * *

COMITÉ PARA EL DESARROLLO

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

En las Reuniones de Primavera de 2006, el Comité para el Desarrollo solicitó al Grupo del Banco Mundial (GBM) que enunciara una amplia estrategia para ayudar a los países miembros a fortalecer el buen gobierno y profundizar la lucha contra la corrupción. En septiembre de ese año, en las Reuniones Anuales realizadas en Singapur, la institución presentó un documento titulado “Intensificación de la labor del Grupo del Banco Mundial con respecto al buen gobierno y la lucha contra la corrupción”.

En esa ocasión el Comité para el Desarrollo emitió un comunicado (DC2006-0017) que contenía las siguientes orientaciones:

“Las medidas para promover el buen gobierno son imprescindibles para el desarrollo y la reducción de la pobreza, por lo que la ayuda a los miembros en estas cuestiones reviste gran importancia para la misión del Banco y para el logro de los ODM. La lucha firme y eficaz contra la corrupción forma parte de esa labor. El principal objetivo del Banco en relación con el buen gobierno debería ser ayudar a conseguir Estados capaces y responsables que presten servicios a los pobres, promuevan el crecimiento impulsado por el sector privado y combatan con eficacia la corrupción. Respalamos el compromiso del Banco con respecto a la gestión de gobierno y la lucha contra la corrupción. La iniciativa y el liderazgo de los países son elementos clave para una aplicación eficaz. Los gobiernos son los interlocutores principales del Banco en los programas de buen gobierno y contra la corrupción, si bien, dentro de su mandato, el Banco debería estar dispuesto a participar con una gran variedad de instituciones nacionales teniendo en cuenta las características específicas de cada país. Insistimos también en que los principios rectores del Banco son la previsibilidad, la transparencia y el trato coherente y equitativo de todos los países miembros. Con el fin de lograr una mayor atención al buen gobierno y a la lucha contra la corrupción en las estrategias de asistencia a los países, pedimos al Banco que continuara elaborando y utilizara indicadores desglosados y exigibles, teniendo en cuenta que los recursos de la AIF se seguirán asignando de conformidad con la evaluación de las políticas e instituciones nacionales y el sistema de asignación basada en el desempeño. Reconocimos que la estrategia evolucionará a medida que se vaya aplicando y a la luz de la experiencia, pero en el documento se presenta un marco para el compromiso continuado del Banco con esta labor y para las consultas complementarias previstas con los países asociados, el Fondo y otros donantes e instituciones multilaterales, la sociedad civil y el sector privado. Dada la importancia de esta cuestión, insistimos en la importancia de que el Directorio supervise la estrategia durante su elaboración ulterior y puesta en práctica, y esperamos con interés recibir un informe del Directorio en nuestra próxima reunión”.

A la luz de esas orientaciones, el GBM llevó a cabo una amplia ronda de consultas internacionales para conocer las opiniones de las partes interesadas sobre la manera de fortalecer la labor del GBM en materia de buen gobierno y lucha contra la corrupción, a fin de reducir la pobreza. Entre el 10 de noviembre de 2006 y el 26 de enero de 2007, realizó consultas con representantes de gobiernos, entidades donantes, parlamentos, organizaciones de la sociedad civil, el sector privado, los medios de difusión y otras partes interesadas. Las consultas tuvieron lugar en 35 países en desarrollo y 12 países donantes, en el curso de cuatro reuniones mundiales y a través de un proceso de solicitud de opiniones a través de Internet, en que participaron más de 3.200 interesados de todo el mundo. En el sitio web externo del Banco Mundial se pueden encontrar informes resumidos de esas consultas.

El 30 de enero de 2007 la administración presentó al Directorio Ejecutivo los comentarios obtenidos a través de esas consultas. Conforme a lo acordado con el Directorio, ulteriormente la administración actualizó el documento que se presentó al Comité para el Desarrollo en Singapur, para que reflejara los mensajes esenciales emanados de las consultas y diera respuesta a problemas y motivos de preocupación enunciados en el comunicado del Comité para el Desarrollo. Esa versión actualizada del documento se analizó en una reunión del Comité sobre la eficacia en términos de desarrollo del Directorio, el 7 de marzo de 2007. Las sugerencias y comentarios formulados en esa reunión se incluyeron luego en una versión revisada del documento, que el 20 de marzo de 2007 fue analizado en una reunión formal por el Directorio Ejecutivo. Éste aprobó por unanimidad la estrategia y decidió remitir al Comité para el Desarrollo, con carácter informativo, el documento que se adjunta, “Intensificación de la labor del Grupo del Banco Mundial con respecto al buen gobierno y la lucha contra la corrupción”, resumen ejecutivo de la estrategia aprobada por el Directorio, que es un documento más extenso.

Se está elaborando el borrador de un plan de aplicación, que se pondrá a consideración del Directorio Ejecutivo en el actual ejercicio.

