



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)



**DC2010-0014**  
30 de septiembre de 2010

**ACTUALIZACIÓN SOBRE LA REFORMA  
DEL GRUPO DEL BANCO MUNDIAL**

Se adjunta, para la reunión del Comité para el Desarrollo del 9 de octubre de 2010, un documento de antecedentes titulado “Actualización sobre la reforma del Grupo del Banco Mundial”, elaborado por el personal del Banco Mundial.

\* \* \*



## Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>i</b>
<b>I. Avances logrados en la aplicación de las Orientaciones para el período posterior a la crisis del GBM.....</b>	<b>1</b>
<b>1. La atención especial a los pobres y vulnerables.....</b>	<b>3</b>
<b>2. La creación de oportunidades de crecimiento .....</b>	<b>5</b>
<b>i) Agricultura .....</b>	<b>5</b>
<b>ii) Infraestructura .....</b>	<b>7</b>
<b>iii) Comercio .....</b>	<b>8</b>
<b>3. El fomento de la acción colectiva a nivel mundial .....</b>	<b>8</b>
<b>4. El fortalecimiento de la gestión de gobierno .....</b>	<b>10</b>
<b>5. La gestión del riesgo y la preparación para hacer frente a las crisis .....</b>	<b>11</b>
<b>II. Información actualizada sobre las medidas para aumentar la capacidad financiera</b>	<b>12</b>
<b>III. Reforma del sistema de representación y participación</b>	<b>14</b>
<b>IV. El programa de reforma interna: Evolución y avances recientes</b>	<b>16</b>
<b>V. Conclusiones y próximos pasos</b>	<b>27</b>
<b>Anexo 1: Marco integrado de resultados y desempeño del Banco Mundial</b>	
<b>Anexo 2: Calendario del programa de reformas, incluida la actualización de septiembre de 2010</b>	<b>25</b>
<b>Anexo 3: Marco de resultados (actualización al cierre del ejercicio de 2010)</b>	<b>28</b>

## Siglas y abreviaturas

AIF	Asociación Internacional de Fomento
AIF-16	Decimosexta reposición de los recursos de la AIF
BGLC	Estrategia de buen gobierno y lucha contra la corrupción
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
CCA	Centro de conocimientos y aprendizaje
CPMN	Capital pagado en moneda nacional
EAP	Estrategia de asistencia a los países
EEM	Equipo a cargo de la estructura matricial
EFC	Estados frágiles y afectados por conflictos
G-20	Grupo de los Veinte
GAFSP	Programa Mundial para la Agricultura y la Seguridad Alimentaria
GBM	Grupo del Banco Mundial
ICF	Mecanismo de Financiamiento de la Infraestructura Afectada por la Crisis
IFC	Corporación Financiera Internacional
IFI	Instituciones financieras internacionales
INFRA	Plataforma para la Recuperación de Infraestructura y la Protección de Activos
INT	Vicepresidencia de Integridad Institucional
MIGA	Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones
ODM	Objetivos de desarrollo del milenio
PDT	Países en desarrollo y en transición
PRCMA	Programa de respuesta a la crisis mundial de los alimentos
PSOC	Programa de Sistemas de Operaciones y Conocimientos
RSR	Respuesta Social Rápida
SRI	Secretaría a cargo de la reforma interna

# Actualización para los Gobernadores

## Resumen

---

### INTRODUCCIÓN

i) En abril del 2010 se presentó a los Gobernadores un conjunto de medidas y reformas para modernizar al Grupo del Banco Mundial (GBM) sobre la base de la experiencia y las enseñanzas extraídas de sus actividades para hacer frente a la crisis. Este conjunto de medidas y reformas tiene por objeto crear un nuevo GBM, que se centre estratégicamente en las esferas en las que pueda agregar más valor, tenga una gestión de gobierno adecuada al siglo XXI, mantenga su solidez financiera y se adapte mejor a las necesidades, sea más innovador y flexible, y rinda más cuentas.

ii) En este documento se hace un inventario de los avances del último semestre en la ejecución de los distintos pilares de la labor de modernización respaldada por los Gobernadores del GBM, a saber: la aplicación de las Orientaciones para el período posterior a la crisis del GBM; las medidas encaminadas a aumentar la capacidad financiera del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y la Corporación Financiera Internacional (IFC); el balance de los esfuerzos por aplicar las reformas del sistema de representación y participación aprobadas en la primavera boreal de 2010, y la ejecución del programa de reforma interna del GBM, destinado a aumentar la prestación de servicios financieros y de conocimientos mundiales de buena calidad y adaptados a las necesidades de toda la variedad de clientes, en tiempo real. El documento termina con el análisis de los próximos pasos y las prioridades.

iii) La aplicación de las diversas medidas presentadas en el conjunto mencionado es un proceso de largo plazo, que requiere un orden secuencial y coordinación minuciosos, que tengan en cuenta los recursos institucionales mientras se siguen produciendo resultados para los clientes. La fase inicial se ha centrado fundamentalmente en las reformas internas, incluido el establecimiento de nuevas estructuras institucionales y marcos que sirvan de plataforma para facilitar la modernización y el seguimiento de los avances ulteriores.

### **Orientaciones para el período posterior a la crisis**

iv) En abril de 2010, el GBM esbozó su visión para hacer frente a los desafíos después de la crisis económica y financiera mundial. A pesar del escaso tiempo transcurrido desde su aprobación, las Orientaciones para el período posterior a la crisis ya han tenido impacto en la dirección seguida por el GBM. En esta sección se describen muchos de los ejemplos particularmente notables del impacto en las cinco esferas identificadas como prioridades principales de las políticas del GBM, a saber: i) la atención especial a los pobres y vulnerables; ii) la creación de oportunidades de crecimiento; iii) el fomento de la acción colectiva a nivel mundial; iv) el fortalecimiento de la gestión de gobierno, y v) la gestión del riesgo y la preparación para hacer frente a las crisis. Entre ellos, cabe destacar los siguientes:

- Aumento del financiamiento y alcance de los programas del Banco basados en los resultados en más de US\$600 millones en el período de 2011-15 a fin de

incrementar las intervenciones nutricionales y en materia de servicios de salud esenciales, combinando una mejor prestación a través del fortalecimiento de los sistemas de salud con el aumento de la demanda de estos servicios.

- Aumento del apoyo de la Asociación Internacional de Fomento (AIF) para la educación en el período de 2010-15 en un monto adicional de US\$750 millones, centrando la atención en los países, especialmente de África al sur del Sahara y Asia meridional, que no se encuentran bien encaminados para lograr los objetivos de desarrollo del milenio (ODM) relacionados con la educación. Los recursos adicionales se utilizarán para respaldar intervenciones novedosas que aumenten el acceso a escuelas de buena calidad para las poblaciones desatendidas y eliminen los obstáculos a la demanda de estos servicios.
- Cambios operacionales para aumentar la eficacia del apoyo prestado por el GBM a los Estados frágiles y afectados por conflictos (EFC).
- Aumento del apoyo a la agricultura a través de la aplicación del Plan de acción para la agricultura, con 39 proyectos nuevos aprobados desde mayo de 2010 por un monto de US\$3300 millones en apoyo nuevo de la AIF y el BIRF. Para mejorar el multilateralismo en respaldo del sector de agricultura, se estableció el Programa Mundial para la Agricultura y la Seguridad Alimentaria (GAFSP). IFC también ha aumentado sus inversiones en el sector agroindustrial, y en el ejercicio de 2010 proporcionó casi US\$2000 millones para impulsar la producción agrícola, aumentar la liquidez en las cadenas de suministro, mejorar la logística y la distribución, y aumentar el acceso de los pequeños agricultores al crédito.
- Aumento constante del apoyo a la infraestructura a través de la Plataforma para la Recuperación de Infraestructura y la Protección de Activos (INFRA) con especial énfasis en el apoyo de las iniciativas que utilicen inversiones en infraestructura para promover el programa verde.
- Aumento de la atención prestada a las cuestiones de género en el contexto de las deliberaciones sobre la decimosexta reposición de los recursos de la AIF (AIF-16) de este año y en el Informe sobre el desarrollo mundial 2012, que se referirá al tema de la igualdad de género y el desarrollo.
- Ejecución constante del Plan conjunto de acción de la administración sobre la colaboración entre el Banco y el Fondo, con la exigencia a todos los equipos del Banco de reunirse por lo menos una vez al año con sus contrapartes del Fondo para coordinar los programas de trabajo, y la creación de un grupo mixto de estudio sobre intercambio de información que a fines de cada año deberá informar acerca de la manera de aumentar el flujo de información entre el Banco y el Fondo.
- Intensificación de los esfuerzos en los foros internacionales, como el Grupo de los Veinte (G-20), por crear conciencia y ayudar a integrar los desafíos de los países en desarrollo.
- Mayor integración de la labor del Banco en materia de buen gobierno y lucha contra la corrupción, con la creación de un Consejo sobre el buen gobierno y la

lucha contra la corrupción, integrado por vicepresidentes de las oficinas regionales, de las redes y otros vicepresidentes pertinentes, que se reúne mensualmente y es presidido por turnos por cada director gerente. Además, para integrar la transparencia, la participación y el seguimiento independiente en todas las operaciones del GBM, se están preparando entendimientos más claros *ex ante* entre la Vicepresidencia de Integridad Institucional (INT), las oficinas regionales y los clientes que colaboran acerca de lo que debe hacerse cuando se producen hechos de fraude y corrupción. En julio de 2010 entró en vigor un nuevo marco de evaluación de riesgos operacionales a fin de calificar el riesgo de fraude y corrupción de todos los proyectos nuevos de financiamiento para inversión.

