



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)



DC2010-0002/1
25 de abril de 2010

**DOCUMENTO DE SÍNTESIS:
UN NUEVO MUNDO, UN NUEVO GRUPO DEL BANCO MUNDIAL**

Se adjunta, para la reunión del Comité para el Desarrollo del 25 de abril de 2010, un documento de antecedentes titulado “Documento de síntesis: Un nuevo mundo, un nuevo Grupo del Banco Mundial”, elaborado por el personal del Banco Mundial.

* * *

DOCUMENTO DE SÍNTESIS:

**UN NUEVO MUNDO,
UN NUEVO GRUPO DEL BANCO MUNDIAL**

abril de 2010

Un nuevo mundo, un nuevo Grupo del Banco Mundial

Tras la peor crisis en décadas, la economía del mundo enfrenta una recuperación incierta e irregular, con nuevos riesgos para el empleo y el crecimiento. La respuesta a la crisis ha mostrado por qué la cooperación internacional y las instituciones multilaterales eficaces son importantes. Llamado a desempeñar un papel históricamente destacado a la hora de proteger a los pobres y sentar las bases de la recuperación, el Grupo del Banco Mundial ha estado a la altura de las circunstancias: ha comprometido más de US\$100 000 millones desde que se desencadenó la crisis.

También suministró dinero sin demora donde hacía falta. Si bien tradicionalmente el Grupo del Banco Mundial ha financiado proyectos de más largo plazo, los desembolsos efectivos han superado los del FMI.

Las crisis nos han enseñado a prestar ese apoyo allí donde resulte más efectivo: las redes de protección social para los más vulnerables; las inversiones productivas en agricultura, infraestructura e innovación como simientes de oportunidades, y el sector privado en tanto motor del crecimiento. Pusimos en marcha formas creativas de ayudar a nuestros clientes, desde la respuesta a la crisis de los alimentos hasta el Fondo para Hacer Frente a la Crisis de la Asociación Internacional de Fomento (AIF) y los instrumentos especiales de la Corporación Financiera Internacional (IFC) de financiamiento para el comercio, microfinanzas, capitalización bancaria, infraestructura y deuda en dificultades. Este respaldo ha beneficiado a todos: la recuperación está demostrando el papel clave que cumplen los países en desarrollo en la generación de nuevas fuentes de demanda. Con el correr del tiempo, más y más países en desarrollo pueden convertirse en nuevos polos de crecimiento para la economía mundial.

Al mismo tiempo, no hemos dejado de preparar el terreno para nuevos desafíos, tales como la combinación de políticas relativas al desarrollo y el cambio climático, y la integración de gobierno, seguridad y desarrollo para ayudar a los Estados débiles que salen de un conflicto.

La crisis muestra las posibilidades de la cooperación internacional, pero también subraya la necesidad de modernizar el multilateralismo —y las instituciones multilaterales— para que sean reflejo de un mundo en evolución. Para abordar los desafíos del desarrollo se necesitan ahora instituciones que no solo estén próximas a la población de los países en desarrollo, sino que también puedan movilizar a todos los agentes clave —sean Gobiernos, el sector privado o la sociedad civil— para hacer frente, unidos, a las amenazas mundiales y contribuir a la integración regional dentro de un sistema mundial. Se necesitan instituciones innovadoras, adaptables y capaces de aprovechar las nuevas oportunidades.

Tomando como base nuestra respuesta a la crisis, les presentamos un conjunto de medidas y reformas tendientes a modernizar el Grupo del Banco Mundial, para transformarlo en una nueva institución:

- **Que se concentre estratégicamente en aquellos ámbitos a los que podamos añadir más valor.** Con nuestro alcance mundial, podemos contribuir de manera singular a superar la pobreza mediante la promoción de una globalización incluyente y sostenible, el

aumento del crecimiento cuidando el medio ambiente, y la generación de nuevas oportunidades y esperanza. Podemos promover los beneficios de la integración regional al tiempo que evitamos los peligros de los bloques regionales enlazando los intereses regionales con los bienes mundiales. En el futuro, nos concentraremos en cinco prioridades: la atención especial a los pobres y vulnerables, particularmente en África al sur del Sahara; la creación de oportunidades de crecimiento; el fomento de la acción colectiva mundial; el fortalecimiento del buen gobierno, y la preparación para las crisis.

- **Que tenga una estructura de gobierno acorde al siglo XXI.** Los derechos de voto de los países en desarrollo y en transición se incrementarán a alrededor del 47,19% en el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), el 39,48% en la IFC y cerca del 46% en la AIF. En el futuro, la participación accionaria en el BIRF denotará la importancia económica relativa de los países, las aportaciones a la AIF y las contribuciones al desarrollo por parte de los clientes del Grupo del Banco, para avanzar hacia una distribución equitativa de los derechos de voto, con una revisión cada cinco años. Estamos protegiendo los derechos de voto de los miembros pobres más pequeños, y hemos creado una tercera representación para África al sur del Sahara en el Directorio.

