



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)



DC2010-0004
20 de abril de 2010

**UN NUEVO MUNDO, UN NUEVO GRUPO DEL BANCO MUNDIAL:
(II) EL PROGRAMA DE REFORMA INTERNA**

Se adjunta, para la reunión del Comité para el Desarrollo del 25 de abril de 2010, un documento de antecedentes titulado “Un nuevo mundo, un nuevo Grupo del Banco Mundial: (II) El programa de reforma interna”, elaborado por el personal del Banco Mundial.

* * *

**UN NUEVO MUNDO, UN NUEVO GRUPO
DEL BANCO MUNDIAL:
II) EL PROGRAMA DE REFORMA INTERNA**

9 de abril de 2010

Abreviaturas y siglas

AAA	Actividades de análisis y asesoramiento
AIF	Asociación Internacional de Fomento
BGLC	Buen gobierno y lucha contra la corrupción
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
CAO	Ombudsman y Asesor en materia de observancia (IFC)
DOTS	Sistema de seguimiento de los resultados de desarrollo (IFC)
EAP	Estrategia de asistencia a los países
EES	Estudios económicos y sectoriales
FI	Financiamiento para fines de inversión
FIF	Fondos de intermediarios financieros
GBM	Grupo del Banco Mundial
IEG	Grupo de Evaluación Independiente
IFC	Corporación Financiera Internacional
INT	Vicepresidencia de Integridad Institucional
MIGA	Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones
TGI	Tecnología y gestión de la información
TI	Tecnología de la información

Un nuevo mundo, un nuevo Grupo del Banco Mundial: II) El programa de reforma interna

I. Introducción	1
II. Antecedentes	1
III. Programa de reforma interna	3
A. Modernización de los servicios del GBM	6
Servicios financieros	7
Servicios de conocimientos	10
B. Mejoramiento de la prestación de servicios	14
Gestión matricial	14
Descentralización (Banco global)	15
C. Principales reformas básicas	18
Recursos humanos	18
Tecnología y gestión de la información	21
Procesos presupuestarios	22
IV. Mantenimiento de normas y obtención de resultados	24
V. Conclusión	27
Recuadros	
Recuadro 1. IFC 2013	6
Recuadro 2. Examen de las AAA	12
Recuadro 3. Descentralización de IFC	17
Recuadro 4. Reformas en la esfera de los recursos humanos emprendidas por IFC en apoyo de la descentralización	20
Gráficos	
Gráfico 1. Esquema del programa de reforma interna	5
Anexos	
Anexo 1: Calendario del programa de reforma	29
Anexo 2: Marco de resultados	31

Un nuevo mundo, un nuevo Grupo del Banco Mundial:

II) El programa de reforma interna

I. Introducción

1. En las Reuniones Anuales que se llevaron a cabo en Estambul, en octubre de 2009, el Comité para el Desarrollo (CD) estableció claramente qué se esperaba de la administración del Grupo del Banco Mundial (GBM):

Continuar mejorando la gestión institucional, la rendición de cuentas y la eficacia operativa del GBM es esencial para afrontar los desafíos que plantea el desarrollo en el siglo XXI. Nos complacen los avances logrados hasta la fecha y hemos pedido, para nuestra próxima reunión, un informe sobre los progresos alcanzados y las propuestas para llevar adelante estas reformas¹.

2. El presente documento se preparó en respuesta al pedido del Comité para el Desarrollo. Contiene un informe sobre los progresos alcanzados en la implementación de las importantes reformas internas emprendidas por la administración para incrementar la eficacia operativa y la rendición de cuentas del Grupo del Banco Mundial, así como un análisis de la lógica en que se basan las reformas internas en curso y las razones por las que conforman un paquete de medidas coherentes que se refuerzan mutuamente. En el documento se ofrece una descripción general de los principales elementos y los plazos del programa de reforma interna. Empero, no se realiza un análisis pormenorizado de cada reforma pues estas se abordan por separado en documentos de política y de estrategia. También se están realizando progresos en la labor relativa a la reforma de la gestión interna que impulsa el Directorio con el objeto de mejorar la transparencia y la rendición de cuentas de la gestión del GBM para respaldar estas reformas internas y para mejorar la función rectora de la institución y fortalecer la gestión institucional del GBM en su conjunto.

3. El informe está estructurado de la siguiente manera. La Sección II contiene los antecedentes y el contexto de las reformas internas en curso. En la Sección III se describen los principales elementos del programa de reforma interna: i) reformas de los servicios y los principales instrumentos financieros y no crediticios del Banco; ii) cambios institucionales en la estructura de gestión matricial y para mejorar los servicios que se prestan a los clientes mediante la descentralización del personal, y iii) apoyo para la aplicación de las reformas, a través de la actualización de la plataforma de tecnología de la información (TI) del GBM, la modificación de sus políticas y prácticas en materia de recursos humanos y la reforma de los procesos y asignaciones presupuestarias para que se ajusten más adecuadamente a nuestras prioridades. En la Sección IV se plantean iniciativas primordiales para intensificar la transparencia, la rendición de cuentas y el logro de resultados sobre el terreno. La Sección V contiene los resultados previstos de las reformas y los indicadores del éxito alcanzado.

II. Antecedentes

4. El panorama mundial ha sufrido una transformación. La economía mundial, que transitaba un período de prosperidad y progresos en la lucha contra la pobreza, se detuvo

¹ Véase el Comunicado del Comité para el Desarrollo, Estambul (Turquía), 5 de octubre de 2009, párrafo 8.

abruptamente a raíz de los acontecimientos de los últimos dos años, que tuvieron el efecto de estancar los avances y amenazan con sumir nuevamente en la pobreza a millones de personas. La crisis financiera mundial puso de manifiesto una tendencia que se viene gestando desde hace algún tiempo: para resolver las crisis y afrontar los nuevos desafíos que plantea el desarrollo en un mundo donde el poder económico está cada vez más diversificado, es preciso abordar los problemas de “alcance mundial” así como los que son específicos de cada país. Para ello, a su vez, se requieren sólidas instituciones multilaterales internacionales que puedan convocar legítimamente a todos los poderes, tanto antiguos como nuevos, para lograr soluciones de desarrollo que sean eficaces y permitan resolver los desafíos mundiales.

5. En cuanto la principal institución de desarrollo con miembros de todo el mundo, el Grupo del Banco Mundial se está sometiendo a un proceso de transformación que incluye redefinir y perfeccionar sus prioridades y modernizar su estructura de gobierno y sus políticas operacionales con el propósito de desempeñar una función preponderante en la solución de los nuevos desafíos mundiales y multiplicar sus esfuerzos para superar la pobreza. En un documento del GBM sobre las orientaciones para el período posterior a la crisis², se reseñan las principales características de la evolución del panorama del desarrollo y las ventajas comparativas del GBM, y se señalan las cinco esferas de prioridad estratégica en las que el GBM concentrará sus esfuerzos en los próximos años. La ventaja comparativa del GBM radica en su membrecía internacional y en su participación en todas las regiones en desarrollo, su dotación de capital y reservas, los conocimientos y la experiencia técnica recabados en el ámbito internacional y adaptados a las circunstancias locales, y su amplio espectro de productos y servicios. Además de explotar y reforzar sus ventajas comparativas, las cinco prioridades —poner el acento en los grupos pobres y vulnerables, crear oportunidades de crecimiento, proporcionar modelos cooperativos, fortalecer la gestión de gobierno y adoptar medidas de preparación ante las crisis— sustentan y orientan las medidas de reforma que está llevando a cabo el GBM.

6. La respuesta del GBM ante las crisis de los alimentos, de los combustibles y del sector financiero que se produjeron en los últimos dos años ofrece un panorama del potencial inexplorado de la institución para abordar los desafíos y las oportunidades del mundo posterior a la crisis. Todas las dependencias del GBM han realizado un esfuerzo coordinado y sin precedentes para asumir el liderazgo a nivel mundial; para coordinar, obtener y proporcionar un importante volumen de recursos financieros, y para movilizar los conocimientos y la experiencia técnica a nivel internacional con el objeto de prestar servicios al mayor número posible de países miembros. La institución logró cumplir esta labor de manera rápida y flexible mediante el uso de planteamientos innovadores basados en su alcance mundial y su presencia local, con la estrecha colaboración del Fondo Monetario Internacional (FMI), las Naciones Unidas, los bancos regionales de desarrollo y los asociados bilaterales. Más importante aún, esa labor se concentró claramente en los grupos más pobres y vulnerables. Esta experiencia puso de relieve el amplio espectro de reformas que debían llevarse a cabo para liberar y aprovechar los puntos fuertes y las ventajas comparativas del GBM y para proporcionar servicios acordes a las prioridades de cada país. El programa de reforma nace del consenso cada vez mayor entre los funcionarios, la administración, los Estados miembros y la sociedad civil, y se establece en un marco integrado que tiene en cuenta su interdependencia. La visión general es ambiciosa, aunque se reconoce la

² Véase *New World, New World Bank Group: Post-Crisis Directions* (Un nuevo mundo, un nuevo Grupo del Banco Mundial: I) Orientaciones para el período posterior a la crisis), 2 de febrero de 2010 (SecM2010-0034).

necesidad de secuenciar y gestionar cuidadosamente ese cambio en la cultura institucional de una manera que congregue al GBM y se adapte a un mundo dinámico.

III. Programa de reforma interna

7. En el programa de reforma interna se contempla un GBM que ofrece en tiempo real un paquete de servicios financieros y de conocimientos mundiales de alta calidad y adaptados a las necesidades de un espectro cada vez más amplio de segmentos de clientes: países pobres, Estados pequeños y frágiles, países de ingreso mediano y el sector privado. En el curso de los últimos 18 meses, la administración ha puesto en marcha una serie de iniciativas que se refuerzan mutuamente y ofrecen la posibilidad de transformar la institución y de hacer realidad nuestra visión. Lo fundamental de este programa de reforma es que se reconoce que para dar una respuesta más adecuada a los desafíos que plantea el desarrollo en el largo plazo y a los cambios provocados por la crisis económica mundial, ***el GBM debe lograr un mayor grado de eficiencia, eficacia y rendición de cuentas***. El programa de reforma interna abarca al Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), la Asociación Internacional de Fomento (AIF) y la Corporación Financiera Internacional (IFC), así como las reformas en curso en el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA). Si bien los detalles específicos de las reformas varían de una institución a otra, los factores que impulsan la reforma —la necesidad de estar más cerca del cliente, de mejorar nuestros servicios financieros y de difundir más ampliamente los conocimientos y la experiencia técnica— son idénticos.

8. El programa de reforma interna tiene tres elementos interrelacionados, a saber:

- a. Modernizar y aumentar la eficacia de los instrumentos financieros y no crediticios del Banco a fin de adaptarlos a las necesidades de cada cliente, lograr mayor celeridad en la entrega y demostrar resultados sobre el terreno;
- b. Facilitar la prestación de servicios a los clientes de manera eficiente y acorde a sus necesidades, mediante cambios en la manera en que está organizado el Banco, entre ellos mejoras en la matriz y mayor presencia sobre el terreno, en forma conjunta con una mayor delegación de responsabilidades y rendición de cuentas, y
- c. Respaldar servicios *más eficaces* y una *prestación más adecuada* de los servicios, mediante cambios en las políticas, la infraestructura y el sistema de incentivos³.