- Apoyo de un planteamiento más integrado para ayudar a los países ricos en recursos naturales a mejorar su grado de preparación para hacer frente a las crisis económicas y los períodos de crecimiento lento.
- Más iniciativas de IFC para ayudar a las empresas privadas del mundo en desarrollo a manejarse en condiciones sin precedentes de mercado. Junto con las instituciones financieras internacionales (IFI) y los gobiernos asociados, el apoyo para estas iniciativas ascendió a un total de más de US\$11 000 millones en el ejercicio de 2010, incluidos más de US\$6000 millones de IFC por cuenta propia, US\$2000 millones en apoyo directo de IFI y gobiernos asociados a través de IFC y US\$3000 millones en acuerdos de financiamiento paralelo.

v) La nueva visión representa un renovado esfuerzo por ayudar a los países a alcanzar los ODM, incluso a través de una mayor atención prestada a la gestión orientada a los resultados y un desplazamiento significativo hacia el “desarrollo abierto”, con más énfasis en la rendición de cuentas y en poner los instrumentos, datos e investigaciones del Banco en manos de los clientes y asociados para ayudar a maximizar las soluciones para el desarrollo<sup>1</sup>.

### **Actualización sobre la capacidad financiera**

vi) En abril de 2010, el Comité para el Desarrollo aprobó conjuntos independientes de medidas para aumentar la capacidad financiera del BIRF e IFC, a saber:

- *Aumentos generales y selectivos de capital:* A mediados de julio se emitieron para la consideración de los Gobernadores resoluciones relativas al aumento general de capital del BIRF y aumentos selectivos de capital del BIRF e IFC. Al 13 de septiembre de 2010, el BIRF había recibido votos de 100 países miembros que representan alrededor del 53% del total de derechos de voto; IFC había recibido votos de 94 países miembros que representan alrededor del 45% del total de derechos de voto. El vencimiento del plazo para la votación es el 31 de marzo de 2011.
- *Reforma de los plazos de vencimiento de los préstamos del BIRF:* En junio de 2010, el Directorio Ejecutivo aprobó el restablecimiento de los límites del plazo

---

<sup>1</sup> “Unfinished Business: Mobilizing New Efforts to Achieve the 2015 Millennium Development Goals”, septiembre de 2010, Banco Mundial.

de vencimiento de los préstamos del BIRF a los niveles vigentes antes de 2008 y al mismo tiempo se ofreció a los prestatarios la opción de prolongar el vencimiento medio a cambio del pago de una prima.

- *Liberación del capital existente pagado en moneda nacional (CPMN)*: Al 1 de septiembre de 2010, los accionistas habían acordado la liberación de US\$562 millones de CPMN. Se ha llegado a un acuerdo informal para la liberación de cerca de US\$550 millones adicionales, y se han logrado avances alentadores respecto de otros US\$440 millones.
- *Deliberaciones integradas acerca de los estados financieros de fines del ejercicio*: Para reforzar más el modelo financiero del BIRF, por primera vez se sincronizaron las deliberaciones anuales del Directorio Ejecutivo acerca del presupuesto, la fijación de precios y la asignación de los ingresos netos, con la celebración de deliberaciones acerca de los tres temas a fines de junio.
- *Capital híbrido*: Para reforzar más la capacidad financiera de IFC, la Corporación está celebrando deliberaciones con las entidades de clasificación de valores a fin de confirmar las características de una emisión de capital híbrido que se estructurará de modo de lograr una buena calificación de capital económico. La emisión sería objeto de suscripción voluntaria por un limitado grupo de accionistas.

### **Reformas de los sistemas de representación y participación**

vii) El Comité para el Desarrollo también aprobó en abril de 2010 un conjunto de reformas del sistema de representación en el Banco e IFC, a saber:

- Los informes de los Directores Ejecutivos, junto con las resoluciones para su aprobación por los Gobernadores, se enviaron a los Gobernadores el 21 de julio de 2010, y el vencimiento del plazo para la votación es el 31 de marzo de 2011. Las resoluciones del BIRF se aprobarán con la recepción de votos afirmativos de por lo menos el 75% del total de acciones del BIRF. La resolución de IFC se aprobará con la recepción del voto afirmativo de por lo menos el 85% del total de acciones de IFC.
- Las resoluciones de los Gobernadores incluyen la disposición de que la participación accionaria en el Banco e IFC se revisará cada cinco años a partir de 2015.
- Como se aprobó en la primera etapa de las reformas del sistema de representación, los países de los dos grupos de países de África al sur del Sahara estarán representados por tres Directores Ejecutivos que se elegirán con ocasión de la elección ordinaria de Directores de 2010.

### **Programa de reforma interna**

viii) La visión del programa de reforma interna presentado al Comité para el Desarrollo en abril de 2010 es un GBM consagrado a la obtención de resultados y de excelencia en la prestación de servicios financieros y de conocimientos mundiales de buena calidad, adaptados a las necesidades de toda la variedad de clientes, en tiempo

real. Para ello hace falta un Grupo del Banco atento a las necesidades locales y conectado a nivel mundial, que sea igualmente eficaz en la atención de los países clientes, el suministro de bienes públicos mundiales y el establecimiento de alianzas con los interesados externos.

ix) El programa de reforma interna en general está bien encaminado, aunque siguen existiendo desafíos. Desde abril, han seguido los avances respecto de cada aspecto de las reformas, incluido el establecimiento de una estructura integral de gobierno para crear cohesión y respaldar la ejecución, el suministro de recursos presupuestarios de destino específico y, a nivel de IFC, la puesta en marcha de varias reformas que se han identificado en IFC 2013.

x) *Estructura de gobierno para facilitar las reformas*

- Creación en el Banco del Centro de conocimientos y aprendizaje, el Equipo a cargo de la estructura matricial y la Secretaría de la reforma interna para asegurar la integración y coordinación de las reformas, establecer una rendición clara de cuentas de la ejecución, y facilitar la coordinación y supervisión de todos los diversos componentes interconectados de la reforma.
- Dirección y supervisión en marcha de la iniciativa IFC 2013, dirigidas por el equipo de gestión a través de Comités sobre personas y liderazgo, conocimientos, clientes y riesgo institucional. La iniciativa IFC 2013 sigue siendo coordinada por la oficina de Gestión del Cambio que depende, a través de las vicepresidencias operacionales, del equipo de gestión de IFC.

xi) *Modernización de los servicios del GBM*

- El enfoque basado en los riesgos relativos a los proyectos de financiamiento para inversión, en vigor a partir del 1 de julio de 2010, aumenta la capacidad del Banco para adoptar decisiones en las que se logre un equilibrio entre los riesgos y los resultados, y concentra los recursos en las operaciones de mayor riesgo.
- La modernización de los servicios de conocimientos se ha puesto en marcha en los tres pilares principales de la estrategia, a saber: proporcionar los mejores conocimientos especializados a los clientes; aumentar el impacto de la cartera de servicios de conocimientos, y aumentar el papel de conexión que cumple el Banco a nivel mundial. Se ha creado un acervo de conocimientos técnicos y se pusieron en funciones equipos de expertos mundiales para aumentar la movilidad interna de los principales talentos. El Centro de conocimientos y aprendizaje también ha puesto en marcha iniciativas específicas para fortalecer los vínculos con los centros externos de conocimientos.
- En IFC, continuación de los esfuerzos por mejorar los procesos institucionales y procesamiento de transacciones sobre la base de los riesgos iniciado en julio de 2009, bajo la dirección de la Unidad de Procesos de Inversión de IFC.

xii) *Refuerzo de los mecanismos de prestación de servicios*

- Inicio de un programa para mejorar la gestión matricial, incluida la integración de los equipos de expertos mundiales, el diseño de prácticas técnicas mundiales

experimentales, el tratamiento del ámbito de las cuestiones de control de los gerentes sectoriales y el aumento del apoyo cruzado.

- Continuación de la descentralización en los países, especialmente de África, que pueden recibir financiamiento de la AIF. Al mismo tiempo, la administración también está formulando un marco de descentralización institucional con el que se logrará una mayor descentralización a mediano plazo.
- En el caso de IFC, inicio de una nueva estructura sectorial y un centro operacional en Estambul con más capacidad de procesamiento y toma de decisiones en el terreno. Creación de departamentos sectoriales regionales y mundiales a fin de que colaboren para asegurar que se mantengan y fortalezcan los conocimientos sectoriales mundiales.

xiii) *Habilitación de los sistemas presupuestario, de tecnología de la información y de recursos humanos*

- La puesta en marcha de un nuevo portal de operaciones en julio permite contar con un flujo coherente de trabajo y una base de documentos en apoyo de la reforma del financiamiento para inversión. Para aumentar el flujo de conocimientos, más de 6000 miembros del personal se han conectado a través de SCOOP (una plataforma de colaboración social, de libre acceso).
- Revitalización del acervo de conocimientos técnicos, formulación de una nueva estrategia de aprendizaje del personal, y establecimiento de un enfoque institucional para el perfeccionamiento de los cuadros directivos actuales y futuros del Banco y cambios en el marco de gestión del desempeño de IFC.
- Revisión de los componentes del marco de remuneraciones, incluido el reajuste de la *comparatio*, las remuneraciones en las oficinas en los países y el programa sobre la prima de mercado.
- IFC introdujo un nuevo marco de desempeño y un nuevo ciclo de gestión del desempeño, y ha establecido nuevas metas de desarrollo en tres esferas prioritarias que, junto con otros objetivos, se aplican en cascada en toda la organización.

xiv) *Transparencia, rendición de cuentas y resultados*

- Aplicación de una política de acceso a la información, sobre la base de las políticas de libertad de información de India y Estados Unidos para fortalecer la rendición de cuentas y los resultados.
- Puesta en marcha de la iniciativa relativa a una plataforma de datos abierta, en virtud de la cual se ponen a disposición del público, libre de cargo, más de 2000 indicadores del desarrollo correspondientes a más de 200 economías para contribuir a maximizar las soluciones para el desarrollo.
- Fortalecimiento de los instrumentos de medición de los resultados, como la introducción y uso de indicadores sectoriales básicos para informar acerca de los resultados a nivel institucional, y poner a prueba una iniciativa de elaboración de geomapas.