La participación y el equilibrio también se verán reflejados en la dotación de personal, la designación de funcionarios superiores, el interés especial en resolver los problemas de los clientes, el protagonismo de los países y una red más amplia de experiencia, investigación y práctica entre países del sur (y entre el sur y el norte).

- **Que siga siendo sólida desde el punto de vista financiero.** Hemos elaborado un conjunto de medidas que hacen hincapié en la responsabilidad mutua y los intereses compartidos. En relación con el BIRF, los países en desarrollo nos están permitiendo acceder al capital que han pagado y están abonando precios más altos por los préstamos, y en junio se estudiará la reforma de los plazos de vencimiento de los préstamos. Los países en desarrollo y los desarrollados contribuyen a un aumento selectivo del capital de US\$27 800 millones, de los cuales US\$1600 millones corresponderían a capital pagado, y a un aumento general del capital de US\$58 400 millones, de los cuales el 6%, o sea US\$3500 millones, sería capital pagado y utilizable por completo, y el resto, capital exigible.

También estamos tratando de aumentar la capacidad financiera de la IFC mediante la combinación de una reforma del sistema de representación ligada a un aumento selectivo del capital de US\$200 millones; la consideración de un instrumento híbrido a largo plazo para los accionistas (sujeto a la materialización de otras opciones en materia de capital, al examen de las condiciones por parte de la Junta de Directores y a la posibilidad de tratar una parte importante de este instrumento como capital), y la retención de utilidades.

El Grupo del Banco Mundial ha actuado enérgicamente ante la crisis, pero nuestra intervención nos ha dejado con poca capacidad para prestar apoyo si la recuperación tambalea. Debemos seguir siendo capaces de hacer frente a los nuevos factores de vulnerabilidad que surjan. El Grupo del Banco Mundial también debería cumplir un papel decisivo a la hora de contribuir a una recuperación sólida y amplia que fomente la

cooperación multilateral y el crecimiento equilibrado. Solo estamos tratando de obtener suficientes recursos para poder volver a los niveles de préstamo anteriores. Asimismo continuaremos manteniendo la disciplina presupuestaria.

- **Que sea más sensible, innovadora, flexible y responsable.** Estamos presentando un conjunto de reformas que representan el programa de reforma más ambicioso del Grupo del Banco: modernización de nuestros productos y servicios, promoción de oportunidades para la innovación y creación de un nuevo modelo descentralizado que nos permita aplicar técnicas de vanguardia más cercanas a los clientes y, al mismo tiempo, reunir, adaptar y difundir conocimientos y experiencia con mayor eficacia. Y estamos prestando más atención a los resultados, brindando acceso a nuestros procesos e información, y reforzando nuestras actividades en materia de buen gobierno y lucha contra la corrupción.

Cada parte del conjunto, también caracterizado por su equilibrio, es importante, y unidas producirán una transformación dinámica del Grupo del Banco. En momentos en que la cooperación multilateral —en campos que van desde el comercio hasta el cambio climático— avanza con dificultad, el Grupo del Banco está trabajando como una cooperativa para todos sus miembros. Cada accionista se beneficia y todos aportan su contribución.

En estas circunstancias, les pedimos:

- que respalden nuestro programa de reforma y el rumbo que tomamos tras la crisis;
- que respalden el conjunto de reformas convenidas en la esfera de la representación y la participación, tal como se describen más adelante, incluido un aumento selectivo del capital de US\$27 800 millones, de los cuales US\$1600 millones corresponderían a capital pagado;
- que respalden el conjunto de medidas para incrementar la capacidad financiera del BIRF, tal como se describen más adelante, incluido un aumento general del capital del BIRF de US\$58 400 millones, de los cuales el 6%, o sea US\$3500 millones, sería capital pagado y utilizable por completo, y el resto, capital exigible;
- que respalden una serie de medidas para mejorar el sistema de representación en la IFC y aumentar su capacidad financiera, que comprenden un incremento de los votos básicos y un aumento selectivo del capital de US\$200 millones para elevar la participación accionaria de los países en desarrollo y en transición; la consideración de un instrumento híbrido a largo plazo para los accionistas (sujeto a la materialización de otras opciones en materia de capital, al examen de las condiciones por parte de la Junta de Directores y a la posibilidad de tratar una parte importante de este instrumento como capital), y la retención de utilidades.

Concentración estratégica en aquellos ámbitos a los que podamos añadir más valor

El Grupo del Banco está estableciendo prioridades claras, acentuando sus ventajas comparativas y procurando una mayor complementariedad con otras instituciones. Como institución de carácter mundial, nos encontramos en una posición única para llegar a distintos países y regiones, relacionarnos con otros actores internacionales y ayudar a afrontar los problemas mundiales. Aportamos nuestra función catalizadora y nuestro poder de convocatoria a escala global, junto con servicios y normas internacionales óptimos, a la solución de problemas mundiales y nacionales. Con servicios bancarios y de gestión del riesgo de primera línea, podemos aprovechar significativamente nuestros recursos y actuar como incubadora de innovaciones en el ámbito del financiamiento para el desarrollo, tales como el instrumento derivado relacionado con el clima aplicado en Malawi o el Fondo de Seguro contra Riesgos de Catástrofe para el Caribe. Ofrecemos una amplia variedad de productos y servicios, con conocimientos y experiencia adquiridos en todo el mundo, pero adaptados a las circunstancias locales.