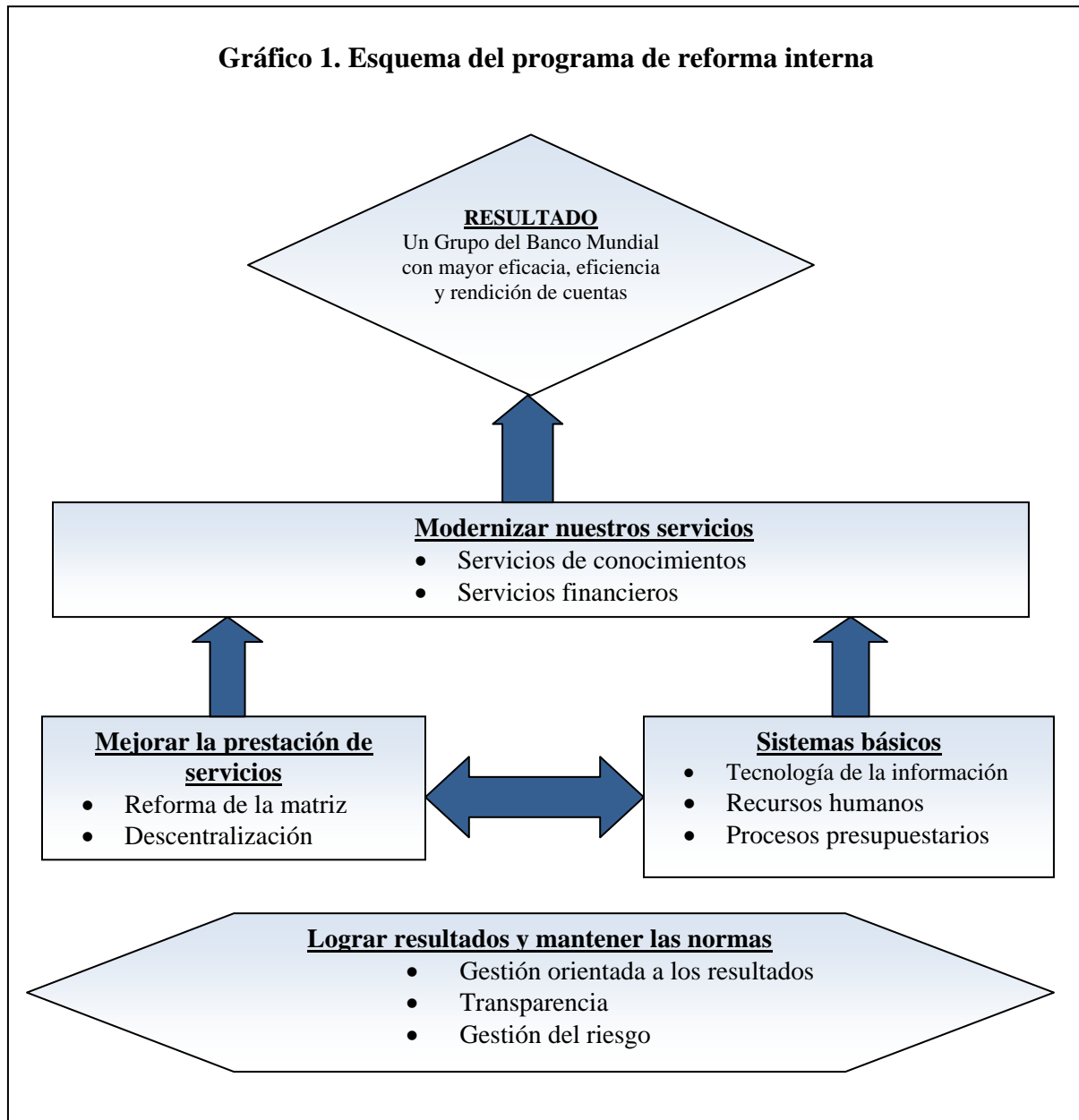
9. ***Interrelaciones.*** Tomadas en conjunto, las reformas están estrechamente interrelacionadas y se refuerzan mutuamente (véase el Gráfico 1). La prueba definitiva de las reformas será la capacidad del Banco para ofrecer a sus clientes un mayor grado de eficacia para el desarrollo, lo que dependerá en primer lugar de las reformas que ya se están llevando a cabo en los servicios financieros y de conocimientos. Esta es la esfera en la que los clientes notarán de inmediato los resultados de las mejoras en los instrumentos y productos del Banco. El éxito de

³ El sistema de incentivos incluye incentivos financieros y no financieros que tienen en cuenta la estructura institucional, los procesos de asignación de recursos, los indicadores de éxito, las medidas complementarias de los beneficios y las consecuencias, los incentivos de la administración y otros mecanismos institucionales que influyen en la conducta del personal e inciden en el desempeño individual e institucional.

estas iniciativas depende de un segundo nivel de reformas, que incluyen cambios en la prestación de servicios del Banco para “desatascar” los procesos, crear sinergias entre las redes y las oficinas regionales, y capitalizar las ventajas comparativas del Banco mediante ajustes para mejorar el funcionamiento de la estructura de gestión matricial y a través de una descentralización más eficaz del personal y del proceso decisorio. Estos cambios institucionales son esenciales para que nuestros clientes se beneficien plenamente de la modernización de los servicios. Por último, las reformas básicas y las mejoras en la plataforma de tecnología de la información y en las políticas de recursos humanos del Banco respaldarán directamente tanto la prestación de servicios como la modernización de nuestros servicios.

10. Existen claras vinculaciones entre las reformas. Por ejemplo, el planteamiento de la reforma del financiamiento para fines de inversión entraña una mayor descentralización del proceso decisorio para muchas operaciones de bajo riesgo, y un mayor apoyo de las oficinas en los países para la ejecución de los proyectos, que requiere una mayor descentralización del personal. Es probable, sin embargo, que esta descentralización no sea totalmente eficaz si no va acompañada de la reforma de la gestión de los conocimientos para mantener al personal descentralizado informado sobre los acontecimientos mundiales en su sector, y de las mejoras de la gestión matricial para incrementar las vinculaciones entre las oficinas regionales y las redes. La relación de causalidad se produce en ambos sentidos: la descentralización respalda la reforma del financiamiento para fines de inversión al situar al personal más cerca de los clientes, lo que permite un mayor grado de interés y adaptación a las necesidades del cliente, y propicia el acceso de las redes a conocimientos sobre las operaciones. Las reformas básicas en materia de tecnología de la información, recursos humanos y procesos presupuestarios también son fundamentales. Si no se llevan a cabo las reformas para incrementar la conectividad y la captación y obtención de conocimientos, no podremos mejorar los conocimientos para respaldar nuestras actividades operacionales ni aprovechar todos los beneficios de la descentralización del Banco. Análogamente, las reformas en el sector de recursos humanos son necesarias para que la descentralización sea eficiente, para respaldar la excelencia técnica y para promover una cultura basada en los conocimientos y en los resultados.

11. Las reformas internas van acompañadas de medidas formuladas para cerciorarse de que el Banco alcance sus objetivos en materia de eficacia para el desarrollo y para evitar que los cambios que se están llevando a cabo menoscaben involuntariamente sus normas fiduciarias y mecanismos de rendición de cuentas. Se pone el acento en la gestión como instrumento para lograr resultados en la esfera del desarrollo, la transparencia y la gestión del riesgo. Además, para realizar un seguimiento e informar sobre los progresos realizados en la implementación de las reformas internas, el Banco establecerá una estructura institucional, un conjunto de metas e indicadores de las reformas, y actividades de contacto y comunicación.



12. **Plazo.** Aunque todas las reformas ya están en marcha, sus marcos temporales son diferentes. Cada reforma se está instrumentando en forma secuencial de manera tal que se respalden mutuamente en el marco del programa amplio de reforma. Mientras que algunos cambios tienen horizontes de corto plazo para su terminación y abordan problemas acuciantes inmediatos, otros tienen un plazo más largo en razón de que es necesario realizar un análisis más profundo de los costos y beneficios del importante cambio institucional que generarían. Como ejemplo de los cambios a corto plazo, cabe citar las reformas complementarias en las esferas de recursos humanos y tecnología de la información, que facilitarán la modernización de los servicios financieros y de conocimientos al proporcionar la conectividad y la movilidad

necesarias para alcanzar el éxito. Análogamente, se actualizará la matriz para mejorar la conectividad y fortalecer la vinculación entre la plataforma mundial y las plataformas nacionales, como base para profundizar la descentralización. En otros casos, las reformas incluyen elementos tanto de corto como de largo plazo. Por ejemplo, mientras que ya se está llevando a cabo la descentralización de aspectos clave del Grupo del Banco, las medidas de descentralización más fundamentales son a largo plazo, reflejo del amplio alcance de sus consecuencias institucionales y el hecho de que requieren abundantes recursos. A su vez, las reformas en materia de descentralización

en un plazo más largo podrían requerir ajustes en la matriz así como en las políticas de empleo, la contratación y la remuneración del personal. La modernización de los servicios, por su parte, tiene un marco temporal de mediano plazo, a medida que se implementa la estrategia de conocimientos y se aplica la reforma del financiamiento para fines de inversión.

13. *IFC* también ha emprendido importantes iniciativas de reformas y reestructuración de la administración, denominadas “IFC 2013”. Como se señala en el [recuadro 1](#), a través de IFC 2013 se procura incrementar la eficacia y eficiencia de la Corporación mediante la finalización del proceso de descentralización y el mejoramiento de los procesos de rendición de cuentas, las políticas de recursos humanos y la gestión de los conocimientos.

A. Modernización de los servicios del GBM

14. La ventaja del Banco reside en la combinación de apoyo financiero y transferencia de conocimientos que puede ofrecer. Su modelo de negocios y productos está en constante evolución. Los clientes requieren —y el Banco está formulando— productos de conocimientos y financiamiento nuevos e innovadores que ofrecen soluciones más rápidas adaptadas a las necesidades de diversos segmentos de clientes. En cierta forma, las prácticas operacionales también evolucionan permanentemente. En respuesta a las nuevas necesidades de los prestatarios y los cambios en las condiciones de mercado, incluso antes del inicio de la crisis financiera, la administración del Banco emprendió varias iniciativas para responder más adecuadamente a las necesidades de los clientes, actualizar y modernizar sus políticas operacionales, incrementar la

Recuadro 1. IFC 2013

IFC 2013 es la fase siguiente en los esfuerzos permanentes de IFC por alcanzar su pleno potencial como institución de desarrollo dedicada al sector privado. Los objetivos primordiales de IFC 2013 consisten en intensificar el impacto de la Corporación en el desarrollo mediante la fijación de claros objetivos de desarrollo, fortalecer su sostenibilidad financiera intensificando la rendición de cuentas en todos los niveles en esta esfera, y solucionar los obstáculos internos que impiden que IFC alcance su pleno potencial.

La iniciativa IFC 2013 se basa en la labor de iniciativas anteriores para mejorar los procesos así como en un estudio de diagnóstico en el que se señalaron las esferas en las que existía un mayor número de oportunidades. Especialmente, en el diagnóstico se identificaron cuatro esferas institucionales a los efectos de incorporar los siguientes cambios y mejoras:

- Simplificar los procesos;
- Definir claramente las responsabilidades y los derechos decisorios;
- Desarrollar un mercado para los conocimientos de IFC y definir con precisión el papel del centro mundial, es decir, el término “mundial” en la iniciativa de alcance mundial/local que sentó las bases para promover las medidas de descentralización de IFC;
- Fortalecer la gestión de talentos y la formación de liderazgo.

A través de IFC 2013, la dirección de IFC se ha comprometido a aprovechar estas oportunidades y ha creado grupos de estudio para elaborar una guía y establecer las repercusiones en los costos para el período de los ejercicios de 2011 a 2013.

eficiencia y eficacia de los instrumentos existentes, aumentar la competitividad de sus servicios financieros y utilizar los fondos fiduciarios bajo su dirección de manera más eficiente y estratégica. Gracias a estas medidas, la institución se encontraba en una buena posición para responder a los pedidos de asistencia formulados por los clientes afectados por la crisis. En esta sección se describen las principales medidas adoptadas para mejorar los servicios financieros y de conocimientos tanto antes como después de la crisis.

Servicios financieros

15. La administración ha puesto en marcha un conjunto de iniciativas para modernizar sus instrumentos, simplificar los procedimientos internos, ampliar el uso de los sistemas nacionales y crear nuevos instrumentos, en todos los casos con el propósito de intensificar el impacto y reducir los costos de transacción de los prestatarios. El primer paso para modernizar los instrumentos fue una nueva política del Banco en materia de operaciones de financiamiento para políticas de desarrollo, que introdujo grandes cambios en el instrumento y puso un mayor acento en el protagonismo de los clientes. En segundo término, se estableció la OP/BP 8.0, en cuyo marco se llevó a cabo una total revisión del planteamiento del financiamiento para situaciones de emergencia. En tercer lugar, el BIRF estableció un nuevo marco de gestión de riesgos que permite a los prestatarios usar el capital de manera más eficiente y flexible. En cuarto lugar, el Banco ha adoptado medidas para ampliar el espectro de los productos y servicios financieros que ofrece, entre ellos servicios de gestión de activos e instrumentos de financiamiento basados en el mercado para riesgos de catástrofe. Por último, los compromisos asumidos en el marco de la decimoquinta reposición de los recursos de la AIF (AIF 15) han generado una colaboración más estrecha entre las diversas instituciones del GBM, como lo demuestra el fortalecimiento de los nexos entre IFC y la AIF, entre ellos la creación de la secretaría para la AIF e IFC.

16. *Examen de los instrumentos financieros.* La evolución de las operaciones del Banco, la necesidad de trabajar en colaboración con otros bancos regionales y donantes sobre el terreno, y la naturaleza cambiante de la asistencia del Banco durante la crisis financiera, han demostrado la necesidad de renovar los instrumentos operacionales del Banco. En consecuencia, la administración ha llevado a cabo un examen de los instrumentos financieros existentes, en cuyo marco se realizó un análisis para establecer si el menú vigente de instrumentos del Banco (tanto préstamos como garantías) es el adecuado para que la institución responda —dentro de los límites de su mandato y su ventaja comparativa— a las necesidades de financiamiento para el desarrollo de sus clientes, o si los cambios recientes en las necesidades de esos clientes y las variaciones en el contexto mundial han generado falencias en ese menú. La renovación de la combinación de instrumentos del Banco le permitirá lograr un mayor grado de convergencia con los programas y las prioridades de los gobiernos, ser un mejor socio para otros donantes y organismos multilaterales sobre el terreno, y actuar con mayor rapidez y flexibilidad. Por otra parte, un conjunto de instrumentos modernos facilitará el trabajo en colaboración con los clientes para gestionar los riesgos y prepararse para futuras crisis.