**INTENSIFICACIÓN DE LA LABOR DEL GRUPO DEL BANCO
MUNDIAL CON RESPECTO AL BUEN GOBIERNO
Y LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN**

21 DE MARZO DE 2007

SIGLAS

AIF	Asociación Internacional de Fomento
BGLC	Buen gobierno y lucha contra la corrupción
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
BMD	Bancos multilaterales de desarrollo
CFI	Corporación Financiera Internacional
DEC	Economía del Desarrollo
EAP	Estrategia de asistencia al país
EITI	Iniciativa para la transparencia de las industrias extractivas
EPIN	Evaluación de las políticas e instituciones nacionales
FMI	Fondo Monetario Internacional
GBM	Grupo del Banco Mundial
INT	Departamento de Integridad Institucional
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ODM	Objetivos de desarrollo del milenio
OMGI	Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones

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

1. El interés del Grupo del Banco Mundial (GBM) por el buen gobierno y la lucha contra la corrupción (BGLC) se deriva de su mandato de reducir la pobreza: los Estados competentes y responsables crean oportunidades para los pobres, ofrecen mejores servicios y consiguen mejores resultados en términos de desarrollo.
2. Es el país quien tiene la responsabilidad principal de mejorar la gestión de gobierno: la identificación de los países y su capacidad de liderazgo son clave para la aplicación eficaz, y el GBM está firmemente comprometido a respaldar las prioridades de los propios países. El gobierno de un país continúa siendo el principal interlocutor del GBM.
3. El GBM está firmemente comprometido a seguir participando en la lucha contra la pobreza y a buscar formas creativas de ofrecer apoyo, incluso en los países mal gobernados: hay que evitar que los pobres paguen dos veces.
4. La forma de compromiso del GBM con el BGLC varía de un país a otro, según las circunstancias concretas: si bien no hay una solución universalmente válida, el GBM adoptará un planteamiento coherente para las decisiones operacionales en los distintos países, anclado sistemáticamente en las estrategias nacionales, respaldado por las estrategias del GBM de asistencia a los países, sin variaciones en el sistema de asignación para los países que sólo pueden recibir financiamiento de la AIF o el sistema de asignación de recursos del BIRF.
5. El contacto sistemático con una gran variedad de partes interesadas gubernamentales, empresariales y civiles es un elemento clave de la reforma del BGLC y de los resultados en términos de desarrollo; por ello, fiel a su mandato, en su labor operacional el GBM proyectará en mayor escala las actuales buenas prácticas de intervención con numerosas partes interesadas, en particular fomentando la transparencia, la participación y el seguimiento de terceros en sus propias operaciones.
6. El GBM tratará no de eludir sino de reforzar los sistemas de los países: las instituciones nacionales mejoradas son la solución más eficaz y a más largo plazo para los problemas de gestión de gobierno y lucha contra la corrupción y para mitigar el riesgo fiduciario para todos los fondos públicos, incluidos los del Banco.
7. El GBM colaborará con los donantes, instituciones internacionales y otros agentes en el plano nacional y mundial para garantizar un planteamiento armonizado y la coordinación basada en los mandatos y en las ventajas comparativas respectivas: “El GBM no debería actuar en solitario”.

INTENSIFICACIÓN DE LA LABOR DEL GRUPO DEL BANCO MUNDIAL CON RESPECTO AL BUEN GOBIERNO Y LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

1. En el presente documento se recoge la estrategia del Grupo del Banco Mundial (GBM) para lograr una mayor atención al buen gobierno y la lucha contra la corrupción (BGLC) como parte integrante de su esfuerzo por reducir la pobreza y promover el crecimiento. Es una versión actualizada del documento que se presentó al Comité para el Desarrollo en septiembre de 2006, en Singapur. Teniendo en cuenta las directrices impartidas y las cuestiones planteadas por el Comité para el Desarrollo, el GBM emprendió una amplia ronda de consultas internacionales para recabar las opiniones de las partes interesadas sobre la manera de reforzar la labor del GBM en favor del buen gobierno y la lucha contra la corrupción como medio de reducir la pobreza.

2. ***Panorama general de la consulta.*** Desde el 10 de noviembre de 2006 hasta el 26 de enero de 2007, el GBM mantuvo consultas con representantes de gobiernos, organismos donantes, parlamentos, organizaciones de la sociedad civil, el sector privado, los medios de comunicación y otras partes interesadas. Las consultas tuvieron lugar en 35 países en desarrollo y 12 países donantes durante cuatro eventos de alcance mundial y mediante contactos en línea en la Web, que permitieron llegar a más de 3.200 partes interesadas en todo el mundo. En Internet pueden verse los informes resumidos de esas consultas. Éstas descubrieron una sorprendente convergencia de opiniones, que se ha incorporado a la estrategia actualizada que aquí se presenta. Todos los grupos de partes interesadas reconocieron los especiales desafíos para el desarrollo planteados por el mal gobierno y la corrupción y acogieron con agrado el interés del GBM por intensificar su apoyo con el fin de hacer frente a esos desafíos. La cuestión no es *si* el GBM puede o no ser un aliado útil en favor del BGLC en diferentes circunstancias, sino *cómo* puede serlo. Las consultas han abierto nuevos puntos de entrada y posibles alianzas, además de indicar la dirección que se debe seguir para conseguir un compromiso más amplio y más profundo. Han creado también grandes expectativas de que el Banco aplicará las consultas incorporando las enseñanzas aprendidas y ofreciendo mayor apoyo.

3. ***Gestión de gobierno y corrupción.*** La gestión de gobierno y la corrupción no son sinónimos. La gestión de gobierno hace referencia a la forma en que los funcionarios públicos y las instituciones adquieren y ejercen la autoridad para orientar las políticas y ofrecer bienes y servicios públicos. La corrupción es uno de los resultados del mal gobierno, que implica el abuso de los cargos públicos en beneficio privado. Se cometen esos abusos cuando un funcionario acepta, solicita o exige un soborno y cuando los agentes privados dan u ofrecen sobornos para eludir las políticas y procesos públicos y de esa manera conseguir ventajas competitivas y beneficios. Esos abusos pueden adoptar también la forma de clientelismo y nepotismo, sustracción de bienes públicos o desvío de ingresos estatales. La corrupción puede tener también lugar entre diferentes

representantes del sector privado y, sin embargo, estar relacionada con el sector público y repercutir en su desempeño.