La labor central del Grupo del Banco Mundial consiste en superar la pobreza e impulsar el crecimiento; la pregunta es cuál es la mejor manera de cumplir esa misión en un mundo cambiante. Hemos establecido cinco prioridades estratégicas. Para llevarlas a cabo, adaptaremos nuestra acción a las necesidades de los principales grupos de clientes: países de ingreso bajo y menos adelantados, Estados frágiles y afectados por conflictos, países de ingreso mediano, y el mundo árabe, y se tendrán en cuenta el género y el buen gobierno, en tanto temas multisectoriales clave.

- ***Atención especial a los pobres y vulnerables, particularmente en África al sur del Sahara.*** Solo quedan cinco años para alcanzar los objetivos de desarrollo del milenio, de modo que debemos intensificar los esfuerzos por beneficiar a los pobres dondequiera que se encuentren: en países de ingreso mediano, en países de ingreso bajo y particularmente en África al sur del Sahara. Necesitamos enfoques innovadores y precisos para aprovechar al máximo los recursos disponibles. Necesitamos enfoques que contribuyan a lograr varias metas a la vez y que saquen partido de la innovación y la capacidad del sector privado. Y debemos abordar los factores particulares de vulnerabilidad de mujeres y niños, y los problemas especiales que enfrentan los 1000 millones de personas que viven en la pobreza extrema en Estados frágiles y afectados por conflictos.
- ***Creación de oportunidades de crecimiento.*** El crecimiento sostenido es la vía más sólida y duradera para salir de la pobreza. En nuestras instituciones afiliadas, tanto las que se ocupan del sector público como las dedicadas al sector privado, respaldaremos a los países en desarrollo con inversiones en agricultura, infraestructura, innovación y capital humano. Trabajaremos para mejorar el ambiente para los negocios y el gasto público, crear mercados e invertir en empresas, y fomentar el crecimiento que genera empleo y oportunidades para todos.
- ***Fomento de la acción colectiva mundial.*** Aportaremos conectividad internacional, movilización e innovación financieras, y promoción y análisis de primer nivel a los temas

de alcance mundial, desde el cambio climático y el comercio, hasta la agricultura y la seguridad alimentaria, pasando por la energía, el agua y la salud.

- **Fortalecimiento del buen gobierno.** Ayudaremos a los países a hacer del buen gobierno el eje de los programas y proyectos de desarrollo. Para alcanzar un desarrollo satisfactorio se requiere protagonismo local, que, a su vez, depende del buen gobierno y la capacidad. La corrupción es un derroche criminal de recursos y tiene un efecto corrosivo en la confianza del público en el Gobierno y las instituciones. Ayudaremos a los países a evitar y combatir la corrupción, y nos ceñiremos a las normas más elevadas. Los asistiremos en la creación de instituciones abiertas que promuevan la gestión adecuada de los recursos públicos y la prestación de servicios. Seremos agentes de cambio en la esfera del buen gobierno, en lo que respecta a la recuperación de activos robados (StAR), la prevención de la constitución de paraísos fiscales ilegales y la administración de recursos provenientes de industrias extractivas (EITI++).
- **Preparación para las crisis.** Los países deben aprontarse antes de que las crisis se produzcan. Estamos elaborando nuevos instrumentos financieros, normativos, de evaluación y de distribución de riesgos que ayuden a los países a afrontar mejor las crisis.

Dentro de estas cinco prioridades, evaluaremos continuamente en qué áreas podemos producir el mayor impacto. Por ejemplo, mientras que otros agentes han ido intensificando su participación en el financiamiento para enfermedades prioritarias, el Grupo del Banco se dedica cada vez más a reforzar los sistemas de salud. Seremos selectivos, pero la diversidad de nuestra base de clientes y las interrelaciones de los problemas de desarrollo exigen una amplia variedad de capacidades y actuaciones. Los casos en los que el Banco se ha retirado —por ejemplo, de las esferas de la infraestructura, la agricultura o el sector financiero— se reconocen ahora como costosos errores.

También estamos redoblando la cooperación con otras organizaciones internacionales, dando un paso al costado donde otros tienen una clara ventaja comparativa, poniéndonos a la cabeza donde estamos en condiciones de hacerlo y trabajando juntos para solucionar problemas. Y estamos utilizando nuestros conocimientos, experiencia y balance para asociarnos con otros actores a fin de instrumentar soluciones innovadoras a los problemas del desarrollo, como en la creación de incentivos de mercado para desarrollar tratamientos médicos (Compromisos Anticipados de Mercado para vacunas contra enfermedades neumocócicas) o nuevas formas de financiar vacunas (Servicio Financiero Internacional para la Inmunización).