## **Próximos pasos**

xv) El Banco se propone informar periódicamente a los Gobernadores acerca de la aplicación de las Orientaciones para el período posterior a la crisis. Están pendientes de aprobación por los Gobernadores las resoluciones relativas al sistema de representación y la capacidad financiera. IFC examinará periódicamente los avances de la iniciativa IFC 2013 con el Directorio Ejecutivo. Con respecto al programa de reforma interna, hay tres conjuntos de cuestiones que exigirán la atención constante de la administración y la orientación del Directorio Ejecutivo. Ellos son: i) el debido establecimiento del orden secuencial y la fijación de prioridades de las medidas, especialmente la formulación y aplicación del financiamiento basado en los resultados y el fortalecimiento de las prácticas técnicas; ii) la administración del ritmo de las reformas en el marco de los recursos disponibles, mientras se asegura la prestación constante de servicios, sin ocasionar grandes perturbaciones, y iii) el mantenimiento de direcciones claras y mejores comunicaciones, aprovechando las enseñanzas de las experiencias piloto y las nuevas iniciativas de reforma de todo el GBM, al mismo tiempo que se incorporan las opiniones de los clientes en la configuración y el ajuste del proceso de reforma con el tiempo.

## ACTUALIZACIÓN SOBRE LA REFORMA DEL GRUPO DEL BANCO MUNDIAL

1. Debido a su deseo de mantener y aumentar su eficacia en un mundo en transformación, el GBM esbozó en abril de 2010 un conjunto de medidas y reformas destinado a modernizar su estrategia institucional, estructura y operaciones. Con este conjunto, que fue respaldado por el Comité para el Desarrollo en su reunión de la primavera boreal de 2010<sup>2</sup>, se procuró asegurar que el GBM permaneciera centrado estratégicamente en las esferas en que pudiera agregar más valor, tuviera un marco de gestión de gobierno adecuado al siglo XXI, fuera sólido desde el punto de vista financiero, y continuara adaptándose mejor a las necesidades, siendo innovador, flexible y rindiendo cuentas a sus clientes y accionistas. En este documento se hace un inventario de los avances del último semestre en la ejecución de los distintos pilares de la labor de modernización del GBM.
2. En la primera sección se examina la aplicación de las Orientaciones para el período posterior a la crisis del GBM, el marco de prioridades de políticas para abordar los desafíos de una economía cada vez más globalizada. En la segunda sección se informa acerca del conjunto de medidas respaldadas por el Comité para el Desarrollo que tienen por objeto aumentar la capacidad financiera del BIRF e IFC, incluidos aumentos de capital, la reforma de los plazos de vencimiento de los préstamos y la disciplina presupuestaria constante. A ello sigue una labor de inventario de los esfuerzos por aplicar las reformas de los sistemas de representación y participación aprobadas en la primavera boreal de 2010 para aumentar la participación de los países en desarrollo y en transición (PDT) en la gestión de gobierno del GBM. El resto del documento se expone sobre los progresos alcanzados hasta la fecha en la ejecución del programa de reforma interna de la administración del GBM, destinado a aumentar la prestación de servicios financieros y de conocimientos mundiales de buena calidad y adaptados a las necesidades de toda la variedad de clientes, en tiempo real. El documento termina con el análisis de los próximos pasos y las prioridades en el período venidero, y en él se destacan cuestiones a las que deberá prestarse mucha atención en el futuro, como el establecimiento del orden secuencial y la fijación de prioridades de las reformas, la administración del ritmo de las reformas y la mejora de las comunicaciones.

### I. AVANCES EN LA APLICACIÓN DE LAS ORIENTACIONES PARA EL PERÍODO POSTERIOR A LA CRISIS DEL GBM

3. **En abril de 2010, el GBM esbozó su visión para hacer frente a los desafíos después de la crisis económica y financiera mundial**<sup>3</sup>. En la estrategia se exponen las cinco prioridades estratégicas que orientarán el logro de la meta primordial del Grupo del Banco de superar la pobreza:

---

<sup>2</sup> El conjunto de medidas y reformas se describió en varios documentos presentados al Comité para el Desarrollo, una reseña de los cuales consta en “Documento de síntesis: Un nuevo mundo, un nuevo Grupo del Banco Mundial”, DC2010-0002/1, 25 de abril de 2010.

<sup>3</sup> “Un nuevo mundo, un nuevo Grupo del Banco Mundial. I) Orientaciones para el período posterior a la crisis”, abril de 2010, [http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/22553954/DC2010-0003\(E\)PostCrisis.pdf](http://siteresources.worldbank.org/DEVCOMMINT/Documentation/22553954/DC2010-0003(E)PostCrisis.pdf).

- la atención especial a los pobres y vulnerables;
- la creación de oportunidades de crecimiento;
- el fomento de la acción colectiva a nivel mundial;
- el fortalecimiento de la gestión de gobierno, y
- la gestión del riesgo y la preparación para hacer frente a las crisis.

4. **Después de seis meses, el WBG hace un inventario de los esfuerzos por armonizar sus actividades y estrategias con las Orientaciones para el período posterior a la crisis.** Habida cuenta del escaso tiempo transcurrido desde su aprobación, parte de lo que ahora es objeto de información consta de iniciativas y cambios que tienen en gran medida la naturaleza de aportes. Sin embargo, las Orientaciones para el período posterior a la crisis ya han tenido un impacto en la dirección seguida por el GBM en varias esferas importantes. Asimismo, las estimaciones indicativas contenidas en el documento sobre el financiamiento y la estrategia de mediano plazo<sup>4</sup> revelan que los presupuestos del programa de trabajo y los productos operacionales se han armonizado con las Orientaciones para el período posterior a la crisis en la medida de lo posible. Se procederá a hacer armonizaciones incrementales adicionales según sea necesario, teniendo en cuenta un presupuesto general invariable, así como las necesidades económicas mundiales que aumentarán más las presiones presupuestarias, lo que demandará más efectividad y eficiencia en las asignaciones de cara al futuro.

Principales entregas seleccionadas y aumentos conocidos del presupuesto administrativo neto indicativo en respaldo de las prioridades de las Orientaciones para el período posterior a la crisis

Prioridad estratégica	Tendencias seleccionadas de las principales entregas	Aumentos conocidos del presupuesto indicativo correspondiente al ejercicio de 2011 (anuales, US\$ del ejercicio de 2010)	Observaciones
Atención especial a los pobres y vulnerables/creación de oportunidades de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se prevé que la AIF-16 será sustancial</li> <li>- El financiamiento del BIRF mantendrá un nivel constante de US\$15 000 millones a partir del ejercicio de 2012</li> <li>- Aumentará el apoyo de los fondos fiduciarios ejecutados por el receptor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- US\$14 millones para las unidades de las oficinas regionales a fin de hacer frente a las crisis de manera sostenida</li> <li>- Los fondos fiduciarios ejecutados por el receptor seguirán creciendo para los clientes de ingreso bajo</li> <li>- Se mantendrán los aumentos anteriores del presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aún no se conocen los detalles acerca del financiamiento y las necesidades presupuestarias futuras. Las aplicaciones del marco de selectividad determinarán los costos y las acciones específicas</li> </ul>

<sup>4</sup> 1 de abril de 2010, SecM2010-0168.

Fomento de la acción colectiva a nivel mundial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentará el apoyo de los fondos de intermediarios financieros para la salud</li> <li>- Apoyo de la AIF-16</li> <li>- Aumento de las alianzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los aumentos anteriores del presupuesto se verán reforzados por el crecimiento de fondos externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El marco de selectividad de las Orientaciones para el período posterior a la crisis brinda un mecanismo de evaluación</li> </ul>
Fortalecimiento de la gestión de gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Está en marcha la integración de la labor en materia de buen gobierno y lucha contra la corrupción</li> <li>- Se tienen en mira iniciativas para aumentar la integridad institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se respaldará el fortalecimiento de la gestión de gobierno con US\$2 millones además de los aumentos anteriores del presupuesto</li> </ul>	
Preparación para hacer frente a las crisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ampliará el número de servicios y mecanismos de apoyo a una respuesta rápida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parte de los US\$14 millones para las oficinas regionales mencionados se basan en los aumentos de los presupuestos de las oficinas regionales del año pasado</li> </ul>	

Fuente: Documento sobre el financiamiento y la estrategia de mediano plazo, abril de 2010, SecM2010-0168.

## 1. La atención especial a los pobres y vulnerables

5. **EL GBM continúa poniendo en práctica varias iniciativas descritas en las Orientaciones para el período posterior a la crisis con el objeto de aumentar los esfuerzos por prestar atención especial a los pobres y vulnerables.** Ellas abarcan la labor para promover las microfinanzas, las pymes, las industrias manufactureras con gran intensidad de mano de obra, y la productividad agrícola y la mayor atención a las necesidades de los EFC. Cabe notar especialmente los esfuerzos realizados en los últimos tiempos por respaldar a los sistemas de redes de protección social, tanto en momentos de crisis como en períodos de crecimiento. El financiamiento otorgado por el Banco para esta esfera llegó a ser de más de US\$5600 millones para 58 países durante el período de los ejercicios de 2009-10, cinco veces el nivel que tenía en el período anterior a la crisis (ejercicios de 2006-08). Tan solo en el último semestre, se proporcionaron más de US\$1200 millones para 34 proyectos en 29 países. El compromiso total de fondos comprende casi US\$850 millones para operaciones de financiamiento para políticas de desarrollo, 69% de los cuales se otorgaron en préstamo en las condiciones del BIRF. Junto con estas operaciones, se está poniendo cada vez más énfasis en proyectos sistémicos.