4. ***El objetivo principal del compromiso del GBM con el buen gobierno y la lucha contra la corrupción es contribuir a la reducción de la pobreza.*** Diariamente, las personas pobres de todo el mundo no pueden tener acceso a dispensarios de salud, escuelas u otros servicios básicos imprescindibles porque sus sistemas públicos no tienen en cuenta sus necesidades o porque ellos mismos no pueden o no quieren pagar sobornos. Debido a la corrupción y al mal gobierno, en muchos casos los recursos que deberían impulsar el crecimiento económico y ofrecer a los pobres oportunidades para salir de la pobreza lo que hacen de hecho es enriquecer a las minorías corruptas. Cuando los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas son débiles o inexistentes, las necesidades de los pobres muchas veces quedan marginadas y los resultados en términos de desarrollo se ven afectados negativamente. En algunos casos, situaciones extremas de mal gobierno y corrupción han contribuido a la desintegración financiera y económica, al descontento público e incluso a la violencia y al fracaso de los Estados, con consecuencias desastrosas para los pobres. Por tanto, para ayudar a los pobres a salir de la pobreza y a los países a alcanzar los objetivos de desarrollo del milenio (ODM), es fundamental mejorar la gestión de gobierno y reducir la corrupción.

5. La labor del GBM en el frente del BGLC tiene, por tanto, el objetivo de ayudar a conseguir Estados e instituciones capaces y responsables que puedan formular y aplicar políticas acertadas, prestar servicios públicos, establecer las normas que regulan los mercados y combatir la corrupción, ayudando de esta manera a reducir la pobreza. El comportamiento del Estado y de otras partes interesadas, como la empresa privada y el sector financiero, determina la calidad de la función de gobierno y repercute en los resultados en términos de desarrollo. Por ejemplo, una regulación excesiva aumenta el costo de la actividad empresarial y ofrece oportunidades de corrupción. Por el contrario, las reformas que aclaran el papel de Estado, reducen la carga de una reglamentación excesiva y promueven la competencia pueden contribuir a fortalecer las empresas, crear más puestos de trabajo y mejorar los servicios. En consecuencia, las reformas del sistema de gobierno y la lucha contra la corrupción son imprescindibles para ayudar al GBM en su misión principal de servir a los pobres.

6. Además de su mandato de reducir la pobreza para promover el desarrollo, el GBM tiene una obligación fiduciaria, plasmada en el Convenio Constitutivo, de asegurar que sus recursos se utilicen para los fines previstos. Los fondos de asistencia corren peligro cuando existe corrupción y una mala gestión de gobierno, y tanto los donantes como los receptores de la ayuda quieren tener la seguridad de que ésta será protegida. De conformidad con el espíritu del marco de responsabilidad compartida del Consenso de Monterrey, los esfuerzos por mejorar la gestión de gobierno y aumentar el volumen de la ayuda deben realizarse en forma simultánea para ayudar a los países alcanzar los ODM.

7. ***Un programa en evolución.*** El BGLC figura en el programa del GBM desde el discurso de James Wolfensohn sobre el “cáncer de la corrupción”, pronunciado en las Reuniones Anuales del Banco y el Fondo Monetario Internacional (FMI) de 1996; el documento de 1997 *Helping Countries Combat Corruption: The Role of the World Bank*;

el *Informe sobre el desarrollo mundial 1997, El Estado en un mundo en transformación*, y el documento de estrategia del Banco Mundial, de 2000, *Reforming Public Institutions and Strengthening Governance*. En el pasado decenio, se han acumulado numerosas investigaciones y experiencias, y la iniciativa correspondió en muchos casos a las innovaciones promovidas por los países. En todo el mundo, las autoridades están tratando de mejorar la gestión de gobierno y combatir la corrupción, y buscan apoyo y enseñanzas derivadas de la experiencia internacional para configurar y aplicar complejos programas de reforma, crear coaliciones de apoyo y supervisar su impacto. Las instituciones de desarrollo tienen la oportunidad y la responsabilidad de ayudarlos, y el Banco está respondiendo mediante un compromiso cada vez mayor, que se describe en el presente documento.

8. ***Principios rectores.*** El proceso de preparación de esta estrategia —incluida la orientación recibida del Directorio del Banco, el Comité para el Desarrollo y las consultas mundiales con participación de distintas partes interesadas— ha contribuido a cristalizar siete principios rectores para la labor de BGLC del GBM de cara al futuro. Estos principios rectores reflejan el consenso que se está alcanzando y tienen como base las enseñanzas de la experiencia. Estos principios son los siguientes:

1. El interés del GBM por el BGLC se deriva de su mandato de reducir la pobreza: los Estados competentes y responsables crean oportunidades para los pobres, ofrecen mejores servicios y consiguen mejores resultados en términos de desarrollo.
2. Es el país quien tiene la responsabilidad principal de mejorar la gestión de gobierno: la identificación de los países y su capacidad de liderazgo son clave para la aplicación eficaz, y el GBM está firmemente comprometido a respaldar las prioridades de los propios países. El gobierno de un país continúa siendo el principal interlocutor del GBM.
3. El GBM está firmemente comprometido a seguir participando en la lucha contra la pobreza y a buscar formas creativas de ofrecer apoyo, incluso en los países mal gobernados: hay que evitar que los pobres paguen dos veces.
4. La forma de compromiso del GBM con el BGLC varía de un país a otro, según las circunstancias concretas: si bien no hay una solución universalmente válida, el GBM adoptará un planteamiento coherente para las decisiones operacionales en los distintos países, anclado sistemáticamente en las estrategias nacionales, respaldado por las estrategias del GBM de asistencia a los países, sin variaciones en el sistema de asignación para los países que sólo pueden recibir financiamiento de la AIF o el sistema de asignación de recursos del BIRF.
5. El contacto sistemático con una gran variedad de partes interesadas gubernamentales, empresariales y civiles es un elemento clave de la reforma del BGLC y de los resultados en términos de desarrollo; por ello, fiel a su mandato, en su labor operacional el GBM proyectará en mayor

escala las actuales buenas prácticas de intervención con numerosas partes interesadas en particular fomentando la transparencia, la participación y el seguimiento de terceros en sus propias operaciones.

6. El GBM tratará no de eludir sino de reforzar los sistemas de los países: las instituciones nacionales mejoradas son la solución más eficaz y a más largo plazo para los problemas de gestión de gobierno y lucha contra la corrupción y para mitigar el riesgo fiduciario para todos los fondos públicos, incluidos los del Banco.
7. El GBM colaborará con los donantes, instituciones internacionales y otros agentes en el plano nacional y mundial para garantizar un planteamiento armonizado y la coordinación basada en los mandatos y en las ventajas comparativas respectivas: “el GBM no debería actuar en solitario”.

En las actividades relacionadas con el buen gobierno y la lucha contra la corrupción, incluidas las interacciones con otros asociados, las instituciones del GBM deben respetar las limitaciones impuestas en sus respectivos convenios constitutivos a la injerencia en los asuntos políticos de los miembros y a la toma de decisiones basada en la orientación política de un miembro o en consideraciones no económicas. De conformidad con la práctica existente y en el marco general de cooperación con sus miembros, al promover el compromiso de numerosos partes interesadas, el GBM, en consulta con el gobierno, hará todo lo posible por actuar dentro del marco constitucional y legislativo del país, solicitar la aprobación del gobierno cuando así lo exijan las políticas y procedimientos operacionales y evitar compromisos que no estén en consonancia con su Convenio Constitutivo.

9. ***Enseñanzas de la experiencia.*** La estrategia reforzada del GBM de buen gobierno y lucha contra la corrupción está basada en más de un decenio de experiencia mundial en colaboración con los países, los donantes y la sociedad civil. Entre las enseñanzas clave se pueden señalar las siguientes:

- Numerosas investigaciones revelan que, a largo plazo, el buen gobierno está asociado con un crecimiento sólido y un descenso de la desigualdad de ingresos, de la mortalidad infantil y del analfabetismo, una mayor competitividad de los países y mejor clima para la inversión, y una mayor capacidad de resistencia del sector financiero. Las investigaciones indican también que los proyectos de ayuda tienen mayor probabilidad de éxito cuando impera el buen gobierno.
- Las reformas institucionales pueden prosperar, sobre todo cuando hay un firme liderazgo del país y una coalición de reformadores, de manera que los programas del GBM funcionen en estrecho contacto con las autoridades reformistas y con una gran variedad de partes interesadas.
- Los desafíos relacionados con la gestión de gobierno distan mucho de ser uniformes en todos los países, por lo que las estrategias del GBM deben ser

diferenciadas y estar firmemente basadas en los conocimientos locales, la innovación sobre el terreno y una amplia consulta y colaboración con los intereses locales.

- El fortalecimiento de la rendición de cuentas requiere capacidad del gobierno y de las instituciones ajenas al poder central, como el parlamento, la sociedad civil, los medios de comunicación y las comunidades locales, así como un entorno propicio en que esas partes interesadas puedan actuar de forma responsable y eficaz.
- Una carga reguladora excesiva y unas empresas públicas inmanejables pueden estar asociadas con el mal gobierno y la corrupción. Un sector privado próspero, competitivo y responsable puede contribuir decididamente a un mejor sistema de gobierno.
- Aun cuando las oportunidades de reforma de la gestión de gobierno en el plano nacional sean limitadas, puede haber muchos puntos de entrada en el plano local. En algunos contextos, el punto de entrada podría ser una reforma participativa surgida desde abajo, como el desarrollo impulsado por la comunidad, sobre todo cuando contribuye también al desarrollo de la transparencia, capacidad y rendición de cuentas del gobierno local.
- Si bien se han logrado progresos frente a la corrupción administrativa, hay más problemas para combatir una arraigada corrupción política o sistémica, en particular la relación entre dinero y política y la apropiación de las instituciones estatales motivadas por algunos intereses poderosos de alcance nacional y local. En estos casos, las intervenciones tradicionales de gestión del sector público deben complementarse con medidas de transparencia y otras semejantes, así como con una colaboración más amplia con las empresas multinacionales, el sector privado interno, el sector financiero y la sociedad civil. El ritmo del cambio será muchas veces lento. Lo importante —y lo que debe servir de base para evaluar el impacto— es que las tendencias manifiesten una mejora sostenida a lo largo del tiempo.

Todas estas enseñanzas revelan la necesidad de que el Banco se comprometa firmemente sobre el terreno y de adoptar una perspectiva a largo plazo que reconozca que la reforma del sistema de gobierno es una actividad permanente, con grandes divergencias de un país a otro.