17. *Financiamiento para fines de inversión.* Aprovechando el impulso de reformas anteriores, la administración ha fijado su atención en una de las piedras angulares de la relación del Banco con sus clientes, el financiamiento para fines de inversión (FI), que representa dos tercios de los compromisos anuales combinados del BIRF y la AIF y más del 90% de su cartera

de préstamos activos. El financiamiento para fines de inversión actúa como un vehículo para el conocimiento mundial, la transferencia de recursos y la asistencia técnica y respalda el fortalecimiento institucional. Empero, el modelo tradicional de FI del Banco se diseñó hace muchos años, cuando el programa de financiamiento del Banco estaba orientado a la preparación y el diseño de proyectos nuevos y aislados de infraestructura, y no ha avanzado al mismo ritmo que las necesidades de los clientes y la evolución de sus productos de financiamiento. Los equipos se han ido adaptando a los pedidos de los clientes dentro de los límites impuestos por un marco inadecuado de política de financiamiento para fines de inversión. Este tipo de financiamiento se ha vuelto engorroso debido a una red interna de procesos y requisitos basados en normas, con las mismas reglas y, en muchos casos, los mismos presupuestos para todas las operaciones, sin tener en cuenta los riesgos, el tamaño o el sector. Por otra parte, el modelo de supervisión es insuficiente, con frecuencia, para aportar los conocimientos técnicos, la atención puntual de los problemas y la gestión más dinámica de la cartera que se necesitan para responder a los desafíos que plantea el desarrollo en los proyectos del GBM y el entorno a menudo incierto en que son ejecutados. Algunos prestatarios —especialmente los países de ingreso mediano que tienen acceso a fuentes alternativas de financiamiento— han manifestado que los costos no financieros y las rigideces asociadas con el FI pueden superar los beneficios relacionados con la participación del Banco. En los Estados frágiles, es necesario adoptar procedimientos que garanticen una respuesta más rápida.

18. En consonancia con este diagnóstico, el objetivo de la reforma del financiamiento para fines de inversión consiste en mejorar su eficiencia y eficacia, prestar más atención a la eficacia para el desarrollo y al apoyo para la ejecución, mejorar la gestión de riesgos y fortalecer la rendición de cuentas. El primer paso en este sentido fue la introducción del financiamiento adicional en 2005, que permitió al Banco ampliar rápidamente los proyectos con buen desempeño, en promedio en menos de seis meses. En la actualidad, el financiamiento adicional representa un porcentaje significativo del FI del Banco. Sobre la base de la experiencia recogida a través del financiamiento adicional, se está llevando a cabo una reforma más amplia del FI. Una innovación importante es la introducción del modelo de financiamiento para fines de inversión basado en los riesgos que categoriza los proyectos y los requisitos de procesamiento teniendo en cuenta los riesgos que plantean, por lo cual permite procedimientos más simples cuando el riesgo es bajo y mayor supervisión y apoyo para la ejecución en el caso de proyectos más complejos. Este planteamiento basado en los riesgos también facilitará la aplicación de la iniciativa piloto de estrategia de asistencia a los países (EAP) que permite al Directorio otorgar aprobación condicional a algunos proyectos. El modelo basado en los riesgos y la iniciativa piloto permitirán que se delegue más autoridad en las oficinas en los países cuando se trate de proyectos de bajo riesgo, y consiguientemente incrementarán el impacto de la descentralización.

19. Otro componente importante de la reforma del financiamiento para fines de inversión es que se pretende modificar la filosofía del enfoque del Banco respecto de las actividades de los proyectos después de la aprobación, atribuyendo menor importancia a la supervisión y el cumplimiento para concentrarse en el apoyo para la ejecución, la asistencia a los clientes para alcanzar los resultados previstos sobre el terreno y el apoyo para mejorar los sistemas nacionales en consonancia con el Programa de Acción de Accra. Junto con esta medida, se introdujeron modificaciones que facilitan la reestructuración de los proyectos, lo que hace que la adaptación a los cambios en las circunstancias sea más fácil y rápida, y contribuye a que los países usen los

escasos recursos del BIRF y la AIF de una manera más eficaz⁴. También se está preparando una nueva opción basada en los resultados para responder a las diversas necesidades de respaldar los programas de prestación de servicios. El último paso en la reforma del financiamiento para fines de inversión será la revisión del marco de política para integrar la red existente de aproximadamente 30 políticas (las OP/BP) en un solo documento de política coherente en materia de FI, así como promover cambios en el entorno propicio del FI, que abarca el portal de tecnología de la información, los procesos presupuestarios y la atención de la administración y el Directorio a las cuestiones relativas a la ejecución. Estas reformas se asientan en la necesidad de evaluar, desarrollar, respaldar y, en última instancia, aplicar los sistemas de los países clientes a fin de mejorar la eficacia para el desarrollo. Se están llevando a cabo iniciativas piloto en materia de salvaguardias y sistemas fiduciarios, que se deberán someter a un riguroso examen y evaluación.

20. **Reformulación del proceso de inversión de IFC.** La administración de IFC también ha emprendido varias iniciativas para simplificar y reorientar los procesos de inversión de la institución. Sobre la base de las modificaciones implementadas en el marco de iniciativas anteriores para mejorar los procesos, el Comité de Examen del Proceso de Inversión de IFC 2013 ya presentó un conjunto de “soluciones inmediatas” que forman parte de los esfuerzos que realiza permanentemente la Corporación para mejorar su sistema de frenos y contrapesos. Estas medidas incluyen definir claramente el proceso de rendición de cuentas por la administración de las inversiones y el crédito, ampliar las nuevas delegaciones comerciales, consolidar y eliminar pasos en el nuevo ciclo de proyectos comerciales, reducir los requisitos en materia de documentación en el ciclo de proyectos e incorporar la delegación basada en los riesgos en lo referente a la cartera y un nuevo planteamiento de la relevancia. Se prevé que las “soluciones inmediatas” se implementarán entre enero y junio de 2010.

21. **Reformas del MIGA.** El MIGA, por su parte, ha actualizado su Reglamento de Operaciones y está en vías de modernizar su Convenio Constitutivo. En los últimos años, la administración del MIGA ha emprendido varias medidas para abordar las deficiencias en las esferas que le competen, entre ellas la introducción de cambios en los procesos institucionales con la finalidad de aumentar la eficiencia y reducir los obstáculos procesales para los inversionistas privados y las licitaciones. Además, en el ejercicio de 2009 la administración y la Junta de Directores adoptaron en forma conjunta importantes medidas para ampliar el alcance y la eficacia del MIGA a través de varias revisiones del Reglamento de Operaciones con el objeto de adaptarse a la evolución de las circunstancias y las condiciones de mercado. Las principales modificaciones incluyen la incorporación de una nueva cobertura —incumplimiento de obligaciones financieras soberanas—, así como mejoras en la cobertura existente contra incumplimiento de contratos y contra guerra y disturbios civiles. La nueva cobertura es especialmente adecuada para las asociaciones público-privadas pero se puede utilizar para otras estructuras de inversión, en particular en proyectos complejos de infraestructura en los países miembros más pobres del Organismo.

⁴ Estos fondos pueden complementar operaciones en marcha con buen desempeño o se pueden usar para nuevas actividades que sean coherentes con la EAP, en vez de retornar al fondo general de la AIF para su redistribución, como sucedía previamente.

22. **Fondos fiduciarios.** La gestión eficaz de las asociaciones y los fondos fiduciarios también es fundamental para ofrecer modelos de cooperación y apoyo en la esfera de los bienes públicos mundiales. En los últimos años, se ha registrado un marcado crecimiento de la cartera de fondos fiduciarios administrados por el Banco y fondos de intermediarios financieros (FIF). En consonancia con el marco para la gestión de fondos fiduciarios, aprobado por el Directorio en octubre de 2007, se está avanzando en la labor de compaginar los fondos fiduciarios ejecutados por el receptor con las EAP del Banco; realizar un seguimiento y presentar informes sobre los fondos fiduciarios y aplicar medidas de mitigación del riesgo y recuperación de costos. Además, se ha establecido un proceso de examen por la administración superior con respecto a la participación del Banco en FIF de gran magnitud, como el mecanismo de garantía de mercado y el Fondo para la Adaptación, aprobados por el Directorio en el ejercicio de 2009, y el recientemente creado Programa Mundial para la Agricultura y la Seguridad Alimentaria. Con todo, aún no se han resuelto todos los desafíos. Se deberán compaginar los procesos de los fondos fiduciarios con los nuevos procesos que se están elaborando para el financiamiento para fines de inversión y las actividades de análisis y asesoramiento (AAA) que también forman parte del programa de reforma interna. Es necesario abordar el aumento de la fragmentación de la cartera de los fondos fiduciarios a través de medidas de consolidación y normalización, y lograr una mayor integración entre los fondos fiduciarios ejecutados por el Banco (y otros recursos externos) y el presupuesto del Banco, así como entender la función que les cabe en el financiamiento de los principales productos de la institución. Por último, también se ha avanzado en la esfera de la reducción de costos, aunque queda mucho por hacer para tener la certeza de que la AIF y el BIRF no estén otorgando subvenciones cruzadas a los fondos fiduciarios. En una nueva versión del marco para la gestión de fondos fiduciarios, que se presentará al Directorio en el cuarto trimestre del ejercicio de 2010, se examinarán los progresos hasta la fecha y se describirán sucintamente los desafíos futuros. Además, la administración está analizando diversas opciones para intensificar el enfoque innovador del Fondo de Donaciones para el Desarrollo y también se prevé una nueva estrategia en el ejercicio de 2010.

Servicios de conocimientos

23. El conocimiento mundial sobre el desarrollo es fundamental para la relevancia y eficacia del Banco en el futuro. Los conocimientos distintivos del Banco provienen de una combinación de presencia y experiencia sobre el terreno, estudios analíticos de primer nivel y liderazgo en la esfera de las ideas sobre el desarrollo, alianzas forjadas con otras instituciones en el ámbito del desarrollo y promoción de los intercambios de conocimientos sur-sur. El programa de conocimientos es, por tanto, una parte fundamental de la reforma global y es esencial para respaldar las cinco prioridades del GBM. Los sólidos flujos de conocimientos y la movilidad del personal son requisitos esenciales para la descentralización. Las actividades de análisis y asesoramiento están estrechamente vinculadas, y en verdad son inherentes, a todos los otros servicios del Banco.

24. La crisis financiera ha intensificado la urgencia de abordar los problemas mundiales, difundir las experiencias normativas entre los países y prever y estar preparados para futuras crisis. En consecuencia, el Banco debe adaptar su base y sus instrumentos de conocimientos a los rápidos cambios en el entorno mundial. Para avanzar en la consecución de los objetivos comunes de desarrollo, será cada vez más importante establecer posiciones comunes, coordinar a los agentes de desarrollo y promover medidas colectivas. La conexión entre nuestros clientes y su

capacidad para aprovechar un amplio espectro de fuentes de información y experiencia técnica son cada vez mayores. Los clientes esperan que el Banco sea no sólo una fuente de los mejores conocimientos sobre el desarrollo sino también un intermediario de los mejores conocimientos e innovaciones de todo el mundo; un Banco que pueda responder más adecuadamente a sus necesidades y sea más flexible a la hora de proporcionar el asesoramiento que ellos soliciten.

25. En respuesta a la evolución de las circunstancias, se ultimó una estrategia de conocimientos, que fue analizada por el Directorio, en la que se establecen tres prioridades — fortalecer las prácticas técnicas, reestructurar los productos de conocimientos y tener en cuenta las opiniones externas— y dos plataformas para gestionar los conocimientos en forma más dinámica: la arquitectura de los conocimientos y el marco de gestión de los conocimientos, a saber:

- ***Fortalecer las prácticas técnicas.*** La difusión de los conocimientos y las enseñanzas derivadas de las experiencias recogidas en países clientes es el rasgo distintivo de las instituciones basadas en los conocimientos. Para que el Banco mantenga su ventaja a nivel mundial es fundamental que logre atraer a los mejores expertos técnicos y promueva el flujo de conocimientos hacia todas las dependencias de la institución. Por otra parte, el mejoramiento de la capacidad técnica en consonancia con las prioridades estratégicas permitirá lograr que la institución cumpla adecuadamente sus objetivos. Las prioridades del Banco incluyen fortalecer la gestión de sus prácticas mundiales, incrementar la movilidad de sus expertos técnicos, incrementar el número de expertos técnicos con el propósito de formar un sólido acervo de conocimientos técnicos, y gestionar el conocimiento como si se tratase de un activo institucional.
- ***Aprovechar al máximo la cartera de servicios de conocimientos explícitos.*** Los productos de conocimientos del Banco son bien acogidos debido a su calidad técnica, pero es posible introducir mejoras y reasignar el gasto destinado a esta esfera. Debemos incrementar el impacto de nuestros productos, centrar más la atención en nuestras prioridades estratégicas y aumentar las sinergias entre el amplio espectro de conocimientos que generamos. En la actualidad, la administración está revisando las estructuras de incentivos y gestión para administrar más adecuadamente la cartera de servicios de conocimientos y mejorar el impacto de la institución y también está poniendo en marcha un importante examen de las AAA a nivel nacional (véase el [recuadro 2](#)). También se llevará a cabo un examen de la calidad de la cartera de servicios de conocimientos del Banco y se comenzará a presentar un informe anual sobre los conocimientos.