6. **IFC cumple una función importante en la aplicación de las Orientaciones para el período posterior a la crisis al colaborar con el sector privado de los países que pueden recibir financiamiento de la AIF.** IFC ha intensificado sus esfuerzos en los países que pueden recibir financiamiento de la Asociación a través de inversiones,

servicios de asesoría, movilización de recursos, incluso a través de la Asset Management Company<sup>5</sup>, productos de Tesorería y transferencias a las reposiciones de la AIF, con actividades por un total de más de US\$13 500 millones en los ejercicios de 2009 y 2010. En el ejercicio de 2010, el respaldo de IFC alcanzó un total de US\$8200 millones, de los cuales US\$7500 millones fueron en forma de inversiones y movilización de recursos para 250 proyectos en 58 países.

7. **El Programa de Respuesta Social Rápida (RSR) del Banco se ha afianzado**, y ha movilizado recursos para el Fondo fiduciario de varios donantes al programa (al que han hecho aportes la Federación de Rusia y Noruega) y el Fondo catalizador del RSR (al que ha hecho aportes el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido) a fin de potenciar a los países de ingreso bajo para tener más capacidad de adaptación a las crisis mediante la promoción de la transferencia de conocimientos de los programas eficaces de redes de protección. La ventanilla para emergencias del Fondo japonés de desarrollo social, un programa adicional al Programa de RSR y el Programa de respuesta a la crisis mundial de los alimentos (PRCMA), ha proporcionado recursos adicionales para intervenciones a nivel de la comunidad. Los fondos fiduciarios de RSR y la ventanilla para emergencias del Fondo japonés de desarrollo social actualmente prestan apoyo a 69 intervenciones fundamentalmente en países de ingreso bajo. Para alentar a un mayor intercambio de conocimientos sur-sur acerca de la mejor focalización de la asistencia en los pobres, el Programa de RSR ayudó a financiar el foro de aprendizaje denominado “Making Public Works Work” (Cómo lograr que las obras públicas sean eficaces) en junio de 2010, al que asistieron especialistas y autoridades de más de 40 países.

8. **La importancia de aumentar la atención especial que se presta a los pobres y vulnerables se ha enfatizado más por la necesidad de alcanzar los ODM antes de fines de 2015.** Según las últimas evaluaciones, aún antes de la crisis económica mundial, se registraban atrasos en el avance hacia el logro de los ODM (por ejemplo, en materia de mortalidad materno-infantil, terminación de la escuela primaria, el hambre y el saneamiento)<sup>6</sup>. De acuerdo con las Orientaciones para el período posterior a la crisis, el Banco está renovando sus esfuerzos por ayudar a los países a alcanzar los ODM, incluso a través de la mayor concentración en la gestión orientada a los resultados<sup>7</sup>. Ello comprenderá el mayor uso de los marcos de resultados en las estrategias de asistencia a los países (EAP) y la mejora constante de los sistemas de medición de los resultados. Se están formulando planes para aumentar la eficacia de su financiamiento de los *servicios de salud* vinculando la financiación directamente a los resultados. Los esfuerzos se centrarán en 35 países, especialmente de África al sur del Sahara y Asia meridional y oriental, que encaran problemas para alcanzar los ODM debido a la elevada tasa de fecundidad, la mala nutrición materno-infantil y el estado deficiente de los servicios de salud. El Banco planea aumentar el financiamiento y alcance de sus programas basados en los resultados en más de US\$600 millones en el período de 2011-15 a fin de incrementar las intervenciones nutricionales y en materia de servicios de salud esenciales, combinando una mejor prestación a través del fortalecimiento de los sistemas de salud con el aumento de la demanda de estos servicios. Con respecto a la *educación*,

---

<sup>5</sup> IFC Asset Management Company, LLC, es una subsidiaria de propiedad total de IFC creada a principios de 2009 con el objetivo de movilizar y administrar fondos de terceros para inversiones en mercados emergentes a fin de promover la misión de desarrollo de IFC.

<sup>6</sup> *Informe sobre seguimiento mundial 2010*, Banco Mundial, <http://go.worldbank.org/8NMBGII280>.

<sup>7</sup> “Unfinished Business: Mobilizing New Efforts to Achieve the 2015 Millennium Development Goals”, septiembre de 2010, Banco Mundial. <http://go.worldbank.org/1L2ZGCTW80>.

en el período de 2010-15, el respaldo de la AIF aumentará en otros US\$750 millones, y el centro de atención serán los países que se encuentran bien encaminados para alcanzar los ODM relativos a la educación, especialmente en África al sur del Sahara y Asia meridional. Los recursos adicionales se utilizarán para respaldar intervenciones novedosas que aumenten el acceso a escuelas de buena calidad para las poblaciones desatendidas y eliminen los obstáculos a la demanda de estos servicios.

9. **Los programas y políticas que abordan los problemas peculiares que encaran las mujeres y las niñas siguen siendo cruciales para la realización eficaz de la visión de las Orientaciones para el período posterior a la crisis.** El Banco trabaja con denuedo para integrar más plenamente las consideraciones en materia de género en todos los pilares de dichas Orientaciones. Ha habido varios acontecimientos importantes en este sentido en el último semestre, incluida la decisión de que el tema del Informe sobre el desarrollo mundial 2012 fuera la igualdad de género y el desarrollo, y la inclusión del género como tema especial para su discusión en el marco de la AIF-16. Ahora se está trabajando para poner en práctica un plan de transición cuando llegue a su término el Plan actual de acción sobre cuestiones de género a fines de este año.

10. **Se están introduciendo varios cambios administrativos para aumentar la eficacia de los esfuerzos del Banco por prestar asistencia a los Estados frágiles y afectados por conflictos.** La labor necesaria para crear un centro para los EFC en Nairobi está en marcha, con un jefe con “jerarquía de Director” y la administración del Banco pretende designar a un Director por Sudán. En el marco de las deliberaciones en marcha sobre la AIF-16, el Banco se ha comprometido a llevar adelante varias medidas, incluido el examen de fondos fiduciarios programáticos de varios donantes en los Estados frágiles y afectados por conflictos y la revisión de la política operacional del Banco titulada “Development Cooperation and Conflict” (OP2.30) en la que se ordena integrar la sensibilidad a los conflictos en la asistencia del Banco a través del análisis de los conflictos.

## **2. La creación de oportunidades de crecimiento**

11. El apoyo del GBM al crecimiento se centra en torno al tratamiento de un conjunto de desafíos cruciales, incluida la promoción de la agricultura y la seguridad alimentaria, necesidades acuciantes de infraestructura y el aprovechamiento de oportunidades de comercio gracias al aumento de la competitividad.

### ***i) Agricultura***

12. **El GBM ha estado aumentando su apoyo a la agricultura a través de la ejecución de su Plan de acción para la agricultura para los ejercicios de 2010-12.** Desde mayo de 2010, se han aprobado 39 proyectos nuevos por un valor total de US\$3300 millones en apoyo nuevo de la AIF y el BIRF. Más de las tres cuartas partes de este apoyo se ha centrado en África y en Asia meridional y oriental. El centro temático de atención predominante ha sido el incremento del aumento de la productividad agrícola (70% del financiamiento), especialmente a través de inversiones en riego para aumentar la tolerancia a las sequías y elevar los rendimientos (30% del total de financiamiento), y la conexión de los agricultores con los mercados. En el Plan de acción para la agricultura se proyecta un aumento del financiamiento a entre US\$6200 millones y US\$8300 millones anuales en el período de los ejercicios de 2010-12, en comparación con los US\$4100 millones anuales en el período de los ejercicios de 2006-08. El financiamiento

efectivo otorgado en el ejercicio de 2010 fue de un monto cercano a la proyección de financiamiento restringido de US\$6000 millones, lo que aún representa un aumento del apoyo del 50% respecto del promedio de ejercicios anteriores.

13. **IFC también ha aumentado sus inversiones en el sector agroindustrial**, y proporcionó casi US\$2000 millones en el ejercicio de 2010 para impulsar la producción agrícola, aumentar la liquidez en las cadenas de suministro, mejorar la logística y la distribución, y aumentar el acceso de los pequeños agricultores al crédito. La tercera parte de las inversiones en la agroindustria de IFC fueron en países de ingreso bajo. Las inversiones en el sector agroindustrial de África aumentaron casi el 70% respecto de ejercicios anteriores y llegaron a un nivel sin precedente de US\$270 millones para proyectos de agricultura primaria, distribución y almacenamiento, molienda de granos, rehabilitación de plantaciones y financiamiento del comercio. Se prevé que las inversiones directas de IFC en el sector agrícola en el ejercicio de 2010 proporcionen empleo a 57 000 personas, incluidas 16 000 mujeres, y lleguen a 620 000 agricultores y a unas 15 000 microempresas y pequeñas y medianas empresas.

14. **La sostenibilidad, el aumento de la presión que sufren los recursos naturales y el cambio climático son desafíos cruciales para el sector.** IFC ha promovido mejores prácticas de gestión al participar en mesas redondas sobre la sostenibilidad de varias industrias, como las del aceite de palma, la soja y la caña de azúcar, y al poner en marcha un Programa de biodiversidad y productos agrícolas respaldado por donantes. El GBM, en consulta con diversos interesados, está formulando una estrategia de IFC y un marco del Grupo del Banco Mundial para la participación en el sector del aceite de palma. En el marco se esbozará un conjunto de principios que servirán de orientación para la participación del GBM en el futuro en el sector del aceite de palma, con el objetivo principal de maximizar los efectos directos en el desarrollo para las comunidades y reducir al mínimo los impactos ambientales y sociales adversos conocidos del sector.