10. *Proyección en mayor escala de las enseñanzas aprendidas.* En el pasado decenio, el GBM ha participado en numerosas actividades de BGLC en distintos países, sectores y proyectos, y la iniciativa correspondió en muchos casos a las innovaciones promovidas por los países. La experiencia del GBM en apoyo de las reformas presenta resultados de diverso signo. Si bien muchas iniciativas han conseguido los objetivos, en general han sido esporádicas y no se han aplicado de forma sistemática en todos los países. Además, los donantes no han sido coherentes y han enviado a los gobiernos mensajes contradictorios acerca de la importancia de las reformas del BGLC, lo que ha

mermado su posible eficacia. En algunos países se han conseguido mejoras en la gestión de gobierno y la lucha contra la corrupción; en otros, la situación se ha deteriorado. Para lograr mayores progresos, es preciso aprovechar las enseñanzas aprendidas y aplicar de manera más sistemática los planteamientos en los distintos países. Por lo que se refiere al Banco, la proyección en mayor escala significa también una revisión de su propia dotación de personal, personal especializado, utilización de los recursos e incentivos que orientan a los administradores y al personal.

11. **Estrategia del Grupo del Banco.** La estrategia del GBM consiste en ayudar a los gobiernos de los países en desarrollo, habida cuenta de sus distintos desafíos nacionales, a determinar sus propias prioridades para mejorar la gestión de gobierno y formular y aplicar programas que respondan a esas prioridades, y hacerlo de manera que sea eficaz y sostenible a largo plazo. La estrategia adoptó un planteamiento general que supone la realización de actividades de carácter nacional, operacional y mundial para mejorar e integrar la gestión de gobierno y las medidas contra la corrupción, recurriendo a toda la gama de actividades del GBM para ayudar a los países asociados a conseguir resultados demostrables en favor de la reducción de la pobreza. La estrategia trata de aprovechar las enseñanzas de la experiencia para aplicar sistemáticamente en mayor escala los programas que tienen un historial favorable, incluidos los de fortalecimiento de la gestión pública y el sistema de gobierno en sectores como la infraestructura, las industrias extractivas, la salud y la educación, y los sectores financieros y privados. Lo que se propone con muchos de sus programas es lograr una mayor transparencia en la toma de decisiones e implicar a los beneficiarios y otras partes interesadas en la formulación de políticas y la supervisión. Además, la estrategia trata de garantizar la aplicación de las normas fiduciarias más estrictas en las operaciones financiadas por el Banco, en gran parte eliminando las oportunidades de corrupción con un mejor diseño de los proyectos, mayor divulgación de la información, una participación más amplia y el fortalecimiento de las actividades de seguimiento y supervisión.

12. **Nivel nacional.** Un aspecto central de la labor del Banco es el apoyo a la consolidación de Estados más eficaces y responsables, en colaboración con otras partes interesadas, en particular organizaciones multilaterales y bilaterales. Las reformas orientadas a mejorar la rendición de cuentas y aumentar la transparencia de las instituciones estatales son un aspecto al que los países asociados atribuyen cada vez más importancia y, por lo tanto, el Banco debe proporcionar asistencia más coherente, continua y sistemática a los programas públicos relativos a la gestión de gobierno y la lucha contra la corrupción. En el caso de los prestatarios de la Asociación Internacional de Fomento (AIF), las asignaciones de financiamiento y donaciones continuarán haciéndose conforme al sistema de asignación basada en el desempeño; por lo que respecta a los prestatarios del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), las asignaciones seguirán reflejando la capacidad crediticia de los países, así como las cuestiones relativas al desempeño y la gestión de gobierno. En todos los casos, un objetivo primordial será aplicar a los países un tratamiento coherente.

13. **Planteamiento coherente en los distintos países.** La aplicación de un planteamiento sistemático y disciplinado en las estrategias de asistencia a los países (EAP), con la debida atención a los desafíos del BGLC, será la base para conseguir un

enfoque coherente en los distintos países. Este proceso garantizará que la estrategia esté en consonancia, de manera transparente y consultiva, con los desafíos que el mal gobierno puede plantear para el crecimiento y la reducción de la pobreza en un país. El carácter evolutivo, complejo y heterogéneo de las circunstancias de los países no aconseja una clasificación rígida de los mismos; no se está considerando ninguna lista ni clasificación de países. Más bien, en los países donde la gestión de gobierno es un tema de gran importancia para la reducción de la pobreza, la formulación y aplicación de la EAP se reforzará con un diagnóstico adecuado y figurará entre los temas centrales, en apoyo de las prioridades del propio país. Son muchas las formas de incorporar la gestión de gobierno en las EAP y no hay una solución universalmente válida. El GBM tratará de participar incluso en los países peor gobernados, en algunos casos con estrategias provisionales de más breve duración mientras se intenta llegar a un acuerdo con el gobierno acerca de las prioridades a mediano plazo. Si hay una probabilidad considerable de que, durante el período de vigencia de la EAP, las condiciones puedan cambiar de tal forma que afecten en gran medida a la eficacia de la ayuda, en la estrategia podrían indicarse expresamente escenarios alternativos para la aplicación del programa y las condiciones para pasar de un escenario a otro. Éstas serán, sobre todo, medidas supervisables que deberán adoptar los gobiernos. Si están justificadas otras correcciones a mitad de camino, se someterá a debate del Directorio un informe de situación u otro documento pertinente.