Estamos aportando este mismo espíritu de innovación y colaboración a la 16.^a reposición de los recursos de la AIF (AIF-16), prevista para este año (la última reposición completa antes de que se cumpla el plazo de 2015 para alcanzar los objetivos de desarrollo del milenio). Los recursos de la AIF siguen siendo fundamentales para combatir la pobreza en los países más pobres. En esta empresa trataremos de obtener la cooperación de todos los donantes. También estudiaremos la manera de fortalecer las finanzas de la AIF y su sostenibilidad a largo plazo. Esperamos analizar estas cuestiones con ustedes en los próximos meses.

Estructura de gobierno acorde al siglo XXI

Representación y participación

Un Grupo del Banco Mundial modernizado debe representar las realidades de la economía internacional de principios del siglo XXI. En la primera etapa de las reformas del sistema de representación, concluida hace un año, se aumentaron los derechos de voto de los países en desarrollo y en transición en el BIRF hasta llegar al 44,06% y se creó un tercer puesto de Director Ejecutivo para África al sur del Sahara en el Directorio. También se incrementaron los derechos de voto de los países de la Parte II en la AIF, ya que los países tomaron las acciones asignadas pero no suscritas. Un fondo fiduciario de donantes ayudó a algunos países clientes de la AIF a tomar las acciones restantes. Los accionistas también se comprometieron a emprender una ambiciosa segunda etapa de reformas para la primavera de 2010.

En esta segunda etapa se está aumentando considerablemente en todo el Grupo la representación de los países en desarrollo y en transición, cuya participación en el BIRF llegará al 47,19%. Esta reestructuración fortalece nuestra capacidad para seguir apoyando a los miembros pobres más pequeños y demuestra que una mayor participación de los países emergentes y en desarrollo lleva consigo una mayor responsabilidad por la solidez financiera del Grupo del Banco. Representa un equilibrio de intereses entre los accionistas, con el propósito de avanzar, con el tiempo, hacia la igualdad de derechos de voto en el Banco Mundial.

En cuanto al aumento selectivo del capital del BIRF de 2010 exclusivamente, la reestructuración se basaría en la importancia de los países miembros en la economía mundial (peso económico), calculada en función de una combinación del PIB; las aportaciones a la AIF, y las contribuciones al desarrollo por parte de los clientes del Grupo del Banco, con medidas para proteger los derechos de voto de los países pobres más pequeños.

- ***Incremento de los derechos de voto de los países en desarrollo y en transición en 2010 para reforzar la legitimidad y la eficacia:***
 - a. BIRF: Aumentar los derechos de voto un 3,13%, para llevar los derechos de voto de los países en desarrollo y en transición al 47,19%; las reformas de 2008 y 2010, sumadas, representarán un incremento del 4,59%.
 - b. IFC: Incrementar los derechos de voto de los países en desarrollo y en transición del 33,4% actual al 39,48%, mediante un aumento de los votos básicos (hasta el 5,55%, desde los 250 por accionista vigente en la actualidad) y un aumento selectivo del capital.
 - c. AIF: Llevar el porcentaje de votos de los países de la Parte II a alrededor del 46%.
 - d. MIGA: Mantener la paridad entre miembros desarrollados y en desarrollo.

- **Dinamismo:** La participación accionaria en el BIRF se examinaría cada cinco años para tener en cuenta los cambios derivados del continuo crecimiento económico y la evolución de nuestros miembros, así como las contribuciones a la AIF. Del mismo modo, la IFC examinaría la participación accionaria cada cinco años.
- **Fórmula futura para la participación accionaria en el BIRF:** Para la próxima revisión de la participación accionaria que se realizará en 2015, los accionistas establecerán un programa de trabajo y una hoja de ruta con la finalidad de desarrollar un parámetro de referencia para elaborar una fórmula dinámica que refleje los principios acordados en la reunión del Comité para el Desarrollo de octubre de 2009 en Estambul, y avanzar con el tiempo hacia una distribución equitativa de los derechos de voto y proteger los derechos de voto de los países pobres más pequeños.

Reforma del sistema de gobierno interno

Con el liderazgo del Directorio, también estamos trabajando para aumentar la transparencia y la rendición de cuentas del gobierno del Grupo del Banco Mundial en apoyo del programa global de reforma y renovación. Estamos trabajando en estrecha colaboración con el Directorio en una serie de temas que se someterán a la decisión de los accionistas. Estos incluyen destinar tiempo para deliberaciones más estratégicas del Directorio mediante la aprobación condicionada de proyectos, aclarar la relación entre el Directorio y la administración mediante una revisión de las dispensas de la aplicación de políticas y la delegación de facultades, y acentuar la supervisión mediante un examen de las unidades de supervisión y mejoras de la presentación de informes de desempeño. La labor del Directorio aclarará mejor las relaciones entre los accionistas, el Directorio y la administración a fin de fortalecer el papel de custodia de la institución y el gobierno del Grupo del Banco en su conjunto. Los accionistas han reiterado la importancia de un proceso abierto, transparente y basado en el mérito para la selección del presidente del Grupo del Banco Mundial. En las Reuniones Anuales de 2010, el Directorio Ejecutivo presentará propuestas para fortalecer el gobierno institucional y la rendición de cuentas en el Grupo del Banco Mundial.