- ***Tener en cuenta las opiniones externas y las redes de desarrollo.***

Para mantener una posición de liderazgo en la esfera de las ideas sobre el desarrollo, el Banco se debe transformar en una plataforma para el debate y un intermediario de conocimientos. Las reformas en curso incluyen: la renovación del Instituto del Banco Mundial en cuanto plataforma clave para los intercambios sur-sur, así como la creación de una plataforma externa de conocimientos y un mecanismo mundial

de intermediación para el intercambio de conocimientos sur-sur; la modernización del sitio web externo y la arquitectura informática del Banco, que incluye el motor de búsqueda, las plataformas de colaboración y una nueva plataforma de acceso a redes sociales que abarca todas las dependencias de la institución, y el examen de la cartera de alianzas y programas mundiales del Banco. También se prevé establecer plataformas piloto de conocimientos estratégicos sobre cuestiones fundamentales en materia de desarrollo, reforzar la colaboración con grupos de expertos como parte de la participación del Banco a nivel de los países y en las redes profesionales, y crear un programa de alto nivel para becarios de la institución.

Recuadro 2. Examen de las AAA

Las actividades de análisis y asesoramiento (AAA) del Banco constituyen un componente importante de su estrategia de conocimientos, pues son el punto de partida para gran parte del asesoramiento sobre políticas y la asistencia técnica en materia de ejecución. En una evaluación de las AAA que realizó en 2008, el Grupo de Evaluación Independiente (IEG) consideró que la calidad de los estudios económicos y sectoriales y la asistencia técnica es en general alta; la asistencia técnica, especialmente, es muy valorada por los clientes. Aunque la calidad técnica de los estudios económicos y sectoriales y la asistencia técnica influyen en su eficacia, el seguimiento permanente una vez terminadas las tareas, en vez de una única “sesión informativa”, es fundamental para lograr eficacia, como también lo es la estrecha colaboración con los clientes. Una conclusión importante fue que la existencia de estudios económicos y sectoriales pertinentes estaba asociada estadísticamente con un mejor diseño del préstamo. En otros exámenes, se ha señalado que factores tales como los grandes retrasos en la preparación de los estudios económicos y sectoriales, el hecho de que, con frecuencia, las conclusiones no se difundan ni divulguen ampliamente dentro del Banco, y la escasa conservación de documentos, tienen el efecto de reducir el impacto de los estudios.

La administración está abordando estos problemas específicos en el marco de la reforma en curso de los estudios económicos y sectoriales y la asistencia técnica, con el complemento de medidas para lograr que las AAA tengan una mayor orientación al logro de resultados. Al dedicar más atención al impacto que al producto (por ejemplo, el número de informes), se está poniendo el acento en lograr que los productos de AAA se adecuen, obtengan y entreguen de una manera más adecuada a las prioridades de cada país. También se están adoptando medidas para lograr una convergencia más clara entre las AAA y las prioridades sectoriales y regionales del Banco. Esto permitirá dar forma al programa de desarrollo en términos más generales. Además, se propicia la realización de estudios analíticos conjuntos con otros donantes para que los países reciban apoyo coherente de los asociados en el desarrollo, con un mínimo de superposiciones. Otros elementos de la reforma de las AAA incluyen: un mejor seguimiento del progreso en la consecución de los objetivos y la evaluación de los resultados, mayor supervisión por la administración, sistemas y procesos simplificados e integración de los productos financiados por fondos fiduciarios en la esfera de AAA del Banco.

- ***Fortalecer la arquitectura de los conocimientos básicos.*** Para alcanzar el éxito como una organización de conocimientos, necesitamos conocimientos a los que se pueda acceder fácilmente, una sólida cultura de colaboración, incentivos y procesos que asignen importancia a la difusión de la información y una robusta arquitectura informática. Uno de los elementos fundamentales de esta reforma consiste en establecer cómo captar y difundir los conocimientos derivados de las operaciones, y de nuestra gran variedad de servicios de asistencia técnica y de consultoría.

- **Crear estructuras globales de gestión para administrar los activos de conocimientos en forma integrada.** Para dar una respuesta adecuada a las necesidades de nuestros clientes, es preciso descentralizar la gestión de los servicios de conocimientos. También es necesario establecer estructuras de gestión sólidas, en las que la gestión de los conocimientos sea una cartera integrada para mejorar la eficiencia general y orientar el gasto hacia las prioridades estratégicas y los productos de alto valor del Banco. La administración creará un Consejo del Conocimiento, que estará presidido por un director gerente e integrado por un número reducido de directivos superiores, y se encargará de supervisar e impartir orientaciones respecto de la cartera de servicios de conocimientos. Asimismo, se implementará un marco de rendición de cuentas para la mencionada cartera.

26. **Servicios de conocimientos de IFC.** Los conocimientos mundiales también son una ventaja comparativa clave de IFC y su propuesta más atractiva para los clientes. Si bien la descentralización ha permitido una integración mucho mayor de la oferta de servicios de inversión y asesoría, y el trato personal con los clientes, también ha creado desafíos en materia de gestión de los conocimientos. El acceso a los conocimientos mundiales especializados sobre distintos sectores y los conocimientos prácticos sobre transacciones es una prioridad acuciante para el personal, pues ahora más de la mitad de sus miembros está situada en las oficinas en los países, más cerca de los clientes. Dado que muchos miembros del personal han ingresado recientemente a la institución y es más difícil implementar el modelo tradicional de aprendizaje y transferencia de conocimientos, IFC está analizando opciones para aumentar la eficacia institucional y crear vías de información más sólidas para los conocimientos. En el marco de IFC 2013, se ha señalado que la gestión de los conocimientos es un factor decisivo para maximizar la eficiencia de los procesos institucionales, asumir el liderazgo en la esfera de las ideas mundiales para lograr un mayor impacto en el desarrollo y aumentar la satisfacción del personal. Un principio fundamental de IFC 2013 consiste en dedicar más atención a la especialización, lo que subraya la importancia que se asigna a la creación, captación, transferencia y aplicación de los importantes activos de conocimientos de la Corporación. A medida que el modelo del centro de operaciones evoluciona, resulta evidente que se deberá poner especial énfasis en preservar los conocimientos mundiales, crear sólidas vías de información y aprovechar los conocimientos locales y regionales, a fin de que IFC pueda proporcionar a sus clientes los mejores conocimientos especializados disponibles.

27. Reconociendo que en IFC existen diversos grados de capacidad en materia de gestión de los conocimientos, con algunas esferas en las que se aplican prácticas recomendadas, se creó un Comité Directivo del Conocimiento de alto nivel, que está encabezado por el Vicepresidente de Servicios de Asesoría e integrado por un Vicepresidente de Operaciones de Inversión y el Vicepresidente de Finanzas y Desarrollo del Sector Privado, con la finalidad de supervisar la formulación de una clara orientación estratégica para los servicios de conocimientos, la creación de una estructura de gestión propicia y plataformas de tecnología de la información, y la incorporación de procesos e incentivos para promover una cultura perdurable del conocimiento. Además, en diciembre de 2009 se designó un Director Mundial de Servicios de Conocimientos con la misión de formular una estrategia, y en forma coordinada con otras unidades de la Corporación, contribuir a impulsar la aplicación de la estrategia de conocimientos, a fin de reforzar el impacto en el desarrollo y compaginar la prestación de servicios de conocimientos

con los objetivos de desarrollo de IFC. Un Grupo de Estudio sobre el Conocimiento está elaborando un plan de aplicación a corto o mediano plazo, sobre la base de una cartera de iniciativas prioritarias, que podrían incluir una auditoría de los conocimientos, plataformas de colaboración, un localizador de conocimientos técnicos especializados y la compaginación de los procesos institucionales.

28. La participación de IFC, como miembro del Comité Directivo del Conocimiento, en el proceso de formulación de la estrategia de conocimientos del Banco Mundial benefició la formulación de su propia estrategia en esta esfera. En algunos puntos importantes las estrategias se superponen (por ejemplo, respecto de los Grupos sobre prácticas internacionales) y es necesario establecer un planteamiento común (por ejemplo, en lo referente a las plataformas de colaboración social). En otras esferas, el planteamiento de IFC reflejará las diferencias en las medidas de descentralización de ambas instituciones, en sus estructuras institucionales y entre la base de clientes —y sus necesidades— de cada una.

29. El MIGA ha puesto en marcha un programa de investigación en colaboración con la Unión de Berna de proveedores públicos de seguros contra riesgos políticos, con el objeto de brindar a posibles inversionistas en países de ingreso bajo información útil sobre los riesgos políticos y su mitigación.

B. Mejoramiento de la prestación de servicios

30. La esfera del desarrollo está evolucionando rápidamente: las necesidades de los clientes se están diversificando y los horizontes de planificación son más cortos, especialmente para los países clientes de ingreso mediano. El programa de eficacia de la ayuda ha puesto de relieve la importancia de profundizar la colaboración sobre el terreno con los clientes y otros donantes. Se está llevando a cabo una reforma del actual modelo de prestación de servicios del Banco con la finalidad de adaptarlo a los cambios que se están produciendo rápidamente en estas realidades. Institucionalmente, se plantean dos desafíos. Primero, para alcanzar el grado de excelencia técnica y conectividad previsto cuando fue formulada, es preciso modernizar la matriz que se estableció hace más de un decenio. Segundo, aunque el Banco se viene sometiendo a un proceso de rápida descentralización durante la última década, si no existe un centro eficaz y conectividad mundial, corre el riesgo de perder su principal ventaja comparativa. Las reformas de la matriz y la descentralización se han secuenciado cuidadosamente. Las reformas de la matriz se llevarán a cabo primero, pues han sido formuladas para facilitar la conectividad, esclarecer el proceso de rendición de cuentas y fortalecer la cultura institucional que es necesaria para que un GBM descentralizado funcione eficazmente. En cada esfera se incluyeron reformas de corto plazo para abordar los problemas acuciantes, mientras se analizan, aplican de manera experimental y ultiman reformas de mayor alcance y a más largo plazo.

Gestión matricial

31. La matriz ofrece la posibilidad de explotar los puntos fuertes exclusivos del GBM, y permite que los clientes obtengan los beneficios derivados de su alcance internacional. Tras un análisis de la matriz vigente, se estableció que existen algunas deficiencias importantes en el modelo actual, entre ellas la escasa movilidad del personal, la difusa rendición de cuentas, el

reducido flujo de conocimientos y una falta de conexión tanto en el seno como entre los coordinadores de las redes y las vicepresidencias regionales, así como la necesidad de reforzar la gestión de los talentos técnicos. Estas cuestiones se ponen de manifiesto en algunos nexos débiles entre la esfera de los bienes públicos mundiales y las plataformas nacionales, la deficiente gestión de los talentos y una clara tendencia a la formación de compartimentos estancos regionales y de coordinadores de las redes. Después de evaluar otros cambios fundamentales en la organización matricial existente, se decidió mejorar los mecanismos de la actual configuración. Se pone énfasis en una dirección colectiva más firme “de arriba hacia abajo”, en cuyo marco los vicepresidentes regionales y de las redes trabajan en colaboración en un Equipo Directivo Matricial para formular un plan de acción concreto y dirigir su implementación. Se están preparando varias reformas, entre ellas: i) transformar las juntas sectoriales existentes en Equipos de Gestión de Prácticas con mayores responsabilidades, que deben rendir cuentas al Equipo Directivo Matricial; ii) definir con más claridad los mandatos de los consejos de las redes; iii) asumir la responsabilidad de adoptar un enfoque más institucional de las decisiones clave respecto de la dotación de personal; iv) aplicar experimentalmente varias prácticas técnicas internacionales en esferas clave e incrementar el número de equipos de expertos internacionales para aumentar la movilidad de los principales talentos; v) mejorar la gestión institucional de los bienes públicos mundiales para promover la integración a nivel nacional y regional; vi) reestructurar y definir claramente el proceso de rendición de cuentas, primero dentro de las operaciones de las oficinas regionales (con inclusión de un plan institucional para racionalizar el ámbito de control de los gerentes sectoriales) y después dentro de las redes, y vii) por último, establecer un sistema que permita intensificar el apoyo cruzado de los coordinadores de las redes y en todas las oficinas regionales, comenzando con los aumentos previstos en el apoyo cruzado proporcionado por el personal de mayor jerarquía. Se debe considerar que la organización matricial y estas reformas constituyen un proceso dinámico que se deberá adaptar constantemente a las lecciones aprendidas, los cambios en las circunstancias y el impacto de otras reformas, entre ellas la descentralización.