14. ***Desempeño en materia de buen gobierno y asistencia del GBM.*** En el caso de los prestatarios que pueden recibir recursos del BIRF, en la EAP se consignan los planes de financiamiento derivados del análisis de la capacidad crediticia realizado por el Banco, en el cual se tiene en cuenta explícitamente la gestión de gobierno, en la medida en que incide en la estabilidad política o en las políticas y los resultados económicos. En los países habilitados para recibir financiamiento de la AIF, esa relación se establece mediante el sistema de asignación basada en el desempeño. La fuerte ponderación atribuida a la gestión de gobierno en dicho sistema, a través de la evaluación de las políticas e instituciones nacionales (EPIN), garantiza que los países con mejor gobierno reciban una proporción per cápita más elevada de los recursos de la AIF. El Banco continuará utilizando el sistema de asignación basada en el desempeño para asignar los escasos recursos de la AIF a los países de ingreso bajo.

15. ***Seguir participando, incluso en las peores situaciones de gestión de gobierno.*** El GBM intentará seguir participando incluso en los países peor gobernados. En esas circunstancias excepcionales, en que el gobierno central no puede administrar adecuadamente los recursos procedentes de las operaciones financiadas por el Banco, el GBM buscará medios creativos de participación para ofrecer servicios directamente a los pobres utilizando instrumentos como el desarrollo impulsado por la comunidad y los sistemas de prestación a través de terceros que no recurran al gobierno central para el desembolso de los recursos. El Banco tratará también de utilizar el diálogo sobre políticas, los estudios analíticos y la asistencia técnica para reforzar el apoyo a un compromiso más firme con el gobierno. En los pocos casos en que el Banco y el gobierno no puedan aprobar de común acuerdo un programa eficaz de reforma de la gestión de gobierno, el Banco preparará una nota de estrategia provisional en que se esbozen las esferas de participación limitada que podrían repercutir positivamente en el desarrollo,

además de especificar las condiciones para una EAP normal cuando se realicen progresos. En estas circunstancias, la CFI y el OMGI pueden desempeñar todavía un papel importante en cuanto asociados en la búsqueda de una política de inversión socialmente responsable (como en otras esferas), ya que la colaboración estratégica con el sector privado continúa siendo un medio potencialmente importante para el cambio en contextos de alto riesgo.

16. ***Puntos de entrada para la reforma.*** El alcance, el orden de secuencia y el ritmo de las reformas relacionadas con el BGLC deberán adaptarse a las circunstancias del país y el programa gubernamental. Cuando las autoridades nacionales emprendan importantes reformas para mejorar la gestión de gobierno y combatir la corrupción, el Banco corresponderá multiplicando rápidamente su asistencia técnica y financiera en apoyo de dichas reformas. Cuando el mal gobierno y la corrupción planteen obstáculos para el desarrollo y el compromiso gubernamental sea más irregular, el Banco tratará de buscar los puntos de entrada adecuados, por ejemplo incrementando el apoyo a los programas gubernamentales para mejorar la gestión de gobierno y combatir la corrupción, garantizando que las cuestiones de buen gobierno se planteen adecuadamente en los sectores en los que el Banco participa y tratando de ampliar el interés gubernamental por la reforma mediante el diálogo con los países, los estudios analíticos y la asistencia técnica. Entre los puntos de entrada pueden señalarse los siguientes:

- *Ayuda para reforzar la capacidad y responsabilidad del Estado.* En todos los países donde la gestión de gobierno representa un desafío, se hará constante hincapié en la gestión de las finanzas públicas tanto por lo que se refiere a los ingresos como a los gastos, las actividades de adquisición, la auditoría, el sistema judicial y las reformas jurídicas, y se mantendrá un renovado compromiso con los gobiernos en las reformas relacionadas con la administración pública y la transparencia. Además, se prestará mayor atención sistemática al planteamiento de las cuestiones de buen gobierno en la infraestructura, las industrias extractivas, la salud, la educación, los servicios financieros y privados, el fortalecimiento de los gobiernos locales y la participación comunitaria y el desarrollo de la capacidad en las instituciones superiores de auditoría y otros organismos formales de fiscalización.
- *Ampliación de la participación privada.* El GBM, con inclusión de la CFI y el OMGI, participará más estrechamente con el sector privado para abordar el problema de la corrupción, por ejemplo respaldando coaliciones de empresas nacionales y sectoriales en favor del cambio y códigos voluntarios de conducta empresarial. El GBM continuará también incrementando su apoyo para lograr un entorno más propicio al desarrollo de los sectores privados y financieros competitivos y una mayor inversión privada.
- *Participación más sistemática con una gran variedad de partes interesadas.* Como se afirma en el Comunicado del Comité para el desarrollo, “los gobiernos son los interlocutores principales del Banco en los programas de buen gobierno y contra la corrupción, si bien, dentro de su mandato, el Banco debería estar dispuesto a participar con una gran variedad de instituciones

nacionales teniendo en cuenta las características específicas de cada país”. Al mismo tiempo que mantiene a los gobiernos como principales interlocutores, el GBM aplicará las buenas prácticas existentes en su colaboración con una gran variedad de partes interesadas. El objetivo es ayudar a reforzar la rendición de cuentas del Estado, dando de esa manera mayor impulso al progreso de la capacidad estatal. Por ejemplo, como se afirma en las consultas, el Banco, fiel a su mandato y en colaboración con otras organizaciones multilaterales y bilaterales, continuará respaldando iniciativas que permitan a los ciudadanos tener acceso a la información y participar en la formulación de políticas, prioridades de gasto y prestación de servicios, promuevan la participación de la comunidad con el fin de mejorar la gestión de gobierno local, fomenten un entorno más propicio y refuercen la capacidad de la sociedad civil y de los medios de comunicación para supervisar la formulación de políticas y su ejecución, y alienten una mayor fiscalización de las actividades de adquisición pública, declaraciones de activos y otras dimensiones importantes del buen gobierno. El Banco revisará su política de divulgación de la información para mejorar su propia transparencia y reforzará las actuales orientaciones al personal a fin de aplicar sistemáticamente las mejores prácticas sobre la consulta y la participación en las operaciones financiadas por el Banco.