Solidez financiera

El Grupo del Banco ha suministrado respaldo por valor de más de US\$100 000 millones desde julio de 2008. Cuando se desató la crisis, estábamos bien capitalizados gracias a la prudencia de las políticas y la gestión financiera aplicadas, y pudimos responder eficazmente a las necesidades de los clientes. Sin embargo, la recuperación sigue siendo frágil e irregular en las distintas regiones y, si tambalea en 2010 ó 2011, no tendremos la capacidad para responder como lo hemos hecho en el pasado. También debemos estar en condiciones de contribuir a las oportunidades de dar un fuerte impulso al crecimiento mundial. Para atender estas necesidades, hemos elaborado un conjunto de medidas que hacen hincapié en la responsabilidad mutua y los intereses compartidos.

En relación con el BIRF, estamos buscando recursos que nos permitan volver a los niveles de préstamo previos a la crisis. Entre las medidas se cuentan contribuciones de países en desarrollo y desarrollados mediante un aumento general de los precios introducido el verano boreal pasado; la reforma de los plazos de vencimiento de los préstamos que se discutirá en junio; la liberación de

capital pagado en moneda nacional; un aumento selectivo del capital como resultado de la reforma del sistema de representación, por un monto de US\$27 800 millones, de los cuales US\$1600 millones corresponderían a capital pagado, y nuestro primer aumento general del capital en 20 años, para el que proponemos US\$58 400 millones, de los cuales el 6%, o sea US\$3500 millones, sería capital pagado y utilizable por completo, y el resto, capital exigible. El aumento general del capital se acordaría en el entendido de que, si en el futuro ya no se necesitara para respaldar los préstamos, se destinará a los fines que decidan los accionistas, aunque se tendrán especialmente en cuenta las transferencias a la AIF para respaldar a los países más pobres.

La disciplina presupuestaria es también un elemento clave del conjunto de medidas. En comparación con las principales instituciones financieras internacionales, nuestro presupuesto es uno de los que crece más lentamente, de hecho, no varía en términos reales desde 1999, aun cuando los préstamos alcanzaron niveles récord en el ejercicio de 2009. En la última década, por ejemplo, el presupuesto del FMI creció a una tasa que duplica la del Banco. Estamos decididos a sacar partido de los esfuerzos realizados y seguir manteniendo una estricta disciplina presupuestaria.

También hemos reforzado considerablemente nuestra capacidad financiera sacando el mayor partido de nuestra base de capital. Esto incluye haber alcanzado una relación de casi cinco a uno en el aprovechamiento de nuestro capital, relación considerablemente superior a la que muestran los bancos regionales de desarrollo; permitir una flexibilidad razonable en el coeficiente capital-préstamos frente al rango estratégico de suficiencia de capital; introducir un nuevo marco de gestión del riesgo para utilizar con la mayor eficiencia posible el capital existente, y trabajar activamente con los accionistas para liberar el capital pagado en moneda nacional. La relación de casi cinco a uno en el aprovechamiento de nuestro balance y la participación de otros accionistas multiplican considerablemente la inversión de cualquiera de ellos: la inversión de un país que posea una participación del 5% se multiplica por 100 cuando se considera su impacto en el desarrollo.

Estas medidas nos permiten utilizar de manera óptima nuestro balance para responder a la crisis, manteniendo al mismo tiempo una gestión financiera prudente, que es un factor clave en nuestra clasificación AAA. Y, en consonancia con este criterio de prudencia, estamos reforzando aún más nuestro modelo financiero mediante la sincronización de las deliberaciones anuales sobre presupuesto, determinación de precios y asignación de ingresos para garantizar la sostenibilidad financiera de las transferencias de ingresos, y la formulación de principios orientados a vincular la fijación del precio de los préstamos con la cobertura de los costos.

También estamos proponiendo aumentar el capital de la IFC para que podamos incrementar el financiamiento para el sector privado en los países clientes de la AIF, especialmente en los mercados pobres y de riesgo; recuperar la flexibilidad financiera, y hacer posible el crecimiento en el futuro y una mayor movilización de inversionistas externos. Proponemos un conjunto de opciones que comprenden una reforma del sistema de representación para aumentar la participación accionaria de los países en desarrollo y en transición mediante un incremento de los votos básicos y un aumento selectivo del capital de US\$200 millones; la consideración de un instrumento híbrido a largo plazo para los accionistas (sujeto a la materialización de otras opciones en materia de capital, al examen de las condiciones por parte de la Junta de Directores y

a la posibilidad de tratar una parte importante de este instrumento como capital), y la retención de utilidades.