15. **El GBM también ha estado trabajando para aumentar el multilateralismo en el apoyo para el desarrollo del sector de la agricultura** a través tanto de la labor conjunta con sus asociados en la tarea del desarrollo a nivel nacional, como de la creación del GAFSP a nivel mundial. Este último se creó a solicitud del Grupo de los Ocho (G-8) y el G-20 y proporciona recursos conjuntos de los donantes en forma de donaciones para aumentar más el apoyo a los planes de inversión en agricultura dirigidos por países. El programa también contiene un servicio para el sector privado, que administra IFC, a fin de proporcionar préstamos a largo y corto plazo, garantías de crédito y capital social a las empresas y los intermediarios financieros locales en respaldo de inversiones para abordar los objetivos básicos de la agricultura y la seguridad alimentaria. En junio de 2010, cinco países (Bangladesh, Haití, Rwanda, Sierra Leona y Togo) recibieron el primer conjunto de donaciones, por un total de US\$224 millones, y se esperan más asignaciones en octubre de 2010. Si bien estas inversiones en agricultura a más largo plazo son necesarias para contribuir a invertir la disminución mundial del crecimiento del rendimiento de los cultivos, aumentar la capacidad de adaptación al cambio climático y elevar los ingresos de los hogares pobres, la respuesta a este aumento de inversiones suele retrasarse. Entre tanto, el menor crecimiento del rendimiento y el cambio climático están agravando la volatilidad del precio de los alimentos según puede observarse en el aumento que experimentó dicho precio en 2008 y en agosto de 2010. Como una respuesta a corto plazo frente a la volatilidad, el Banco ha contribuido a la ejecución de proyectos en el marco del PRCMA.

## *ii) Infraestructura*

16. **Las Orientaciones para el período posterior a la crisis comprometieron al GBM a participar en una variedad de iniciativas y medidas en materia de infraestructura**, incluida la continuación de la ejecución de INFRA, con especial énfasis en el apoyo de las iniciativas que utilizan inversiones en infraestructura para promover el programa verde. En los ejercicios de 2009 y 2010, el GBM comprometió más de US\$50 000 millones para infraestructura (BIRF y AIF: US\$43 000 millones, IFC: US\$6600 millones, Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones [MIGA]: 500 millones) y está bien encaminado para superar las metas de financiamiento de INFRA en el ejercicio de 2011. Se han logrado avances con el programa verde fundamentalmente mediante el aumento del apoyo a los proyectos de infraestructura relativos a las fuentes renovables de energía y la eficiencia energética, la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, la calidad del agua y el aumento de la eficiencia, y a través de *operaciones de financiamiento para políticas de desarrollo* con las que se respaldan los avances en lo que respecta a las políticas ambientales. El financiamiento del GBM para proyectos y programas de fuentes renovables de energía y de eficiencia energética en los países en desarrollo aumentó el 7% en el último ejercicio hasta alcanzar un nivel sin precedentes de US\$3600 millones. El total de compromisos en materia de fuentes renovables de energía y eficiencia energética en el ejercicio de 2010 representó más del 42% del total del financiamiento del GBM para el sector de energía. Con los *servicios*, ahora en funcionamiento, *del fondo de deuda y de cofinanciamiento del Mecanismo de Financiamiento de la Infraestructura Afectada por la Crisis (ICF)* se han recaudado más de US\$4000 millones hasta la fecha. *El fondo de deuda del ICF* ha analizado inversiones totales por valor de US\$535 millones, de las cuales se han suscripto dos por valor de US\$45 millones. En el marco de los servicios de cofinanciamiento de ICF, las empresas que trabajan con IFC han suscripto siete acuerdos por valor de US\$184 millones y el Banco Europeo de Inversiones ha confirmado su interés en algunas de sus transacciones relativas a la infraestructura.

17. **IFC comprometió US\$3600 millones para proyectos de infraestructura en el ejercicio de 2010 y movilizó US\$1600 millones en financiamiento de terceros para clientes en el sector de infraestructura.** Se terminaron eficazmente diez transacciones de servicios de asesoría de IFC y se suscribieron otros 26 mandatos de dichos servicios en el ejercicio de 2010. En 2008 se creó IFC-InfraVentures, para combinar el suministro de capital inicial en una etapa temprana y los conocimientos especializados sobre la actividad a nivel mundial a fin de preparar proyectos de infraestructura privados o de los sectores público y privado, y con dicho fondo se constituyó una cartera de proyectos que abarca a ocho países. MIGA proporcionó US\$500 millones en garantías en el ejercicio de 2010 en respaldo de contratos de infraestructura por valor de aproximadamente US\$386 000 millones.

18. **En pos de los dos objetivos de las Orientaciones para el período posterior a la crisis consistentes en respaldar el desarrollo sostenible y reducir la pobreza en los países en desarrollo al mismo tiempo que se fomenta la acción a nivel mundial y la interacción entre todos los países**, el GBM ha continuado ampliando su labor relativa al cambio climático y sus relaciones de colaboración con los gobiernos de los países en desarrollo y otros interesados. Los estudios realizados para ayudar a los países a identificar las oportunidades para hacer la transición a economías de bajo nivel de emisiones de carbono ayudaron a sentar las bases para las operaciones que acaban de aprobarse en Brasil, China, India, Indonesia, México y Sudáfrica. En un estudio regional

titulado *Winds of Change: East Asia's Sustainable Energy Future* (Vientos de cambio: El futuro de la energía sostenible en Asia oriental) se muestra cómo pueden los países de Asia oriental reducir al mínimo las emisiones de gases de efecto invernadero sin amenazar con ello su crecimiento.

### *iii) Comercio*

19. **Aproximadamente al mismo tiempo en que se aprobaron formalmente las Orientaciones para el período posterior a la crisis se iniciaron consultas acerca de una nueva estrategia en materia de comercio.** La nueva estrategia se basa en las Orientaciones, y se centra en la mejor manera de ayudar a los países en desarrollo a crear oportunidades para los pobres y generar un crecimiento sostenible de sus economías. Se propone que la nueva estrategia del GBM en materia de comercio se centre en cinco pilares principales: 1) competitividad comercial; 2) financiamiento del comercio; 3) promoción y logística del comercio; 4) cooperación comercial, y 5) datos, indicadores y sistemas de información sobre el comercio. Estas son las principales esferas identificadas en el documento sobre las Orientaciones para el período posterior a la crisis para mejorar los regímenes de incentivos comerciales, promover la competitividad comercial y fortalecer los programas de promoción y logística del comercio.

20. **Están por finalizar las consultas con los interesados, incluidos los gobiernos miembros, órganos públicos, organizaciones de la sociedad civil, círculos académicos, organismos internacionales y organismos donantes.** Los interesados han respaldado ampliamente los pilares propuestos, y las consultas han generado un cúmulo de aportes y opiniones que quedarán recogidas en la estrategia. Se prevé que en octubre de 2010 estará listo un documento provisional de estrategia, que se publicará para que el público formule comentarios antes de ser revisado para su consideración por el Directorio Ejecutivo del Banco Mundial. Se prevé que el documento final de estrategia esté terminado en un futuro cercano y que se ponga en práctica en los próximos años.

### **3. El fomento de la acción colectiva a nivel mundial**

21. **Sobre la base de su alcance mundial y su poder de convocatoria, el GBM está buscando activamente oportunidades para aumentar la complementariedad con los asociados internacionales.** Se han descrito antes algunas de las iniciativas más recientes en los sectores sociales. En materia de agricultura, el Banco Mundial puso en marcha hace poco el GAFSP a solicitud de los asociados externos, que supervisan su gestión de gobierno. En lo que hace al cambio climático, los fondos de inversión en el clima tal vez sean el mejor ejemplo de asociación mundial y liderazgo del Banco en materia de acción colectiva. Además, los equipos del Banco continúan trabajando en estrecha colaboración con países y organismos internacionales con miras a la reunión que se celebrará en Cancún.

22. **A medida que las iniciativas de desarrollo se centran en la superación de la pobreza y la mejora de la vida de los más pobres y más vulnerables, la necesidad de liderazgo para reducir la fragmentación y promover la eficacia de la ayuda se torna aún más evidente.** Habida cuenta de la rápida ampliación del tamaño y el número de fondos fiduciarios administrados por el GBM, el Banco se comprometió a consolidar y mejorar su armonización con las estrategias y procedimientos del Banco. En la actualidad, se está tratando de encontrar la mejor manera de integrar los presupuestos de los fondos fiduciarios y del Banco. De cara al futuro, el GBM procura alentar la

consolidación a nivel nacional con los fondos fiduciarios de varios donantes en torno a los pilares y esferas de ejecución de la estrategia de asistencia a los países, en lugar de hacerlo con muchos fondos fiduciarios de un solo donante con una orientación específica. El aumento de la armonización con las estrategias y procedimientos del Banco es una tarea de múltiples aspectos; la labor actual en marcha que merece destacarse comprende la integración del financiamiento con cargo a los fondos fiduciarios en la estrategia de asistencia a los países y la integración de los procedimientos de los fondos fiduciarios en los procesos operacionales del Banco.