17. ***En los proyectos.*** En lo que respecta a los proyectos, la estrategia del Banco trata de mejorar la repercusión en términos de desarrollo y la integridad de los fondos financiados por el Banco. Las acciones para prevenir las oportunidades de corrupción — que son el mejor medio de mitigar el riesgo fiduciario— son, entre otras, las siguientes:

- Ayudar a los países a reforzar los sistemas nacionales en cuanto solución a largo plazo para mitigar el riesgo fiduciario en las operaciones financiadas por el Banco, al mismo tiempo que se adoptan medidas para proteger los proyectos financiados por el Banco en situaciones de mal gobierno;
- Incorporar objetivos concretos de buen gobierno y contra la corrupción en los programas sectoriales, adaptados a las características y posibles riesgos de cada sector;
- Colaborar con los gobiernos para identificar las operaciones de riesgo y garantizar su mitigación en las fases iniciales, en particular la preparación de planes de acción contra la corrupción dentro de las operaciones de alto riesgo, cuando convenga;
- Mejorar la calidad del diseño, supervisión y evaluación de los proyectos e intensificar la supervisión por terceros de los proyectos financiados por el Banco mejorando la divulgación oportuna de la información sobre el proyecto (incluidos los planes de acción contra la corrupción) e incrementando la consulta en las primeras fases y la participación a lo largo de todo el ciclo de proyectos, tomando como base las enseñanzas aprendidas y las buenas prácticas;

- Prestar atención a los problemas de calidad fiduciaria durante los exámenes conjuntos con los gobiernos sobre la cartera de proyectos y de financiamiento del Banco;
- Orientar los recursos y la atención, sobre todo durante la supervisión, hacia los proyectos que se consideran de riesgo, y
- Establecer equipos contra la corrupción, en particular sobre el terreno, para examinar el diseño de los proyectos, la clasificación de riesgos y los planes de acción contra la corrupción y, junto con asesores sobre gestión de gobierno (destacados sobre el terreno, si es posible), para actuar como centros de coordinación de los gobiernos y otras partes interesadas en relación con el diálogo sobre la gestión de gobierno y la lucha contra la corrupción.

Cuando las operaciones son cofinanciadas, el Banco se encargará de la coordinación con esos interlocutores.

18. El Departamento de Integridad Institucional (INT) continuará investigando las alegaciones de corrupción en proyectos financiados por el Banco y, cuando se detecten casos de corrupción, el GBM sancionará públicamente a las empresas corruptas y promoverá acciones complementarias y dentro de la institución. Además, el GBM reforzará la colaboración entre el equipo de investigación del Banco y las instituciones del país en la lucha contra la corrupción. Las observaciones recibidas en las consultas han impulsado al INT a adoptar medidas adicionales para lograr una mayor transparencia y mejorar la forma de concebir las asociaciones. Actualmente, el INT está siendo objeto de examen por un grupo independiente de expertos con el fin de reforzar sus operaciones y eficacia.

19. La CFI y OMGI colaborarán directamente con el sector privado para reforzar en sus operaciones la aplicación de normas éticas en las empresas, alentando a los clientes a adherirse a coaliciones del sector público y privado en favor de la reforma y reforzar la idea de que la integridad es “beneficiosa para los negocios”.

20. *Alcance Mundial.* Finalmente, en el plano mundial, el Banco reforzará los planteamientos armonizados con otros interlocutores internacionales. La estrategia trata de reforzar las asociaciones bilaterales y multilaterales del GBM conforme a la Declaración de París con miras a:

- Armonizar las iniciativas sobre gestión de gobierno lucha contra la corrupción con el FMI, las Naciones Unidas, los bancos regionales de desarrollo y otros donantes en áreas como la gestión de las finanzas públicas, las adquisiciones y la reforma del poder judicial;
- Promover una intervención coordinada en los países donde los problemas de gestión de gobierno y corrupción representen desafíos para el desarrollo, en particular mediante consultas con otros asociados cuando se considere la posibilidad de una participación limitada;

- Habida cuenta de las limitaciones del marco jurídico del Banco, debería establecerse una división del trabajo entre los donantes —que se especificaría en la EAP—, de manera que otras instituciones tomaran la iniciativa en las esferas que quedan fuera del mandato del Banco o no se incluyen entre sus ventajas comparativas;
- En el marco de un proceso de reforma de las acciones conjuntas de los bancos multilaterales de desarrollo (BMD), conseguir normas y procedimientos de investigación más coherentes, intensificar el intercambio de información y establecer mecanismos para reconocer mutuamente las decisiones sobre sanciones;
- Continuar colaborando estrechamente con el sector privado, la sociedad civil, los jóvenes y los medios de comunicación a fin de promover coaliciones en favor del cambio, como la Alianza Mundial en pro de la Integridad, e iniciativas sectoriales, como la Iniciativa para la transparencia de las industrias extractivas (EITI) y “Hagan público lo que pagan”, al mismo tiempo que se eleva el costo de los comportamientos corruptos mediante una mayor armonización de las sanciones aplicadas por los BMD y a través del nuevo Programa de revelación voluntaria de información del Grupo del Banco;
- Respalda la aplicación de importantes convenios internacionales, como la Convención antisobornos de la OCDE y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, y de iniciativas regionales;
- Ayudar a aumentar la capacidad de los países para rastrear, congelar y confiscar el producto de comportamientos corruptos, por ejemplo mediante la asistencia técnica para la recuperación de activos y la fiscalización del uso de los activos recuperados, y
- Colaborar con los países desarrollados, la OCDE y el sector privado para proporcionar asistencia técnica contra el lavado de activos y estrechar la cooperación sobre los paraísos fiscales y la restitución de bienes.