Un aumento selectivo del capital, alcanzado en el contexto de las deliberaciones sobre la representación, generaría recursos utilizables. La emisión del instrumento híbrido permitiría recaudar capital y constituiría una novedosa fuente de financiamiento para la IFC, al multiplicar la flexibilidad y las posibilidades de obtener capital. Esta experiencia podría ser útil para otras instituciones financieras internacionales. La IFC también tiene ingresos que, con el tiempo, pueden generar capital. Algunos accionistas han propuesto que, particularmente en vista de la inestabilidad de los ingresos de la IFC derivados del sector privado y el capital, las políticas de la IFC sobre utilidades no distribuidas deberían dotar a la Corporación de la flexibilidad necesaria para generar capital internamente.

A pesar de las restricciones de capital de la IFC, hemos respondido mejor al aumentar la eficiencia y la eficacia, mantener los gastos por debajo de lo presupuestado, prestar atención especial al impacto en términos de desarrollo y cumplir un papel de vanguardia en la medición de resultados. Para mejorar la posición de capital de la IFC, también nos hemos desprendido de inversiones en capital accionario que han alcanzado su madurez y realizado ganancias de capital a medida que se alcanzaban los objetivos de desarrollo y las oportunidades de mercado lo permitían. La IFC continuará centrándose en su estrategia de promover la regeneración del capital y, al mismo tiempo, optimizar su uso.

Una institución más sensible, innovadora, flexible y responsable

El conjunto de reformas representa el programa de reforma más amplio que ha llevado a cabo el Grupo del Banco Mundial. Nuestro propósito consiste en prestar, en tiempo real, una serie de servicios financieros y de conocimientos mundiales de la más alta calidad, adaptados a las necesidades de cada país, a una variedad creciente de clientes: países pobres, Estados frágiles y pequeños, países de ingreso mediano y el sector privado. Las reformas abarcan el BIRF/AIF, la IFC y el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA), y mientras que sus características específicas difieren entre las tres instituciones, los factores que impulsan la reforma —la necesidad de estar más próximos al cliente, de reforzar nuestros servicios financieros y de adquirir y difundir mejor nuestros conocimientos y experiencia— son los mismos. Las cuatro iniciativas se refuerzan entre sí y nos permitirán modernizar nuestros servicios, mejorar su prestación, acelerar los procesos, hacer el seguimiento de los resultados y mantener la observancia de nuestras elevadas normas fiduciarias.

Modernización de los servicios

Las reformas anteriores del Grupo del Banco le permitieron prestar a sus clientes asistencia en forma oportuna y en montos sin precedentes. Estamos reorganizando el financiamiento del Banco para proyectos de inversión, con el propósito de concentrarnos en los resultados, aumentar la rapidez y las prestaciones, mejorar la gestión del riesgo y armonizar mejor nuestros servicios con las prioridades de los Gobiernos y los asociados en el terreno. También estamos examinando los instrumentos que ofrecemos a los clientes y, como parte de esta tarea, estamos consolidando

nuestra cartera de fondos fiduciarios en expansión. La IFC está mejorando sus procedimientos institucionales, mientras que el MIGA está modernizando su Convenio Constitutivo.

Asimismo, estamos afianzando nuestros servicios de conocimientos, lo que es crucial para el desarrollo, ya que las experiencias aplicadas en un país —como las transferencias monetarias condicionadas, en México— se pueden compartir y adaptar en otros. El Banco Mundial ha desempeñado relativamente bien la tarea de compartir conocimientos dentro de las regiones. Tiene que mejorar para cumplir esa tarea a nivel mundial. Debemos crear incentivos para obtener e intercambiar conocimientos y difundirlos rápidamente entre nuestros funcionarios y clientes. Para lograrlo, mediante una estrategia de conocimientos del Banco Mundial se están revitalizando nuestros productos de conocimiento, reforzando los equipos técnicos e incorporando conocimientos y experiencia externos.

La IFC ha creado grupos profesionales en los distintos departamentos sectoriales, regionales y de servicios, utilizando instrumentos de intercambio de conocimientos y los medios sociales para promover la formación de equipos virtuales. El MIGA está trabajando con la Unión de Berna de aseguradoras de riesgos políticos en investigación de punta en ese sector.