32. **La matriz de IFC.** La estructura matricial de IFC ha sido beneficiosa para su descentralización. En la actualidad, numerosos miembros del personal de los departamentos sectoriales están situados sobre el terreno y pueden responder de inmediato a las necesidades de los clientes. La Corporación está evaluando medidas para mantener este eficaz sistema matricial en el marco de una mayor descentralización, y así conservar una organización pequeña y eficaz en función de los costos, con reglas claras en materia de rendición de cuentas. Por tanto, los cambios institucionales impulsados a través de la iniciativa IFC 2013 procurarán mantener un sistema matricial que establezca claramente los derechos decisorios y mejore la generación y el flujo de conocimientos mundiales. A medida que las autoridades decisorias internas y las capacidades de ejecución se trasladen a las oficinas en los países, IFC instituirá procesos que tienen en cuenta los conocimientos especializados sobre las industrias, los sectores y los productos con la finalidad de mejorar el proceso decisorio regional y lograr que su propuesta sea más atractiva para los clientes.

Descentralización (Banco global)

33. Con presencia en más de 120 países, incluido el grueso de sus unidades de gestión y unos 5000 miembros del personal fuera de la ciudad de Washington, el GBM ha avanzado en la esfera

de la descentralización, pero el modelo de operaciones centrado en la sede afronta graves limitaciones. El modelo actual acota la capacidad del Banco para aplicar el programa de trabajo posterior a la crisis. El GBM debe no sólo desarrollar la capacidad para adaptarse rápidamente y manejarse más diestra y eficazmente en un entorno internacional incierto que se caracteriza por la crisis financiera, los cambios en la economía mundial, la transformación de la tecnología de la información y los desafíos que plantea la esfera de los bienes públicos mundiales, sino también superar los límites inherentes al modelo actual. Este modelo no pone los conocimientos mundiales al alcance de la mayoría de los clientes de la institución, desatiende a muchos Estados frágiles y afectados por conflictos, fragmenta el escaso personal especializado y se está volviendo prohibitivamente caro. En consecuencia, el objetivo primordial consiste en descentralizar al personal y el proceso decisorio para lograr que el GBM sea más ágil y amplíe su alcance mundial a través de un modelo de operaciones más flexible que pondrá sus recursos — financiamiento, conocimientos y personas— más rápidamente a disposición de sus clientes, donde y cuando esos recursos sean necesarios. Esto propiciará la concertación de alianzas más eficaces sobre el terreno, con bancos regionales de desarrollo y donantes bilaterales, y también facilitará la conexión con fuentes externas de conocimientos mundiales sobre el desarrollo.

34. En un Banco global cada vez más descentralizado, se requerirá un fuerte centro institucional que promueva la integración y normas comunes, que proporcione la materia aglutinante para seguir estrechamente conectado, y que propicie la transferencia de los conocimientos mundiales. Las reformas en curso del funcionamiento de la matriz proporcionarán los cimientos de sólidos marcos de gestión y políticas que reforzarán el carácter mundial de la institución, así como una clara delegación de facultades, responsabilidad de gestión, procesos decisorios simplificados, y políticas y procedimientos operacionales que permitan dar una respuesta en forma rápida y coherente. La estrategia de descentralización, que aún está en evolución, tiene componentes tanto a corto como a largo plazo. En el corto plazo, el Banco dedica especial atención a complementar su presencia en los países de ingreso bajo y los Estados frágiles mediante la creación de un centro subregional, como mínimo, en África para atender a los Estados frágiles, incrementar el número de directores encargados de los países en África, intensificar el traspaso de las facultades de gestión de proyectos a las oficinas en los países, y trasladar a algunos de los gerentes sectoriales más cerca del personal descentralizado.

35. En preparación para el mediano plazo, el Banco está analizando planteamientos de descentralización alternativos que permitirían disponer de la flexibilidad suficiente para responder eficazmente a las necesidades de los diversos clientes, y al mismo tiempo integrarían más adecuadamente la plataforma mundial y las plataformas nacionales, reducirían los compartimentos estancos y facilitarían los flujos de conocimientos. En cualquier planteamiento futuro, las oficinas en los países seguirán siendo los cimientos en los que se asienta la prestación de servicios a los países clientes, pero se incorporarán mejoras mediante la ubicación en sus proximidades de una masa crítica de expertos técnicos, con el nivel apropiado de supervisión y apoyo de la administración. Estas bases de conocimientos especializados, descentralizadas y más sólidas, albergarían a personal que posee conocimientos técnicos especializados sobre sectores clave y está familiarizado (geográficamente) con los países clientes, mientras que las funciones de conocimientos/mundiales se integrarían conforme lo requieran las operaciones. El análisis de viabilidad inicial de tres opciones estilizadas, una vez concluido, fue examinado informalmente por el Directorio.

36. Los próximos pasos incluyen el análisis de un nuevo planteamiento basado en planes de descentralización regionales y de las redes, que incluyen la planificación preliminar del personal y la determinación de los costos completos. Un planteamiento de descentralización más sustancial también requeriría una transformación de los aspectos funcionales y organizacionales del centro institucional, cuyo análisis está incluido en el programa de trabajo a corto plazo. También se requerirán estudios y análisis pormenorizados para establecer una taxonomía para las oficinas en los países por tipo de cliente y servicios a proporcionar, así como la definición de las funciones y los aspectos organizacionales de oficinas y centros subregionales más grandes. En la información actualizada que se presentará al Directorio en el otoño de 2010, se indicarán los progresos realizados en el mencionado programa de trabajo, así como la situación en que se encuentra el proceso de descentralización de IFC y los planes al respecto. En esa oportunidad, se esbozará el nuevo planteamiento de descentralización que reflejará las verdaderas necesidades institucionales. Posteriormente, se prevé que el Directorio impartirá orientaciones para preparar un plan de ejecución inicial en la segunda mitad del ejercicio de 2011. Como se mencionó anteriormente, para que la ejecución sea un éxito, se requerirán avances sustanciales en las reformas internas simultáneas que, en conjunto,

generen una sólida cultura institucional, más gestión institucional, mayor movilidad del personal, difusión de los conocimientos y un programa de aprendizaje básico que abarque a todas las dependencias del Banco, y tengan el efecto de mantener y realzar la sólida marca internacional del Banco.

Recuadro 3. Descentralización de IFC

Durante los últimos años, IFC se ha abocado a la consecución de su objetivo de aumentar el impacto en el desarrollo mediante la aplicación de una estrategia orientada a situarse más cerca de los clientes, especialmente en los países que sólo pueden recibir financiamiento de la AIF y las regiones afectadas por conflictos, donde las necesidades son mayores y donde los proyectos suelen ser más pequeños y plantean más dificultades y riesgos (financieros y para la reputación), y requieren la presencia local de IFC. Esta estrategia se formuló en respuesta a los cambios en las actividades y las necesidades de los clientes. El rápido crecimiento de las economías en desarrollo, y la aparición de inversionistas y empresarios locales, generaron nuevas oportunidades para la Corporación. Los clientes, además, manifestaron preocupación por el grado de interés y la puntualidad de IFC.

Con la intención de adentrarse más en los mercados de frontera y frente al rápido aumento del volumen de sus inversiones, IFC decidió crecer sobre el terreno. A través de un planteamiento gradual y aplicado experimentalmente, IFC se ha ido transformando de una organización centrada en la sede en un modelo descentralizado, con marcados aumentos del personal y el proceso decisorio sobre el terreno. El personal destacado en los países representa actualmente el 54% del personal total de IFC, mientras que en el ejercicio de 2002 representaba el 36%. También se ha descentralizado la administración, y ahora hay un vicepresidente regional destacado sobre el terreno, además de siete directores regionales y un director sectorial. La descentralización también ha contribuido a incrementar el impacto de IFC y su alcance en términos de desarrollo. IFC también ha ampliado su impacto en la AIF, con oficinas en 46 de los 78 países que solo pueden recibir financiamiento de la AIF y el 45% de sus compromisos en esos países en el ejercicio de 2008.

Empero, es posible mejorar el tiempo del ciclo y la velocidad de la prestación de servicios mediante una mayor delegación de la capacidad decisoria y de ejecución en personal situado en las mismas zonas horarias que los clientes, mejorando así la capacidad y la eficiencia para prestar servicios.

El pleno potencial de la descentralización de IFC se alcanzará mediante la creación de centros regionales de operaciones, un planteamiento que se está aplicando experimentalmente en Estambul para prestar servicios en Europa, Asia central, Oriente Medio y Norte de África. Los nuevos centros de operaciones se pondrán en marcha a fines del año civil 2010. El personal que trata con los clientes permanecerá cerca de ellos en las oficinas en los países mientras que la capacidad de prestación de servicios estará unificada en el centro de operaciones pertinentes para lograr una mayor eficiencia.

IFC mantendrá sus ventajas comparativas en cuanto institución mundial mediante el fortalecimiento de sus vinculaciones internacionales. A medida que las autoridades decisorias internas y las capacidades de ejecución se trasladen a las oficinas en los países, IFC instituirá procesos que tienen en cuenta los conocimientos especializados sobre las industrias, los sectores y los productos con la finalidad de mejorar el proceso decisorio regional. Esto también entraña integrar desde un principio, toda vez que sea posible, las propuestas de asesoramiento, y propiciar un paquete integral de asistencia en vez de un planteamiento de un único producto.

37. Durante los últimos años, IFC ha implementado una estrategia de descentralización para situarse más cerca de los clientes, especialmente en los países que sólo pueden recibir financiamiento de la AIF y las regiones afectadas por conflictos, donde las necesidades son mayores. El recuadro 3 contiene información sobre la descentralización de IFC. El MIGA también prevé acelerar la descentralización fuera de la ciudad de Washington, y está trabajando en estrecha colaboración con IFC para establecer oficinas y personal en los mismos lugares, comenzando con un centro regional en Asia.

C. Principales reformas básicas

38. Para lograr resultados de desarrollo a partir de las reformas de los servicios y los mecanismos de prestación de servicios, el GBM debe nutrirse y sacar provecho de su acervo de conocimientos especializados sobre el desarrollo, su red mundial de plataformas nacionales, su amplio poder de convocatoria y su fuerza de trabajo, que está altamente motivada y tiene espíritu empresarial. Estos activos, cultivados a través de relaciones de larga data con sus asociados, son más eficaces cuando se utilizan en forma combinada. La mayoría de las políticas, los procesos, los sistemas y las estructuras internas (operativas, administrativas, institucionales, presupuestarias, de recursos humanos, de tecnología de la información, etc.) se diseñaron hace muchos años para respaldar a una base de clientes más homogénea y un modelo de operaciones centrado en la sede, y en muchos casos requieren cambios. Como también los requiere, por cierto, la cultura institucional, para promover una mentalidad que reconozca la importancia de adaptarse constantemente a los cambios en las necesidades. En consecuencia, el GBM ha puesto en marcha un amplio conjunto de reformas básicas en las esferas de recursos humanos y tecnología de la información y en el proceso presupuestario. Las reformas tienen por objeto modernizar los sistemas, sincronizarlos con las reformas en curso en materia de servicios y prestación de servicios, promover en el personal una cultura de apoyo a la reforma institucional, y garantizar que las asignaciones presupuestarias del GBM se basen en información sobre los resultados que la institución esté logrando sobre el terreno y se ajusten a sus prioridades.

Recursos humanos

39. La prestación de servicios financieros y de conocimientos mundiales de la más alta calidad y en tiempo real a cada cliente requiere una fuerza de trabajo flexible, móvil y muy talentosa. Consiguientemente, para que el Banco tenga éxito es fundamental atraer, retener y distribuir apropiadamente a los talentos adecuados. El Banco define talento adecuado como el personal profesional: que posee los conocimientos especializados y la experiencia que se requieren para las actividades de la institución que están en constante evolución y la capacidad de innovar para un mundo en proceso de cambio; que está motivado por la misión del Banco; que por la diversidad de nacionalidades, aspectos demográficos, antecedentes y experiencia es un reflejo de los clientes del Banco y sus países miembros, y del cual una proporción cada vez más importante tiene interés en una carrera internacional en la esfera del desarrollo y está dispuesta a establecerse en el lugar que sea necesario para atender a clientes de todo el mundo y respaldar la misión del Banco. Las reformas en la esfera de recursos humanos se centran, y se seguirán centrandose principalmente, en promover la diversidad entre el personal, en particular en la administración superior, para lograr que el GBM sea un reflejo más adecuado de las diversas

partes interesadas en la institución y para aumentar la participación de todos los países miembros.

40. En respaldo de los esfuerzos del Banco por mejorar la gestión institucional, la rendición de cuentas y la eficacia operativa, las reformas en la esfera de recursos humanos promueven dos temas. Primero, son útiles para fortalecer los principios básicos que permiten que un banco sea más ágil, eficiente y eficaz. Segundo, promueven un enfoque más institucional de la gestión de las relaciones interpersonales en el Banco, reconociendo la importancia de las responsabilidades de los directivos ante toda la institución y ante sus unidades y equipos inmediatos.