23. **En las Orientaciones para el período posterior a la crisis se contempla que el GBM ejerza el liderazgo al seguir representando las perspectivas y los intereses de los países en desarrollo en los foros internacionales,** contribuyendo de esta manera a llenar la brecha entre las percepciones y los intereses de los países en distintas etapas de desarrollo. Se destacó especialmente la labor del Banco Mundial en el contexto de la función que cumple en el G-20. En los últimos meses, el Banco ha seguido despertando conciencia acerca de los desafíos que encaran los países en desarrollo después de la crisis económica mundial. Últimamente hemos estado trabajando en estrecha colaboración con el presidente coreano del G-20 a fin de hacer aportes e impartir orientación a la labor encaminada a crear un grupo de trabajo sobre cuestiones del desarrollo en el seno del G-20.

24. **Una parte importante de la estrategia del Banco Mundial para fomentar la acción colectiva es su labor destinada a aumentar la coordinación con otras IFI.** De especial importancia es la relación con el Fondo Monetario Internacional. En los primeros meses de este año, los Directorios Ejecutivos del Banco y el Fondo analizaron el *Examen de la ejecución del Plan conjunto de acción de la administración*<sup>8</sup> y respaldaron los próximos pasos de las administraciones del Banco y el Fondo en lo que respecta a la estrategia para aumentar la colaboración entre el personal de ambas instituciones. Desde entonces se han logrado avances considerables. Todos los equipos a cargo de los países ahora deben reunirse con sus contrapartes de Bretton Woods para deliberar y coordinar los programas de trabajo con visión de futuro. Los departamentos de recursos humanos de ambas instituciones están colaborando para formular estrategias encaminadas a eliminar los impedimentos para que haya una mayor movilidad entre las instituciones a fin de tener en cuenta de manera más sistemática la calidad de la colaboración en las evaluaciones del desempeño en la gestión. Por último, se ha creado un Grupo de estudio sobre intercambio de información que está trabajando activamente sobre la base de recomendaciones para aumentar el flujo oportuno de información entre el personal de ambas instituciones.

25. **Además, en la esfera del desarrollo del sector privado, la colaboración entre las IFI ha estado aumentando a través del programa de cooperación entre las IFI, ámbito en que IFC ha aportado su liderazgo en la estructuración general del programa y en los grupos específicos de trabajo, como los relativos a la integridad y la gestión institucionales, cuestiones ambientales y sociales, y seguimiento y evaluación.** Otros ejemplos de colaboración son las iniciativas conjuntas relativas a la crisis, y un acuerdo general de cooperación en el que se enmarcan los acuerdos de cofinanciamiento con otras instituciones de desarrollo. Teniendo en cuenta la magnitud de los desafíos del desarrollo y la creciente función que cumple el sector privado, se

---

<sup>8</sup> “Implementation of the Joint Management Action Plan on Bank-Fund Collaboration”, marzo de 2010, <http://siteresources.worldbank.org/EXTPREMNET/Resources/JMAP.pdf>.

prevé que esta colaboración habrá de aumentar, y que IFC seguirá desempeñando un papel de liderazgo.

#### **4. El fortalecimiento de la gestión de gobierno**

26. **En las Orientaciones para el período posterior a la crisis se reconoció que el gobierno eficaz será crucial en la época posterior a la crisis**, especialmente por la función que un gobierno comprometido, creíble y capaz puede cumplir al proporcionar un medio propicio con instituciones y una gestión de gobierno sólidas. Para mejorar la gestión de gobierno, la estrategia del Banco en materia de buen gobierno y lucha contra la corrupción (BGLC) está ayudando a integrar (o incorporar) el buen gobierno, la transparencia, la rendición de cuentas y los aspectos relativos a la lucha contra la corrupción en todas las estrategias para los países y las operaciones del Grupo del Banco en los distintos sectores de los que se ocupa. La estrategia en materia de BGLC se está aplicando a nivel mundial, de los países y de los proyectos. La integración a nivel sectorial está implícita en la labor a nivel de los países y proyectos.

#### **Se han logrado avances considerables en distintos frentes:**

- *La supervisión y gestión del programa ha sido institucionalizada* a través del Consejo sobre el buen gobierno y la lucha contra la corrupción, integrado por vicepresidentes de las oficinas regionales, de las redes y otros vicepresidentes pertinentes, que se reúne mensualmente y es presidido por turnos por cada Director Gerente.
- *Cada una de las oficinas regionales ha establecido mecanismos orgánicos para incorporar el BGLC* en las operaciones regionales, incluso a través de programas de aprendizaje en materia de BGLC de alcance regional.
- *Se han puesto en marcha círculos especializados en diversas esferas:* recursos humanos, infraestructura, economía política, exigencia de buen gobierno, BGLC en proyectos, instituciones del sector público y comunicaciones. Estos promueven los conocimientos y el aprendizaje vinculados con el BGLC en las respectivas redes y oficinas regionales. En mayo de 2010 se puso en marcha una plataforma de conocimientos y aprendizaje internos basada en la web con recursos preparados por estos círculos especializados (<http://gac>).
- *El programa de BGLC ha promovido el diseño y la aplicación de tres conjuntos de instrumentos en respaldo de la toma de decisiones y la asunción responsable de riesgos por parte de gobiernos y donantes:* i) la mejora de la rendición de cuentas a través de instrumentos de participación de varios interesados (por ejemplo, reformas participativas, seguimiento independiente), instrumentos de aumento de la capacidad del sector público (por ejemplo, reformas de la gestión financiera y las adquisiciones), e instrumentos fiduciarios para proteger más a los recursos para el desarrollo; ii) el apoyo a la toma de decisiones fundadas y la asunción responsable de riesgos (por ejemplo, instrumentos de buen gobierno y diagnóstico de economía política), y iii) instrumentos para evitar y mitigar los riesgos relativos a la integridad sobre la base de las enseñanzas aprendidas de las investigaciones de INT.

27. **En muchos programas de asistencia a los países se han integrado consideraciones relativas al BGLC, incluso en todos los sectores.** Albania, Indonesia, Mongolia y Zambia son algunos de los países en los que los equipos del Banco adoptaron medidas tempranas para que el buen gobierno fuera un aspecto fundamental de los programas para los países, lo que redundó en que la asistencia y la reforma fueran más pertinentes a la situación del país en cuestión. La labor relativa a países como Afganistán, Albania, Burkina Faso, Camboya, República Democrática del Congo, Mongolia, Nepal y Zambia se está ampliando con fondos del *Servicio de fomento del buen gobierno*, un fondo de varios donantes con contribuciones del Reino Unido, Países Bajos y Noruega que ha asignado plenamente sus US\$65 millones a 17 países y equipos de operaciones para incorporar los aspectos relativos al BGLC. Algunos equipos a cargo de los países que ponen énfasis en el buen gobierno se reunieron en Ciudad del Cabo en septiembre para intercambiar enseñanzas aprendidas.

28. **IFC hace importantes contribuciones al buen gobierno a través de sus iniciativas en el punto en que se unen las actividades de los sectores público y privado,** por ejemplo, a través de su labor en materia de modelos de alianza entre los sectores público y privado y la privatización, la fijación de normas en materia de actividades ambientales y sociales, la promoción de la buena dirección empresarial, la mejora del clima de inversión, la labor de promoción del uso de la Iniciativa para la transparencia de las industrias extractivas, y la labor para evitar el lavado de dinero y la corrupción en las empresas.

29. **Seguirán los esfuerzos por integrar la transparencia, la participación y el seguimiento independiente en todas las operaciones del GBM, dando prioridad a la producción de resultados en materia de desarrollo y la medición del desempeño.** A corto plazo, el GBM intensificará la colaboración con INT a fin de abordar las recomendaciones de la Junta Asesora Independiente. Se están preparando entendimientos más claros *ex ante* entre INT, las oficinas regionales y los clientes que colaboran acerca de lo que debe hacerse cuando se producen hechos de fraude y corrupción. En julio de 2010 entró en vigor el nuevo *marco de evaluación de riesgos operacionales* a fin de calificar el riesgo de fraude y corrupción de todos los proyectos nuevos de financiamiento para inversión. La dotación de personal de la Unidad de servicios de prevención de INT está por completarse e INT está tomando como base su extensa base de datos para presentar enseñanzas acerca de la mejor manera de prevenir el fraude y la corrupción en los proyectos del Banco.

## **5. La gestión del riesgo y la preparación para hacer frente a las crisis**

30. **Con las Orientaciones para el período posterior a la crisis se procura prestar asistencia a los países en desarrollo, especialmente los de ingreso bajo, para aumentar su capacidad de gestión de los riesgos vinculados con una integración más estrecha en el medio mundial.** Además del arsenal existente de instrumentos de seguro e iniciativas para hacer frente a la crisis con que cuenta el GBM, en las Orientaciones se pide al Banco que formule mecanismos e instrumentos nuevos e innovadores para ayudar a los países a gestionar la volatilidad, incluida la formulación de planteamientos mundiales respecto de la evaluación de las necesidades ante los desastres y después de los conflictos. Gran parte de esta labor está incorporada en los esfuerzos realizados en los últimos tiempos por prestar asistencia a los países para mejorar la focalización de sus redes de protección social (lo que se ha discutido antes) y la labor del Programa de RSR a fin de potenciar a los países de ingreso bajo para reforzar su capacidad de adaptación a

las crisis promoviendo la transferencia de conocimientos de programas eficaces de redes de protección y el aprovechamiento de los recursos del Banco, así como también de los donantes.