21. ***Seguimiento orientado a los resultados.*** El seguimiento es fundamental para la rendición de cuentas. El Comité para el Desarrollo, reconociendo que los recursos de la AIF continuarán asignándose a través del actual sistema de EPIN y de asignación basada en el desempeño, pidió al Banco que fomentara y utilizara indicadores que puedan ser objeto de medidas concretas. Estos indicadores pueden perseguir una doble finalidad: orientar la EPIN y supervisar el progreso de reformas concretas aplicadas por los gobiernos. A lo largo del año pasado, se han conseguido significativos progresos en la elaboración y utilización de dichos indicadores, como los de gestión financiera pública elaborados por la iniciativa sobre el gasto público y la rendición de cuentas financieras. Los indicadores agregados de gestión de gobierno en el mundo (recopilados por la Vicepresidencia de Economía del Desarrollo y el Instituto del Banco Mundial) son fruto de investigaciones basadas en la abundante información obtenida gracias a esfuerzos

realizados fuera del GBM para supervisar la gestión de gobierno y que coexisten con muchos otros productos (por ejemplo, encuestas de empresas), lo que permite a las autoridades disponer de información comparativa; no son las clasificaciones oficiales del GBM ni desempeñan ninguna función oficial en ninguno de los procesos operacionales de toma de decisiones del GBM. Durante las recientes consultas, la mayoría de las partes interesadas respaldó este planteamiento basado en la combinación, cauta y atenta, de distintos indicadores —indicadores agregados de gestión de gobierno, sistemas de seguimiento y evaluación de los países, indicadores desglosados específicos e indicadores de resultados—, teniendo en cuenta sus ventajas y limitaciones para los distintos objetivos concretos.

22. ***Función del Directorio.*** El Directorio del Banco seguirá cumpliendo una función importante en la elaboración de las estrategias de los países a fin de garantizar su coherencia en todos ellos y continúen teniendo amplio apoyo de la comunidad internacional. Si las circunstancias de los países cambian de tal manera que justifiquen un cambio de estrategia por parte del Banco, se someterá a la consideración del Directorio el documento correspondiente. Además, en el caso de todas las EAP en que se presenten escenarios alternativos, en la EAP y en el informe de situación de la EAP de mediados del período se continuará señalando claramente cuál de esos escenarios corresponde al país y qué condiciones tendrían que darse para cambiar de escenario. Los acontecimientos que se vayan produciendo en los distintos países se seguirán analizando en las reuniones del Comité Directivo y se presentarán oportunamente al Directorio las opiniones de la administración acerca de los niveles de financiamiento. En los casos excepcionales en que las nuevas circunstancias del país justifiquen un cambio significativo o la suspensión de las operaciones del Banco, la administración recabará el apoyo del Directorio. Éste seguirá participando en el examen de los distintos proyectos, incluidos los que se hubieran retrasado por problemas de corrupción. Además, ha ofrecido orientación y observaciones para perfeccionar esta estrategia y la supervisará a medida que se vaya aplicando.

23. ***De cara al futuro.*** Esta estrategia supone un cambio en la manera en que el GBM desarrolla sus actividades, en particular el ofrecimiento de incentivos para que los directivos y el personal colaboren en forma proactiva y sobre el terreno en los asuntos relativos a la gestión de gobierno; la consideración de las necesidades de dotación de personal, aptitudes y conocimientos, y recursos para funcionar en forma eficaz en lugares donde existen problemas de gestión de gobierno, y la elaboración de un marco de resultados más eficaz, que permita un mayor progreso en el fortalecimiento de los sistemas de seguimiento y evaluación de los países, indicadores desglosados concretos sobre la gestión de gobierno e indicadores de resultados. La estrategia hará hincapié en la labor de primera línea, para lo cual se aprovecharán los conocimientos locales y se trabajará en estrecha colaboración con los países asociados. Se elaborarán orientaciones operacionales para el personal, en que se reflejen las actuales innovaciones introducidas sobre el terreno. Los equipos del Banco en los países informarán a su vez a las partes interesadas que participaron en las consultas, para que conozcan la forma en que sus aportaciones quedaron reflejadas en esta estrategia reforzada y contar con ellas en la fase de aplicación. Dada la complejidad de esta tarea, el GBM también tendrá que proceder en forma pragmática. Además, se deberán fortalecer las asociaciones con instituciones

locales, como universidades, grupos de la sociedad civil y empresas a fin de aumentar los conocimientos técnicos del Banco y elaborar planteamientos comunes. Asimismo, dada la importancia del aprendizaje en estas esferas, el Banco continuará respaldando investigaciones sobre las causas y los efectos de la gestión de gobierno y la corrupción, y su nexo con el crecimiento y el desarrollo. Este programa exige innovación y experimentación, así como un seguimiento y evaluación rigurosos de los resultados, con la franqueza necesaria para poder aprender qué es lo que funciona o no y por qué. Las iniciativas concretas necesarias para instrumentar por completo esta estrategia se esbozarán en un plan de aplicación que se preparará y se presentará al Directorio no más tarde de finales del actual ejercicio.