41. Algunas reformas en la esfera de recursos humanos tienen por objeto atraer y retener a un mayor número de talentos a nivel mundial. Para lograrlo, se formulará un marco mundial de recursos humanos que aborde cuestiones relativas a la política actual en materia de remuneración y empleo y al mismo tiempo respalde una mayor descentralización. El Estudio cuadrienal sobre las prestaciones del personal, que se completará en el ejercicio de 2010, contendrá un conjunto de parámetros de referencia para la competitividad internacional, como parte de la labor que se está llevando a cabo para lograr que el programa total de remuneraciones y prestaciones que ofrece el Banco sea competitivo. Además, se están realizando estudios para formular opciones de diseño de remuneración global en el ejercicio de 2011, y se intensificará el uso de la contratación en grupo para atraer a una fuerza de trabajo diversa e incluyente; para fines del ejercicio de 2010 se completará este tipo de contratación en tres sectores y se prevé ampliar el uso de la misma para fines del año civil 2010. Se está instituyendo un examen institucional anual del personal de reserva para cargos directivos y se está ultimando un nuevo programa de aprendizaje para directivos. Con el objeto de incrementar la eficiencia de la contratación, se está diseñando un proceso normalizado y simplificado que permitirá acelerar las decisiones para cubrir vacantes de crucial importancia. Además de las medidas relativas a la contratación, se ha establecido un proceso para examinar sistemáticamente otras políticas y procesos de recursos humanos a fin de dar una respuesta más eficiente y eficaz a las necesidades institucionales, manteniendo al mismo tiempo los requisitos de debida diligencia y equidad en el trato del personal.

42. Se promoverá un incremento de la movilidad y redistribución del personal. Especialmente, el Banco seguirá realizando inversiones a fin de atraer personal para cubrir cargos en Estados frágiles y afectados por conflictos y complementar el mercado laboral interno, perfeccionar al personal de reserva para ocupar cargos en esos Estados y, consiguientemente, incrementar la satisfacción de esos países clientes. El marco de política de recursos humanos será actualizado para incrementar la flexibilidad de la dotación de personal para adaptarse a los diferentes requisitos en materia de conocimientos especializados y para distribuir el personal de la manera que mejor se adecue a las necesidades de los clientes en todo el mundo. Se formularán y promoverán directrices para intensificar el uso de contratos renovables por plazo determinado, y se modificarán las políticas y procedimientos en materia de cese de servicios para facilitar el proceso apropiado de separación del Banco. Estas medidas contribuirán a crear el espacio necesario para incorporar talentos y expertos nuevos y diversos y permitirán que se concrete su gran potencial. Adicionalmente, se utilizarán en mayor medida las designaciones por tiempo determinado y entre unidades, y se intensificará la distribución dirigida del personal, para complementar el mercado laboral interno a fin de garantizar que se contratarán los talentos adecuados en los lugares donde los necesiten los clientes del Banco.

43. En las reformas se seguirá dedicando especial atención a la gestión orientada al logro de un alto desempeño y la concreción del potencial del personal del Banco a través de inversiones en su desarrollo profesional. Fundamentalmente, se ha vuelto a establecer un sistema para identificar y respaldar el talento para el liderazgo, a partir de los esfuerzos recientes para garantizar la disponibilidad de una sólida reserva de personal para todos los cargos importantes. La gestión y focalización del programa de aprendizaje del Banco serán sometidas a una revisión general para respaldar más adecuadamente el desarrollo de las aptitudes de liderazgo y gestión necesarias en los directivos y el personal con alto potencial. Además, se mejorarán los procesos e instrumentos de la institución en materia de gestión orientada al desempeño, y en el proceso de integración al Banco.

Recuadro 4. Reformas en la esfera de los recursos humanos emprendidas por IFC en apoyo de la descentralización

Marco de carrera internacional de IFC. La propuesta más atractiva de IFC para potenciales contrataciones y para el personal existente consiste en la capacidad para ofrecer oportunidades profesionales dinámicas y estimulantes en todo el mundo. Con ese fin, IFC ha puesto en marcha el marco de carrera internacional para brindar oportunidades de desarrollo profesional al personal, independientemente del punto de contratación o el lugar de destino. A los efectos de implementar este marco, IFC ha incorporado un planteamiento mundial de la gestión de talentos, comenzando con exámenes de talentos a nivel departamental vinculados al examen del desempeño de mitad de período. Estas deliberaciones, que se llevaron a cabo por primera vez en toda la Corporación en la primavera de 2009, ayudaron a los directores y sus equipos de gestión, a evaluar a miembros clave del personal para oportunidades apropiadas, entre ellas movilidad, rotaciones, programas de liderazgo y dirección, misiones estratégicas/equipos de trabajo institucionales, y promociones. También se están formulando nuevos marcos de competencia profesional para el personal de operaciones en servicios de asesoría y servicios de inversión, y en el ejercicio pasado se completaron los correspondientes al personal de apoyo administrativo a los clientes en todo el mundo. Actualmente, IFC está reforzando el marco de desarrollo profesional para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de un modelo de operaciones descentralizado.

Apoyo a la movilidad. Como parte de la iniciativa piloto para Asia de alcance mundial/local, IFC incorporó un nuevo servicio de reubicación en el ejercicio de 2008. Este servicio se amplió a todas las oficinas regionales a fin de incluir acceso directo a un coordinador de movilidad, sesiones informativas antes del viaje y en el país de destino, identificación de recursos dentro del país para respaldar la reubicación, y mayor apoyo profesional para los cónyuges del personal reubicado.

Aprendizaje y desarrollo. Para respaldar operaciones eficaces en una organización más descentralizada, IFC ha modernizado sus programas de aprendizaje y liderazgo. A fin de dedicar más atención a las necesidades de los numerosos miembros del personal en las oficinas en los países y concentrarse en la integración del personal nuevo, IFC viene incrementando las ofertas de capacitación sobre el terreno. Además, ha implementado módulos de aprendizaje electrónico (eLearning) y otros cursos de capacitación a través de Internet para satisfacer las necesidades del número cada vez mayor de funcionarios destacados en las oficinas en los países.

44. Estas reformas se asientan en la necesidad de una importante inversión de toda la organización en la presentación de informes institucionales sobre los recursos humanos del Banco, tecnología de planificación y apoyo a las decisiones para respaldar un impacto mundial más amplio, mayor énfasis en los conocimientos, la flexibilidad y la movilidad, y un mejor desarrollo y desempeño profesional. Se realizarán inversiones en los sistemas fundacionales necesarios para respaldar los servicios básicos de recursos humanos y las transacciones y aplicaciones para respaldar la gestión de talentos. También se invertirá en el modelo de prestación de servicios de recursos humanos, la obtención de tecnología para optimizar el suministro de servicios de recursos humanos a través del autoservicio, la función directiva eficaz, los servicios compartidos y el apoyo estratégico a la dirección del Banco.

45. La estrategia reciente de IFC se formuló para respaldar un modelo institucional cada vez más descentralizado, e incluye los siguientes elementos:

- La necesidad de formular un plan de dotación de personal y contratación que ponga el acento en satisfacer las necesidades institucionales, es decir, atraer, retener y desarrollar las relaciones con clientes, especialistas y personal de gestión de riesgos;
- La necesidad de formular y adoptar una estructura de mayores incentivos y de remuneración acorde al mercado y basada en el desempeño;
- La formulación y puesta en marcha de un marco de carrera internacional, que propicie el crecimiento profesional y las oportunidades de desarrollo para el personal, ya sea contratado en una oficina en los países o en la sede;
- La disponibilidad de mejor apoyo a la movilidad para facilitar la distribución mundial de personal con experiencia para satisfacer las necesidades institucionales que no se puedan satisfacer en el ámbito local;
- La formulación de mejores iniciativas de aprendizaje para el personal focalizadas en la integración del personal que ingresa a la institución y orientadas a cubrir las deficiencias de conocimientos especializados de vital importancia, y
- Una renovada estrategia sobre diversidad del personal para reforzar la identidad de IFC en cuanto una de las principales instituciones de desarrollo a nivel mundial.

Tecnología y gestión de la información

46. La función de tecnología y gestión de la información (TGI) del GBM es un instrumento fundamental para la aplicación del programa de reforma porque proporciona un apoyo integral tanto a las iniciativas del Banco como de IFC. Para el ejercicio de 2010, se ha asignado prioridad a los planes de TGI del Grupo del Banco para lograr una convergencia con los principales elementos del programa de reforma. Se ha acelerado el proceso de obtención de algunos resultados del Programa de Sistemas de Operaciones y Conocimientos (PSOC)⁵; en el marco de la TGI se están preparando nuevas plataformas para respaldar el procesamiento de proyectos con grados diferenciados de riesgo, la colaboración, los servicios de conocimientos y la reforma del sector de Recursos Humanos. Por ejemplo, se ha implementado un nuevo sistema de registros para el personal y se han puesto en marcha experiencias piloto sobre búsqueda y colaboración social. Asimismo, se presentará una plataforma de colaboración, diseñada para mejorar el flujo de conocimientos, y nuevas plataformas para el mantenimiento, la recuperación y la búsqueda de documentos; se introdujeron varios proyectos para mejorar los sistemas que respaldan los instrumentos creados para responder a la crisis financiera, y se ha iniciado la primera etapa de un esfuerzo por construir un portal de servicios para los clientes del GBM, que incluye sistemas de apoyo para los fondos fiduciarios y los fondos del carbono. Mientras tanto, la estrategia de TGI para la integración y la estandarización se presentará en el cuarto trimestre del ejercicio de 2010 y, en la misma época, se pondrá en funcionamiento un nuevo “tablero de mando” del GBM para respaldar decisiones. La TGI también tiene un papel importante en la aplicación de la nueva política de acceso a la información (divulgación), para la cual se presentará un sistema de apoyo al final del año civil de 2010, mientras que las iniciativas de reforma en Recursos Humanos están directamente respaldadas por proyectos de desarrollo de aplicaciones. En la esfera de la infraestructura, se realizan inversiones específicas para mejorar la conectividad de las oficinas en

⁵ Las etapas I y II de la aplicación del PSOC en respaldo de la reforma del financiamiento destinado a inversiones se completarán a fines del año civil de 2010.

los países y el apoyo al personal que se traslada de un lugar a otro, como parte del programa de TGI en respaldo de las operaciones de alcance mundial y el aumento de la descentralización.

47. A fin de mejorar la capacidad relativa a la TGI del GBM para respaldar las actividades a más largo plazo, el GBM ha puesto en marcha mecanismos preliminares para que la comunidad de TGI trabaje más eficazmente en todo el Grupo del Banco, como el Consejo de TGI, que cuenta con comités permanentes centrados en la gestión de los riesgos, la administración de los programas, el desarrollo del personal y el manejo de la relación con los contratistas. El objetivo es aumentar la cooperación, aprovechar las sinergias y comenzar a aplicar, a nivel general en el Banco, enfoques relativos a las normas de TGI y el establecimiento de prioridades en el uso de los recursos.

48. Se preparó una estrategia de TGI del GBM de tres años de duración (ejercicios de 2011-13), que se presentó al Directorio en enero de 2010; en marzo de 2010 se presentarán un cronograma de aplicación más detallado y los principales indicadores de desempeño. Las consultas han dado lugar a la identificación de cinco necesidades estratégicas en el ámbito de la TGI:

- ***aprovechar las oportunidades que crean valor***, estableciendo una asociación con los diferentes sectores del GBM;
- ***crear una capacidad ágil para obtener resultados***, mediante un enfoque de división en etapas que contemple las diferencias de riesgos, alcance y amplitud de las necesidades de acción;
- ***promover normas*** para el manejo de datos, la tecnología y las actividades generales, a fin de reducir los costos, los riesgos y la complejidad;
- ***gestionar los riesgos*** con un enfoque más diferenciado que se base en la idea de conocer los riesgos de los distintos tipos de servicios y activos;
- ***transformar la organización del sistema de TGI***, aprovechando los servicios compartidos para utilizar las capacidades de infraestructura básica, como las operaciones de datos centrales y en red, integrando los objetivos de búsqueda de fuentes de abastecimiento y adquisiciones con estrategias más amplias de dotación de personal y manejo de capacidades, y adoptando un planteamiento de competencia en el mercado para la gestión de capacidades en materia de TGI.