**31. A fin de complementar el planteamiento de IFC para ayudar a los clientes a superar una variedad de desafíos, al inicio de la crisis financiera IFC puso en marcha un conjunto focalizado de iniciativas para ayudar a las empresas privadas del mundo en desarrollo a manejarse en condiciones sin precedentes de mercado.**

Junto con las IFI y los gobiernos asociados, el apoyo para las iniciativas ascendió a un total de más de US\$11 000 millones en el ejercicio de 2010, incluidos más de US\$6000 millones de IFC por cuenta propia, US\$2000 millones en apoyo directo de IFI y gobiernos asociados a través de IFC, y US\$3000 millones en acuerdos de financiamiento paralelo. Ellas comprenden iniciativas comerciales, el Programa de financiamiento para el comercio mundial emitió US\$3460 millones en garantías y en el marco del Programa de liquidez para el comercio mundial se financiaron más de US\$6000 millones de volumen del comercio; el Fondo para el Mejoramiento de las Microfinanzas, puesto en marcha junto con KfW, el banco de desarrollo alemán, que ha recaudado más de US\$440 millones, y desembolsado US\$93 millones en el ejercicio de 2010; el Mecanismo de Financiamiento de la Infraestructura Afectada por la Crisis, que ha comprometido US\$100 millones para proyectos en cuatro países, y una iniciativa de servicios de asesoría para aumentar el acceso al financiamiento, con la que se prevé recaudar US\$40 millones en el curso de tres años.

**32. También se están realizando actividades para adoptar un enfoque más integrado de respaldo a la capacidad de los países ricos en recursos naturales para administrar sus recursos** en los buenos tiempos y aumentar de esa manera su grado de preparación para hacer frente a las crisis económicas y los períodos de crecimiento lento. Con esta nueva línea de actividad se procurará aprovechar los conocimientos especializados relativos a los aspectos macroeconómicos, fiscales, de economía política y buen gobierno de la gestión de recursos.

**33. A nivel “macro”, continúan los intentos por convertir en permanente al Fondo piloto para hacer frente a la crisis, de US\$1650 millones,** en el contexto de las deliberaciones sobre la AIF-16 para promover que se asegure que los escasos recursos en condiciones concesionarias se dirijan específicamente a los países de ingreso bajo que se han visto más gravemente afectados por las perturbaciones exógenas.

## **II. INFORMACIÓN ACTUALIZADA SOBRE LAS MEDIDAS PARA AUMENTAR LA CAPACIDAD FINANCIERA**

**34. En las Reuniones de Primavera de 2010, el Comité para el Desarrollo respaldó un conjunto de medidas para aumentar la capacidad financiera del BIRF,** entre ellas un aumento general y aumentos selectivos de capital, la reforma de los plazos de vencimiento de los préstamos, la liberación de capital pagado en moneda nacional y la continuidad de la disciplina presupuestaria. Para IFC, el Comité respaldó un aumento selectivo de capital de US\$200 millones y reafirmó su compromiso de verificar que la Corporación cuente con los recursos necesarios para su continuo crecimiento, que incluye la consideración de un instrumento híbrido a largo plazo para los accionistas (supeditado al examen de las condiciones por parte de la Junta de Directores), y la retención de utilidades. Actualmente, todos los elementos respaldados por el Comité se han implementado o están en curso de ejecución.

### *Aumento general y aumentos selectivos de capital*

35. **En julio de 2010 se emitieron resoluciones para la consideración de los Gobernadores respecto del aumento general de capital del BIRF y los aumentos selectivos de capital del BIRF y la IFC.** El plazo para emitir los votos, que inicialmente vencía el 10 de septiembre de 2010, se prorrogó hasta el 31 de marzo de 2011 a fin de tener en cuenta a los países que deben obtener aprobación legislativa para emitir su voto. Las resoluciones relativas al BIRF quedarán aprobadas una vez que se reciban votos a favor emitidos por el 75% de los Gobernadores, mientras que las resoluciones relativas a IFC quedarán aprobadas cuando se hayan recibido votos a favor emitidos por el 60% de los Gobernadores, que representen por lo menos el 85% del total de los derechos de voto. Al 13 de septiembre de 2010, el BIRF había recibido el voto de 100 miembros que representaban alrededor del 53% del total de los derechos de voto, en tanto que IFC había recibido el voto de 94 miembros que representaban alrededor del 45% del total de los derechos de voto.

### *Reforma de los plazos de vencimiento de los préstamos del BIRF*

36. **A fines de junio de 2010, el Directorio Ejecutivo aprobó el restablecimiento de los plazos 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 partir del 1 de julio de 2010, se paga una prima de 10 puntos básicos para préstamos nuevos con vencimientos medios que van de 12 a 15 años, y de 20 puntos básicos en el caso de los vencimientos medios que superan los 15 años y llegan como máximo a 18 años.

### *Liberación del capital pagado en moneda nacional existente*

37. **El Banco ha trabajado intensamente con los accionistas que mantienen CPMN sin liberar** para que liberen cuanto antes el mayor volumen posible de dicho capital. Se han iniciado negociaciones con casi todos los accionistas que tienen CPMN inutilizable. Al 1 de septiembre de 2010, los accionistas habían acordado liberar CPMN por valor de US\$562 millones. Se ha llegado a un acuerdo informal para liberar casi US\$550 millones adicionales, y se están realizando progresos prometedores respecto de otros US\$440 millones.

### *Emisión de capital híbrido para IFC*

38. **El Comité para el Desarrollo autorizó a IFC a considerar la emisión de un instrumento híbrido a largo plazo para los accionistas, supeditado al examen de las condiciones por parte de la Junta de Directores.** IFC mantiene conversaciones con organismos de calificación crediticia a fin de confirmar las características de un instrumento de capital híbrido que será suscrito voluntariamente por un grupo reducido de accionistas. Se prevé que la emisión ascenderá a US\$500 millones. Para calificar como capital económico y obtener un alto porcentaje de crédito de capital, es probable que el instrumento híbrido se estructure en forma de un título subordinado a largo plazo con cupones no acumulativos (tasa de interés vinculada a las tasas del Tesoro de los Estados Unidos) y rescates condicionados a los requisitos de suficiencia de capital de IFC y supeditados a examen por parte de la Junta de Directores. IFC pondrá en marcha las conversaciones con potenciales suscriptores del instrumento híbrido propuesto a fines de 2010.

### *Continuidad de la disciplina presupuestaria*

39. **En respuesta a la crisis mundial, durante el ejercicio de 2010 el GBM llevó a cabo un programa de actividades mucho más amplio**, que incluyó un nuevo récord de compromisos de préstamo del BIRF, un sólido crecimiento de la demanda de productos analíticos, un mayor número de actividades en respaldo de los bienes públicos y las alianzas mundiales y actividades relacionadas con la reforma interna. Estas cuestiones se lograron dentro del marco del presupuesto administrativo neto aprobado para el ejercicio de 2010. La administración considera que el número de actividades seguirá aumentando en los próximos años y se propone llevarlas a cabo y al mismo tiempo contener el gasto a través de un marco presupuestario sin variaciones. Este compromiso permanente de aplicar una disciplina de costos refuerza las medidas adoptadas en el pasado para reducir los costos, que permitieron al Banco mantener, desde 1999, uno de los presupuestos administrativos netos de menor crecimiento entre las instituciones financieras internacionales.

### *Deliberaciones financieras integradas de fines del ejercicio*

40. **Con el objeto de fortalecer aún más el modelo financiero del BIRF, se sincronizaron por primera vez las deliberaciones anuales del Directorio Ejecutivo relativas al presupuesto, la determinación del precio de los préstamos y la asignación de los ingresos netos**, que en los tres casos se llevaron a cabo a fines de junio. En forma concordante con los compromisos asumidos en las Reuniones de Primavera<sup>9</sup>, las deliberaciones relativas a la determinación del precio incluyeron un examen de los principios que vinculan la determinación del precio de los préstamos a la cobertura de los costos relacionados con las operaciones de préstamo y tienen en cuenta las pérdidas previstas. La administración tiene intención de perfeccionar estos principios en consonancia con las orientaciones impartidas por el Directorio Ejecutivo y trabajará para promover el consenso sobre los principios en que se sustentará el examen de la determinación del precio de los préstamos del ejercicio de 2011, que se realizará en junio de 2011. En cuanto a los principios relativos a la asignación de los ingresos netos, las deliberaciones incluyeron principios coherentes con los mencionados compromisos. Con respecto a IFC, en las deliberaciones de fines del ejercicio relativas a la asignación de los ingresos netos se incorporó la política de la Corporación de distribución financiera basada en principios, que es coherente con la decisión de garantizar recursos suficientes para mantener la sostenibilidad financiera de IFC a través de las utilidades retenidas.

### **III. REFORMA DEL SISTEMA DE REPRESENTACIÓN Y PARTICIPACIÓN**

41. **En su reunión de abril de 2010, el Comité para el Desarrollo respaldó un conjunto de reformas del sistema de representación para el Banco y la IFC<sup>10</sup>**, basadas en la primera etapa de la reforma del sistema de representación y participación aprobada por la Junta de Gobernadores en enero de 2009. En julio de 2010 se enviaron resoluciones a los Gobernadores para su aprobación. El plazo para emitir los votos, que inicialmente vencía el 10 de septiembre de 2010, se prorrogó hasta el 31 de marzo de 2011 para permitir que todos los Gobernadores que no habían podido emitir su voto con

<sup>9</sup> Véase “Documento de síntesis: Un nuevo mundo, un nuevo Grupo del Banco Mundial”, DC2010-0002/1, 25 de abril de 2010.

<sup>10</sup> Estas reformas se especificaron en el informe titulado *Reforma del sistema de representación del Grupo del Banco Mundial: Mayor representación y participación de los países en desarrollo y en transición a partir de 2010* (DC2010-0006).

anterioridad, pudieran hacerlo. En el proceso de votación se establece que, si en cualquier momento antes del 31 de marzo, la mayoría de los Gobernadores que ejerzan los derechos de voto exigidos emiten sus votos a favor de cualquiera de las resoluciones, se considerará que esa resolución fue aprobada en esa fecha. De todos modos, los Gobernadores podrán emitir su voto hasta que venza el plazo para la votación a fin de que su voto sea registrado en el escrutinio final. Las resoluciones relativas al BIRF quedarán aprobadas una vez que se reciban votos a favor de las mismas de por lo menos el 75% del total de la participación accionaria en el BIRF. La resolución relativa a IFC quedará aprobada una vez que se reciban votos a favor de la misma de por lo menos el 85% del total de la participación accionaria en IFC.