Mejora de la prestación de servicios

Debemos promover una mayor conectividad, y hace falta mayor movilidad del personal, además de responsabilidades más claras y un flujo de conocimientos ininterrumpido. Para ello, tanto en el BIRF como en la IFC estamos renovando la estructura de la matriz y aclarando las funciones, responsabilidades y líneas de rendición de cuentas. También tenemos que replantear el modelo de descentralización. Más de 5000 funcionarios del Grupo del Banco ya están destacados en el terreno. A corto plazo, reforzaremos nuestra presencia en el terreno en Estados frágiles y de bajos ingresos trasladando más funciones de gestión a las oficinas fuera de la sede y agregando directores a cargo de las operaciones en los distintos países. Pero el actual modelo de descentralización parece haberse agotado. Debemos combinar la prestación de servicios desde lugares cercanos a donde se encuentran los clientes, la capacidad para que los clientes aprovechen sin tropiezos ni demora conocimientos y experiencia internacionales de excelente nivel, y sólidas funciones a nivel central para orientar una labor unificada. Por ello, para el mediano a largo plazo estamos estudiando un ajuste de la estructura descentralizada, quizás mediante una combinación de centros de distintos tamaños y capacidad que complementen a las oficinas en los países y presten servicios de calidad internacional.

Apoyo a la reforma

Los procedimientos y políticas relativos a los recursos humanos, la tecnología de la información y el presupuesto no deben quedarse atrás.

- ***Las reformas del área de recursos humanos*** están encaminadas a contratar y retener a personas que aporten la diversidad de talento necesaria, fomentar el avance profesional, y permitir una mayor flexibilidad y movilidad, de tal manera de avanzar con el tiempo hacia

un nuevo marco mundial de recursos humanos. La promoción de la diversidad del personal reflejará más adecuadamente la naturaleza mundial del Grupo del Banco.

- **Tecnología y gestión de la información:** una nueva estrategia trienal respalda las iniciativas de reforma. Comprende nuevas plataformas de apoyo a la cooperación y el conocimiento, nuevos sistemas de búsqueda y recuperación de documentos, y una mejor conectividad del personal y las oficinas fuera de la sede.
- **Los procesos presupuestarios** se están reformando para i) fortalecer los vínculos entre nuestras prioridades, resultados y asignaciones presupuestarias, ii) ampliar las discusiones sobre planificación y presupuesto a fin de incluir los fondos fiduciarios y otras fuentes de ingresos, y iii) mejorar y simplificar los sistemas de presupuestación, planificación y desempeño, manteniendo al mismo tiempo la atención en la eficacia en función de los costos.

Obtención de resultados y mantenimiento de las normas

Mostrar resultados es fundamental para nuestra credibilidad. A fin de medir y hacer el seguimiento de la eficacia en términos de desarrollo,

- estamos reforzando los marcos de resultados de todas las estrategias y operaciones;
- estamos ampliando los indicadores básicos para medir nuestros resultados;
- estamos creando un marco de resultados destinado a vigilar los progresos de las reformas y transformándolo en un sistema de calificación institucional. La IFC ya cuenta con el Sistema de Seguimiento de los Resultados de Desarrollo, considerado entre las prácticas óptimas por los bancos multilaterales de desarrollo.

A medida que instrumentamos reformas, también debemos mantener nuestras estrictas normas fiduciarias y en otros ámbitos.

- Además de reforzar los controles de la AIF, el Directorio está colaborando con nosotros en un examen independiente de las **unidades de supervisión** para mejorarlas y eliminar las duplicaciones.
- Estamos progresando en la esfera del **buen gobierno y la lucha contra la corrupción**, mediante la aplicación cabal de las recomendaciones del Panel Volcker y la instauración de sanciones más rigurosas, incluida la inhabilitación cruzada con otros bancos multilaterales de desarrollo. Estamos incorporando las lecciones aprendidas en la planificación de las medidas de prevención y estudiando nuevas formas de promover la rendición de cuentas por parte de las empresas con las que trabajamos.
- Estamos elaborando un **marco integrado de gestión del riesgo**, que será supervisado por un oficial principal de riesgos, quien también presentará anualmente un informe sobre el tema.

- Por último, nuestra nueva política de **acceso a la información**, que entrará en vigor el 1 de julio de 2010, nos pone a la vanguardia de todos los organismos de las Naciones Unidas e instituciones multilaterales al otorgar acceso a toda la información en posesión del Banco, con algunas excepciones bien definidas.

Para asegurarnos de que estamos realizando nuestra visión, crearemos en el Banco una secretaría, encabezada por un director, que tendrá a su cargo tareas de seguimiento, asesoría y presentación de informes relativas a las reformas internas (el calendario de las reformas figura en el anexo 1) y dependerá de la administración superior. Un director de Gestión del Cambio de la IFC supervisará la aplicación de la estrategia de la IFC de 2013.

Conclusión

Individualmente, estos cambios producen transformaciones. En combinación, modernizarán el multilateralismo en el Grupo del Banco Mundial. Juntos, equilibran la cooperación, el dinamismo y la eficacia, de manera que todos los accionistas puedan beneficiarse de esta vital institución multilateral y de su misión, y contribuir a ellas.

En vista del ritmo y el alcance de los cambios que se producen en el mundo, las regiones y los países, las reformas y los recursos de este Grupo del Banco Mundial modernizado no pueden ser estáticos. Debemos seguir previendo, anticipándonos, escuchando las opiniones recogidas y determinando cómo realizar los ajustes necesarios. Las reformas no son una conclusión, sino un proceso.