Procesos presupuestarios

49. El proceso de planificación, presupuestación y gestión del desempeño del Banco es un elemento esencial para garantizar el logro de las cinco prioridades de la institución y las reformas internas, en un marco de recursos limitados. Aunque los objetivos amplios⁶ y el marco conceptual (es decir, los presupuestos plurianuales que se ajustan según las necesidades, en reflejo de las nuevas prioridades) establecidos durante la reforma presupuestaria del ejercicio de 2005 continúan siendo válidos, la aplicación del programa de reforma interna constituye una oportunidad para que los encargados de la función de planificación y presupuestación refinan

⁶ Los objetivos del proceso son: i) proporcionar un mayor enfoque estratégico para la toma de decisiones institucionales; ii) mejorar la distribución de los recursos de acuerdo con las prioridades estratégicas; iii) establecer una rendición de cuentas más estricta en lo que respecta a desempeño y resultados; iv) mejorar la eficiencia y la eficacia.

aún más los procesos presupuestarios de la institución, distribuyendo los recursos según las prioridades. Algunos de los cambios propuestos son los siguientes:

- Fortalecer los vínculos entre el enfoque estratégico, los resultados y las asignaciones presupuestarias del Banco, lo que incluye un debate consolidado de las asignaciones de ingreso netas, la fijación de precios y el presupuesto. El Banco creará un sistema de calificaciones institucionales para traducir las prioridades y reformas en objetivos de operaciones susceptibles de seguimiento y centrar la atención en los resultados institucionales. En este sistema se considerarán las principales prioridades y esferas de reforma, y probablemente se agruparán los indicadores en cinco categorías: clientes, accionistas, integridad financiera y presupuesto, eficiencia de las operaciones y desarrollo de la capacidad interna. El sistema de calificaciones institucionales será específico y selectivo; por lo tanto, no será una simple sumatoria de los sistemas de puntuación de las vicepresidencias (hechos a medida para las esferas de actividad de cada sección). Se basará en las iniciativas en curso para medir los resultados en los programas de los países, a nivel institucional mediante el informe de resultados, y se integrará con el marco de resultados desarrollado para las reformas internas.
- Ampliar las deliberaciones sobre planificación y gestión del desempeño para que abarquen todos los elementos del programa de trabajo, incluidos los financiados con fondos externos. El objetivo es lograr una total integración de las fuentes externas en toda la cadena de resultados. La integración no solo permitirá a la administración y al Directorio tener una visión general de todos los recursos disponibles, la eficacia de su utilización, los productos obtenidos y los resultados alcanzados, sino que también constituirá un paso fundamental para garantizar la coordinación del programa de trabajo con la orientación estratégica de la institución. Un elemento clave será el documento titulado Plan de Acción para la Actualización del Marco de Gestión de los Fondos Fiduciarios, mencionado anteriormente (véase el párrafo 22), que incluye la aplicación de nuevos procesos para mejorar la calidad de los informes sobre los fondos fiduciarios administrados por el Banco a fin de integrar los fondos externos en los procesos de planificación y gestión del desempeño.
- Simplificar y unificar los sistemas de presupuestación, planificación y gestión del desempeño para aumentar la flexibilidad y hacer frente a un entorno externo cada vez más volátil, sin dejar de controlar la eficiencia de costos mediante exámenes de programas constantes. La mayor atención que se presta a los resultados y la reforma interna constituye una oportunidad de simplificar y unificar los procesos de planificación, presupuestación y gestión del desempeño del Banco, y los sistemas secundarios. Las esferas que se están analizando son los cargos de costos entre usuarios (a nivel interno); los cambios en los resúmenes de costos de los programas, que son más congruentes con la rendición de cuentas de las vicepresidencias y ofrecen una visión más programática de los programas de trabajo, y los sistemas mejorados de planificación que integran mejor los programas de trabajo, los recursos y la planificación relativa al personal. También se comenzará a utilizar un sistema de información acelerada, como parte de las reformas de gestión interna en curso, a fin de ofrecer una indicación anticipada de las principales tendencias. Una mayor integración en la presentación de informes en todo el GBM ayudará a la

administración y al Directorio a supervisar el desempeño del grupo en general. El concepto de examen de programas, presentado recientemente (en el segundo examen trimestral de actividades, SecM2010-0073, se incluye información actualizada sobre los avances), se utilizará para ayudar a la administración a identificar mejoras sostenibles en la estructura de costos del Banco y a aumentar la flexibilidad del presupuesto.

50. Si bien el proceso de planificación, presupuestación y gestión del desempeño ha mejorado continuamente desde las reformas aplicadas en el ejercicio de 2005, aún queda mucho por hacer. La claridad de las orientaciones proporcionadas por el documento de orientaciones posteriores a la crisis y las reformas conexas contempladas en el presente documento, especialmente sobre presupuesto, conformarán la plataforma de la aplicación del próximo conjunto de medidas. Como parte de los próximos pasos, la administración tiene previsto debatir estas ideas más detalladamente con el Directorio, y revisar su plan de acción para mejorar la eficacia del proceso.

IV. Mantenimiento de normas y obtención de resultados

51. Mientras el Banco cambia en respuesta a la rápida evolución de su entorno, es fundamental mantener las normas fiduciarias y la calidad, y lograr un mayor impacto en términos de desarrollo. Esto es crucial para sostener la credibilidad del GBM ante sus accionistas, la sociedad civil y los asociados. Por lo tanto, la administración busca reformas para reforzar el sistema de frenos y contrapesos de la institución, es decir, los mecanismos fiduciarios y de control. Entre ellos, se incluyen los siguientes: transparencia, a través de una nueva política de acceso a la información, y un marco reforzado de gestión de riesgos, que se basa en la estrategia del Banco sobre buen gobierno y lucha contra la corrupción y los resultados del ejercicio de controles de la AIF. Por último, lo más importante: la administración lleva a cabo una serie de reformas para medir, supervisar y gestionar los resultados. Puesto que el Grupo del Banco está en constante evolución, se refuerza la necesidad de medir los resultados. La administración solo podrá apreciar el funcionamiento de las reformas y determinar si se lograrán los objetivos relacionados con la eficacia del desarrollo si cuenta con un sólido mecanismo de medición del desempeño.

52. **Transparencia.** Un Banco más abierto es un Banco más responsable. Los esfuerzos de la institución por mejorar la transparencia están insertos en su renovada política de acceso a la información. La nueva política, que entrará en vigor el 1 de julio de 2010, sigue la lógica irrefutable de que la apertura favorece la participación en las operaciones respaldadas por el Banco (y la identificación con ellas), y que un mayor acceso a la información permite al Banco compartir sus conocimientos de alcance mundial, lo que puede contribuir a un mayor impacto sobre el terreno. Al proporcionar más acceso a la información, también se amplía la rendición de cuentas del Banco a las partes interesadas: los miembros, los clientes, los asociados en la tarea del desarrollo y la sociedad civil. El núcleo de la reforma consiste en el paso de una lista “positiva” de información que se puede dar a conocer a una modalidad en la que el Banco ahora concede acceso a toda la información, excepto la de una lista de “excepciones” determinadas (por ejemplo, información confidencial, de deliberaciones, de los países y de terceras partes). Entre los cambios también se incluye una disposición sobre el derecho de apelar, una nueva “oficina de acceso a la información”, la clarificación de los procedimientos para dar a conocer

información y un cronograma de la “desclasificación”, a lo largo de un período determinado, de la información que no se divulgue inmediatamente.

53. **Gestión de riesgos.** La administración está reforzando y consolidando sus esfuerzos de gestión de riesgos para mejorar los frenos y contrapesos mediante la creación de un marco integrado de gestión de los riesgos⁷. Tres de las principales iniciativas en curso constituyen la columna vertebral de este marco: la estrategia de buen gobierno y lucha contra la corrupción (BGLC), la labor en curso sobre sistemas de control y una evaluación independiente de los múltiples organismos de supervisión.

54. La estrategia de BGLC, aprobada por el Directorio en marzo de 2007, tiene por objetivo ampliar la sensibilización y la función de los enfoques de gobierno y las actividades contra la corrupción de la institución mediante el fortalecimiento de la capacidad de los clientes, el trabajo en asociación y el refuerzo de la integridad de las operaciones. Un elemento clave del plan de aplicación de la estrategia de BGLC aborda el fraude y la corrupción en las operaciones financiadas por el Banco. La aplicación de las recomendaciones del Panel Volcker, el fortalecimiento y la reorganización de la Vicepresidencia de Integridad Institucional, la creación de protocolos y el diseño y la difusión de orientaciones y herramientas para el personal del Banco se combinan para mejorar la capacidad del Banco para luchar contra el fraude y la corrupción. Se espera que, con el tiempo, las actividades de BGLC respalden la reducción del fraude y la corrupción en las operaciones del Banco y ofrezcan aportes clave para la reforma del financiamiento para inversiones. El Banco también está creando un marco amplio sobre la reforma del sistema de sanciones, incluidas nuevas disposiciones sobre inhabilitación cruzada.

55. El segundo conjunto de reformas de frenos y contrapesos de la institución, los controles internos, constituye una plataforma estructurada para que el Banco logre los objetivos de su actividad abordando, al mismo tiempo, los riesgos. El marco de control incluye políticas y procesos y políticas operativos actualizados. En 2009, la AIF llevó a cabo una evaluación integral de su marco de control, una actividad innovadora para una institución internacional, que requirió la preparación de una metodología de evaluación, la determinación del marco de control, exámenes y evaluaciones y la validación externa⁸. Si bien en el examen se llegó a la conclusión de que los controles existentes ofrecen suficiente garantía general sobre el uso de los recursos de la AIF, también se identificaron varias esferas que deben mejorarse: análisis del riesgo más precisos, más atención a los riesgos de fraude y corrupción, simplificación de las políticas y los procedimientos, y mantenimiento más adecuado de los documentos. Estas cuestiones comienzan a tratarse en la actual labor de reforma, con la verificación de un panel de supervisión de la implementación. Esta actividad estará concluida para el final de 2010.

56. El tercer nivel es la función de las unidades de supervisión. En trabajos recientes se ha observado que el Banco posee un completo conjunto de unidades de supervisión —el IEG, el

⁷ Véase BIRF/AIF, *Integrated Risk Monitoring Report* (AC2009-0131, 13 de noviembre de 2009).

⁸ En general, los resultados indicaron que los controles existentes ofrecen suficientes garantías a la administración superior y al Directorio sobre los estados financieros y el cumplimiento del Instrumento Constitutivo y las políticas y los procedimientos operacionales. No obstante, en el examen se señalaron esferas que se pueden mejorar, incluido un mejor análisis de los riesgos, más atención a los riesgos de fraude y corrupción, y la necesidad de simplificar las políticas y los procedimientos que ahora se tratan en la actual labor de reforma, principalmente la reforma del financiamiento para inversiones y el BGLC.

Departamento de Auditoría Interna, el Panel de Inspección, la Oficina del Ombudsman y Asesor en materia de Observancia (CAO) de IFC y la Vicepresidencia de Integridad Institucional— para contribuir a una validación independiente de los resultados en términos de desarrollo obtenidos y a una adhesión a las políticas y los procedimientos de la institución. Aunque estas unidades de supervisión son sólidas y abarcan muchos segmentos, parece haber superposiciones y redundancias, lo que da lugar a un esquema de controles complicado y confuso. La administración del Banco Mundial cooperará estrechamente con el Directorio, que inicia una evaluación exhaustiva e independiente del mandato y los términos de referencia de estas unidades para fortalecer su eficacia, eliminar las redundancias y racionalizar sus actividades.

57. Todos estos esfuerzos se conjugan en un marco amplio e integrado de gestión de riesgos. Este equipo preparará anualmente un informe integrado del seguimiento de los riesgos a partir de dicho marco; la actividad contará con la supervisión de un oficial principal de riesgos del Grupo del Banco Mundial.

58. **Resultados.** Demostrar los resultados es vital para mantener la credibilidad del Banco. A fin de medir y supervisar la eficacia en términos de desarrollo, se maneja un marco de resultados en tres niveles. Primero, todos los proyectos y estrategias de países y sectores cuentan con marcos de resultados; el personal evalúa los productos y el Grupo de Evaluación Independiente los valida. Para complementar y mejorar las evaluaciones de proyectos, el Banco está reforzando su labor en materia de evaluaciones del impacto mediante la iniciativa para la evaluación del impacto en el desarrollo, de modo de saber mejor qué funciona y qué no. Segundo, se ha preparado un conjunto de indicadores básicos que se ampliará para medir los productos. Estos indicadores, que originalmente se crearon para la AIF, se están ampliando a los ámbitos de la cobertura sectorial y las operaciones del BIRF. Por último, un marco de resultados desarrollado para seguir el avance de las reformas se integrará en el sistema de calificaciones. También están en marcha otras iniciativas para mejorar este sistema. Para reforzar este marco, están en camino varias mejoras de diseño para mejorar los marcos de resultados de las EAP, las operaciones de la AIF y el BIRF, y las actividades de análisis y asesoramiento; mejorar la disponibilidad de datos de referencia al inicio; reforzar el diseño de los sistemas de seguimiento y su utilización en los países, y aprovechar las nuevas oportunidades de llevar a cabo evaluaciones del impacto. En el marco de las reformas de Recursos Humanos, el Grupo del Banco tomará medidas para garantizar que se incorpore una “cultura de los resultados” en la cultura institucional, vinculando progresivamente la evaluación del desempeño con el logro de resultados; del mismo modo, para el presupuesto, se está trabajando para que los resultados contribuyan más explícitamente a determinar las asignaciones presupuestarias.