No obstante, los cambios en curso ponen al Grupo del Banco Mundial en muy buenas condiciones para ayudar a los países en desarrollo —y a la economía mundial— a medida que salimos de esta crisis y avanzamos hacia la posibilidad de que surjan múltiples polos de crecimiento y oportunidad. Ahora necesitamos que los accionistas nos apoyen y actúen.

Anexo 1: Calendario de reformas

Reforma	Cierre del ejercicio de 2010	Cierre del año civil de 2010	Cierre del ejercicio de 2011
Reforma de los plazos de vencimiento de los préstamos	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar una propuesta para restablecer los plazos de vencimiento de los préstamos al nivel que tenían antes de 2008, ofreciendo a los prestatarios la opción de extender los plazos mediante el pago de una prima, a fin de incrementar el capital en US\$1200 millones para el ejercicio de 2019. 		
Liberación del CPMN existente	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar intensamente con los accionistas que mantienen CPMN sin liberar, para que liberen cuanto antes el mayor volumen posible de dicho capital. 		

<p>Sincronización de las deliberaciones de finales del ejercicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sincronizar las deliberaciones de finales del ejercicio relativas al presupuesto, la determinación del precio de los préstamos y los ingresos netos. • Estudiar un modelo financiero sostenible que unifique las decisiones sobre el presupuesto, la determinación del precio de los préstamos y los ingresos netos. • Elaborar principios que vinculen la determinación del precio de los préstamos a la cobertura de los costos relacionados con las operaciones de préstamo y tengan en cuenta las pérdidas previstas. • Preparar una propuesta sobre los principios para la asignación de los ingresos netos que, con sujeción a la decisión del Directorio, dieran prioridad a las transferencias a la AIF (luego de asegurar la transferencia de suficientes recursos a las reservas), y de esa manera: <ul style="list-style-type: none"> • permitir transferencias de recursos a la AIF a un nivel real fijo hasta que la suficiencia de capital del BIRF vuelva a situarse en el extremo inferior del margen establecido, que actualmente es el 23%; • permitir un aumento moderado de las transferencias a la AIF cuando la relación capital social-préstamos y activos de inversión a 		
---	--	--	--

	<p>largo plazo (C-P) se sitúe dentro del margen de suficiencia de capital, que actualmente es de 23% - 27%.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vincular los principios relativos a la asignación de los ingresos con el mecanismo de reintegro, por el cual, con sujeción a una decisión futura del Directorio, la reorientación de los recursos obtenidos del AGC , con un fuerte énfasis en las transferencias a la AIF, comenzaría una vez que la relación C-P haya llegado al límite superior del margen de suficiencia de capital, que actualmente es el 27%; se realizaría un examen para determinar el momento de la reorientación de recursos cuando el BIRF alcance el punto medio del margen de suficiencia de capital (actualmente el 25%). 		
<p>Modernización de los servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poner en marcha el marco de evaluación de riesgos operativos, el nuevo modelo de apoyo a la ejecución y la renovación del marco para la presentación de informes. • 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 alta prioridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a un acuerdo sobre 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 con sede en 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. • En la IFC, poner en marcha i) nuevos grupos sectoriales y ii) un nuevo centro de operaciones en Estambul. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar un nuevo plan 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 cuenta de las redes, incluso de conocimientos.
<p>Sistemas de apoyo</p>	<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 de gestión de información. • Implementar un “tablero de mando” del Grupo del Banco Mundial que facilite las decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poner en marcha el sistema de calificación institucional. • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ultime el nuevo marco de remuneraciones y prestaciones para someterlo a aprobación.

	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una hoja de ruta de la IFC para las recomendaciones y propuestas sobre presupuesto de 2013, incluidas las consecuencias para los costos de la IFC de 2013. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar un nuevo ciclo de gestión del desempeño en la IFC. 	
<p>Transparencia, rendición de cuentas y resultados</p>	<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, asesoría y presentación de informes relativas a las reformas internas. • Poner en marcha la reforma del sistema de sanciones, incluida la inhabilitación cruzada. • Elaborar indicadores básicos en cuatro sectores para la AIF, y presentar informes al respecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Completar las actividades de control en la AIF. • Llevar a cabo un examen independiente de las unidades de supervisión acordado con el Directorio. • En el Grupo del Banco Mundial, designar un oficial principal de riesgos, que presentará anualmente un informe integrado sobre gestión de riesgos. • Finalizar el primer informe anual sobre resultados. • Presentar propuestas para fortalecer el gobierno institucional y la rendición de cuentas (Reuniones Anuales de 2010). 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar plenamente el programa en materia de resultados, mediante el establecimiento de un sistema de presentación de informes a nivel institucional y la elaboración de informes anuales sobre resultados • Aumentar a siete el número de sectores para los que se elaboren indicadores básicos