59. **Medición de los resultados de desarrollo de IFC.** Alcanzar resultados de desarrollo positivos es fundamental para la misión de IFC. La correcta medición de dichos resultados es un componente esencial de la toma de decisiones sobre dónde invertir u ofrecer servicios de asesoramiento, e IFC ha sido una institución líder en esta esfera. IFC toma sus decisiones operacionales a partir de los resultados de los estudios del IEG y del sistema de seguimiento de los resultados de desarrollo (DOTS), puesto en marcha en 2005. El DOTS ha contribuido a mejorar la capacidad de IFC para supervisar los resultados de las inversiones y los servicios de asesoramiento porque permite proporcionar comentarios en tiempo real sobre indicadores estandarizados que se utilizan en el diseño y la ejecución de los proyectos. Con el DOTS, el personal proporciona estimaciones anticipadas de los resultados de desarrollo para todos los

proyectos y luego realiza el seguimiento del desempeño, comparándolo con las previsiones. Ya que el DOTS permite realizar el seguimiento de los proyectos respecto de los objetivos desde su creación, los resultados iniciales se obtienen antes y esto contribuye a que los comentarios se formulen más oportunamente para aplicarlos en la estrategia y las operaciones. De acuerdo con una evaluación del IEG de 2008, el DOTS se convirtió en una herramienta de seguimiento confiable, que complementa evaluaciones de proyectos más profundas. La puesta en marcha de un sistema de TI mejorado en 2009, el DOTS-2, ampliará aún más la capacidad de IFC para utilizar los resultados de desarrollo como factor principal de su proceso de toma de decisiones. Los resultados del DOTS también son útiles para que IFC pueda establecer y refinar sus objetivos de desarrollo como parte de IFC 2013, y para supervisar la ejecución.

V. Conclusión

60. Se espera que las reformas, en conjunto, establezcan la dinámica organizativa, los incentivos y el marco de rendición de cuentas para un modelo de actividades que permita que los clientes se beneficien de un conjunto de instrumentos de operaciones más flexibles y adaptables. El objetivo de la reforma es lograr que el Grupo del Banco Mundial pueda ofrecer un paquete personalizado de servicios financieros y de conocimientos en tiempo real, a través de un grupo de trabajo móvil y estrechamente interconectado que se ubica a la vanguardia de las prácticas de asistencia para el desarrollo. Esto permitirá al GBM acrecentar su ventaja comparativa y dedicarse a las cinco prioridades establecidas en sus orientaciones posteriores a la crisis.

61. Los elementos del programa de reforma descritos en este documento se han secuenciado teniendo en cuenta los principales vínculos y los aspectos prácticos de la ejecución. La información sobre costos aún está en proceso de refinamiento. En las deliberaciones siguientes sobre presupuesto y planificación, la administración abordará en mayor profundidad los principios rectores de las asignaciones de recursos para reflejar estos esfuerzos de reforma y, si fuera necesario, analizar la posibilidad de establecer prioridades y secuencias más estrictas con el objetivo de garantizar la accesibilidad dentro de los límites del presupuesto administrativo básico neto y real. Para maximizar los efectos transformadores en la institución y lograr el cambio cultural que se busca, el proceso de aplicación de estas reformas es tan importante como las reformas mismas y, por eso, la administración ha puesto en marcha una iniciativa de comunicación amplia para lograr la participación del personal.

62. Para garantizar la coordinación y el seguimiento del programa de reforma interna, el GBM implementará una estructura institucional, un cronograma de reformas y un marco de resultados sobre las reformas internas, que contiene un conjunto de indicadores sobre reformas con puntos de referencia y objetivos. IFC ha establecido temporalmente una dirección de gestión de cambios para supervisar la aplicación de la estrategia IFC 2013 y el programa en curso de reforma interna. En el Banco Mundial también se creará una Secretaría, encabezada por un director, que se encargará de proporcionar asesoramiento e informes sobre la aplicación de estas reformas internas. En el [anexo 1](#) se resume el conjunto detallado de reformas y el cronograma previsto para los próximos 18 meses. El marco de resultados del Banco se presenta en el [anexo 2](#). La administración tiene previsto presentar informes sobre la aplicación de las reformas y los avances respecto del marco de resultados semestralmente, y actualizará los objetivos a medida

que se vayan aplicando las reformas. IFC está realizando el seguimiento de los avances a través del marco de resultados establecido en virtud de IFC 2013.

Anexo 1: Calendario del programa de reforma

Reforma	Cierre del ejercicio de 2010	Final del año civil de 2010	Cierre del ejercicio de 2011
<p>Modernización de los servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poner completamente en marcha el marco de evaluación de riesgos operativos, el nuevo modelo de apoyo a la ejecución y el marco de presentación de informes modificado • Crear el Consejo del Conocimiento • Actualizar el Marco de Gestión de Fondos Fiduciarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y consolidar las políticas y los procedimientos relativos al financiamiento para proyectos de inversión • Ampliar a 12 el número de equipos de expertos internacionales en temas de gran prioridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Acordar una nueva opción de financiamiento para proyectos de inversión basada en los resultados • Ultime las propuestas de reforma de las actividades de análisis y asesoramiento
<p>Mejora de la prestación de servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar la presencia en los países de ingreso bajo y los Estados frágiles, especialmente en África, delegando más actividades de gestión en personas de las oficinas fuera de la sede • Aumentar el número de directores de países de África • Crear un marco de rendición de cuentas para las operaciones del Banco • Crear un equipo a cargo de la estructura matricial 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a los “pioneros” para adquirir experiencia en materia de ejecución para el nuevo modelo de descentralización en pequeña escala, incluido el establecimiento de al menos un centro subregional en África para atender a los Estados frágiles • Aumentar la colaboración entre el personal superior de las distintas instituciones y supervisar la implementación • Poner en marcha dos iniciativas de IFC: i) nuevos grupos sectoriales y ii) un centro de operaciones en Estambul 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar un nuevo mecanismo de descentralización que incluya un plan de transición y ejecución, con determinación de etapas y costos, para comenzar en el ejercicio de 2012 • Implementar el plan orgánico destinado a racionalizar el margen de control de los directores sectoriales • Establecer un marco para la rendición de cuentas de las redes, incluso de conocimientos

Sistemas de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar las deliberaciones sobre asignaciones de ingresos netos, determinación de precios y presupuesto • Implantar un examen institucional anual de la solidez de las aptitudes de gestión • Poner en marcha la estrategia de integración y normalización de la tecnología y la gestión de la información • Implementar un “tablero de mando” del GBM que facilite las decisiones • Establecer la hoja de ruta para las recomendaciones y propuestas sobre presupuesto de IFC 2013, incluidas las consideraciones relativas a costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Poner en marcha el sistema de calificaciones institucionales • Implementar nuevos procesos de contratación encaminados a reducir la duración de cada ciclo • Ampliar el uso de contratación por grupos • Mejorar el control y la transferencia de conocimientos mediante la aplicación de un nuevo sistema de recuperación y búsqueda de documentos • Iniciar un nuevo ciclo de gestión del desempeño en IFC 	<ul style="list-style-type: none"> • Ultime el nuevo marco de remuneraciones y prestaciones para someterlo a aprobación
Transparencia, rendición de cuentas y resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar la política de acceso a la información • Crear un comité de apelaciones externas relacionadas con la política de acceso a la información • Establecer una secretaría encargada de las tareas de seguimiento, asesoramiento e información relativas a las reformas internas • Poner en marcha la reforma del sistema de sanciones, incluida la inhabilitación cruzada • Preparar indicadores básicos sobre cuatro sectores para la labor de la AIF, e informar al respecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Completar las actividades de control en la AIF • Llevar a cabo un examen independiente de las entidades de supervisión acordado con el Directorio • Designar un oficial principal de riesgos, que presentará anualmente un informe integrado sobre seguimiento de riesgos • Completar el primer informe anual sobre los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar completamente el programa de resultados mediante la creación del marco de presentación de informes a nivel institucional y la publicación de informes anuales sobre los resultados • Ampliar a siete el número de sectores con indicadores básicos

Anexo 2: Marco de resultados

	Valor de referencia (cierre del ej. de 2009)	Meta (cierre del ej. de 2011)
Eficacia		
• Informes de terminación de las EAP (% moderadamente satisfactorio y superior)	n/d ⁹	75
• Resultados de los proyectos (% mod. satisf. y superior) ¹⁰		
•		
- Estados frágiles	68	70
- Países de ingreso bajo	69	75
- BIRF	79	80
• Uso de los sistemas nacionales		
- Gestión Financiera (encuesta de la Declaración de París)	62	65
- Adquisiciones (encuesta de la Declaración de París)	52	55
• Actividades de análisis y asesoramiento, asistencia técnica	Contabilización de productos y resultados	Indicadores de seguimiento para los productos intermedios
• TI: Satisfacción de las partes interesadas con los sistemas de tecnología y gestión de la información propicios para las iniciativas de reforma (según mediciones del grupo de conducción de TI)	n/d	General, 7/10
- Operaciones de inversiones, programa de resultados	n/d	7, en una escala de 10 puntos
- Servicios de asesoramiento, estrategia de conocimientos	n/d	7, en una escala de 10 puntos
- Descentralización	n/d	7, en una escala de 10 puntos
• Satisfacción del cliente ¹¹		
•		
- Logro de resultados (número de regiones en las que la mayoría de los líderes de opinión concuerdan en que el Banco	3	4

⁹ Debido a que en el examen del IEG se validó un número muy pequeño de informes de terminación, no se dispone de información de referencia.

¹⁰ Sobre la base de un promedio de tres años de las operaciones que salen de las carteras del BIRF y la AIF y los fondos fiduciarios, evaluadas por el IEG hasta el 23 de febrero de 2010.

¹¹ Sobre la base de los resultados del sondeo mundial de 2008. La meta se basa en el supuesto de que las reformas internas influirán en los líderes de opinión en el próximo sondeo mundial.

	Valor de referencia (cierre del ej. de 2009)	Meta (cierre del ej. de 2011)
logra resultados)		
- Importancia del Grupo del Banco Mundial (número de regiones en las que la mayoría de los líderes de opinión conducen)	5	6
Eficiencia		
• Vías de procesamiento del enfoque de financiamiento para inversiones basado en riesgos		
- Vía I: Proceso acelerado (% de proyectos)	25 ^{/12}	40
- Vía II: Proceso normal (% de proyectos)	75	60
• Velocidad (desde la nota sobre la idea del proyecto hasta la aprobación, en meses)		
- Operaciones para políticas de desarrollo (OP 8.60)	5,9	Mantenerlo en < 6,0
- Operaciones de emergencia (OP 8.0)	3,9	Mantenerlo en < 4,0
- Financiamiento para inversiones Financiamiento adicional	6,2	Mantenerlo en < 6,0
- Préstamos para inversiones (independientes)	16,4	14,0 ^{/13}
• Ejecución		
- Coeficiente de desembolsos	25,7%	25%
- Retrasos en los desembolsos (OP 8.0) ¹⁴	35%	25%
• Conocimientos		
- Equipos de expertos internacionales (número)	9	15
- Personal técnico de nivel GI (número)	12	20
• Descentralización		
- Jefes de proyecto en las oficinas de los países (% de proyectos gestionados desde los países)	29,3%	31%
- Personal contratado internacionalmente de la región que está en oficinas de los países	27,3%	29,5%
• Matriz		
- Respaldo intersectorial (%)	3	10

^{/12} Proyectos de financiamiento adicional.

^{/13} Promedio para proyectos de riesgo alto y bajo. Depende de la aplicación de un enfoque basado en el riesgo.

^{/14} Calculado como porcentaje las aprobaciones de los ejercicios de 2008-09 que llevan más de tres meses desde la entrada en vigor hasta el primer desembolso.

	Valor de referencia (cierre del ej. de 2009)	Meta (cierre del ej. de 2011)
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos - Desde la publicación hasta el nombramiento (días) - Rotación (% de personal de operaciones con 7 años o más en una vicepresidencia) - Margen de control de los supervisores (número de personal promedio) 	<p>201</p> <p>24,2%</p> <p>34</p>	<p>150</p> <p>Por definir</p> <p>Por definir</p>
Rendición de cuentas		
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a la información - Solicitudes completadas siguiendo las nuevas normas de servicios 	<p>n/d</p>	<p>90%</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de los riesgos - Capacidad de respuesta a las recomendaciones del IEG 	<p>41%</p>	<p>Por definir</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología de la información - Gestión de los riesgos de TI (% de resultados de auditoría retrasados) - Participación del Directorio/Informes actualizados 	<p>n/d</p> <p>0</p>	<p>Menos del 5%</p> <p>Dos veces al año</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión orientada a los resultados de desarrollo - Indicadores sectoriales (número de sectores) 	<p>4</p>	<p>7</p>