42. **A través de la reforma del sistema de representación se aumentarán en un 3,13% los derechos de voto de los PDT en el BIRF**, llevándolos al 47,19%. Esto representa en total un traslado del 4,59% de los derechos de voto a los PDT desde 2008 (incluida la primera etapa de la reforma del sistema de representación y participación). La reestructuración de 2010 conlleva un aumento selectivo de capital de US\$27 800 millones, con capital pagado por valor de US\$1600 millones. La reforma del sistema de representación de IFC incluye un incremento de los votos básicos y un aumento selectivo de capital de US\$200 millones, lo que representa un traslado total de derechos de voto a los PDT de 6,07%, para situar los derechos de voto de esos países en el 39,48% y avanzar hacia una convergencia general y flexible con la participación accionaria en el BIRF. Además, en consonancia con la primera etapa de las reformas del sistema de representación, los dos grupos de países de África al sur del Sahara actualmente representados estarán representados por tres Directores Ejecutivos, que serán elegidos el próximo otoño en la elección ordinaria de 2010.

43. **En las resoluciones de los Gobernadores se establece que la participación accionaria del BIRF y de IFC será revisada cada cinco años a partir de 2015.** Aunque se prevé que las revisiones se realizarán con regularidad, no necesariamente conducirán a una reestructuración de la participación accionaria en cada caso sino únicamente cuando los accionistas decidan que los resultados justifican el ajuste. Para la revisión de la participación accionaria que se realizará en 2015, se establecerá un programa de trabajo y una guía con el objetivo de desarrollar un parámetro para elaborar una fórmula dinámica que refleje los principios acordados en las Reuniones Anuales de 2009 que se llevaron a cabo en Estambul: 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.

44. **La reforma del sistema de representación de IFC constituye una oportunidad para que los accionistas logren equilibrar los ajustes de los derechos de voto en el BIRF y la IFC** a la vez que logran ajustes en dichos derechos y refuerzan la capacidad financiera de la Corporación. La propuesta de IFC implica incrementar los votos básicos de la Corporación al 5,55% del total de votos, en consonancia con la medida adoptada para el BIRF en la primera etapa de la reforma del sistema de representación. El porcentaje del total de los derechos de voto que está representado por el conjunto de votos básicos quedaría fijo en el 5,55% y no se modificaría en caso de registrarse un aumento o una disminución del número de acciones suscritas del capital social de la Corporación, como así tampoco si aumentara o disminuyera el número de sus miembros. La reforma del sistema de representación de IFC contempla la emisión y suscripción de acciones por valor de US\$200 millones, que incluyen US\$70 millones en acciones existentes pero no asignadas y US\$130 millones en acciones nuevas. Las

suscripciones adicionales de capital por un monto de US\$130 millones requerirían la emisión de 130 000 acciones nuevas y un aumento de US\$130 millones del capital social autorizado de IFC.

45. Al 13 de septiembre de 2010, el BIRF había recibido el voto de 100 miembros que representaban alrededor del 53% del total de los derechos de voto, en tanto que IFC había recibido el voto de 94 miembros que representaban alrededor del 45% del total de los derechos de voto.

#### IV. EL PROGRAMA DE REFORMA INTERNA: EVOLUCIÓN Y AVANCES RECIENTES

46. **En el programa de reforma interna se contempla un GBM dedicado al logro de resultados**<sup>11</sup>, que se destaca por ofrecer en tiempo real un conjunto de servicios financieros y de conocimientos mundiales de alta calidad y adaptados a las necesidades de un amplio espectro de segmentos de clientes: países pobres, Estados pequeños y frágiles, países de ingreso mediano, países emergentes, el sector privado y otras partes interesadas. Para ello, el Grupo del Banco debe estar atento a las necesidades locales y mantener conexiones a nivel mundial, así como prestar servicios a los países clientes, proporcionar bienes públicos mundiales y asociarse con partes interesadas externas con el mismo grado de eficacia.

47. **A través de las reformas internas se procura incrementar la eficacia operacional y la rendición de cuentas del GBM para alcanzar las prioridades estratégicas establecidas en las Orientaciones para el período posterior a la crisis** (analizadas en la sección I). Con ese fin, la reforma básica está integrada por un conjunto de medidas estrechamente interrelacionadas que se refuerzan mutuamente y abarcan a toda la organización con el objetivo de optimizar las sinergias y ofrecer a los clientes un amplio espectro de soluciones de desarrollo basadas en los resultados, a saber:

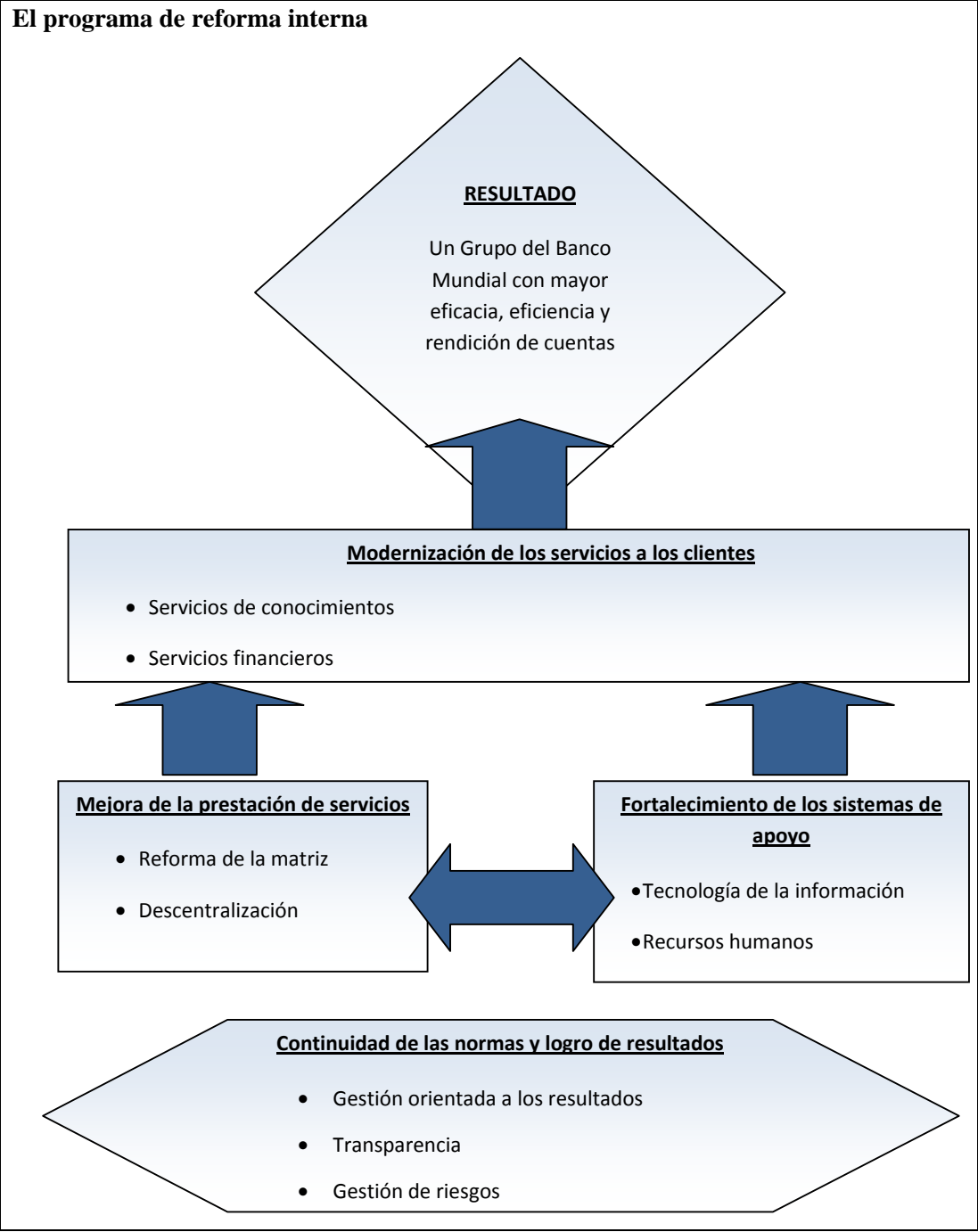
- a) Modernizar los servicios financieros y de conocimientos del Grupo del Banco a fin de adaptarlos a las necesidades de cada cliente, lograr mayor celeridad en la entrega y demostrar resultados sobre el terreno.
- b) Facilitar la prestación de servicios a los clientes de manera eficiente y acorde a sus necesidades, mediante cambios en la manera en que está organizado el Banco, entre ellos mejoras en la estructura matricial y mayor presencia sobre el terreno.
- c) Promover una prestación más eficiente de los servicios, mediante cambios en las políticas, la infraestructura de tecnología de la información y el sistema de incentivos.
- d) Mantener normas y la orientación al logro de resultados a través de medidas para reforzar los mecanismos fiduciarios y de control del GBM.
- e) Fortalecer la rendición de cuentas y el grado de apertura ante el público para contribuir a mejorar los resultados en el ámbito del desarrollo y ampliar la participación en el proceso de desarrollo.

---

<sup>11</sup> Documento del Comité para el Desarrollo: “Un nuevo mundo, un nuevo Grupo del Banco Mundial: II) El programa de reforma interna”, 20 de abril de 2010.

48. **El objetivo general de estas reformas consiste en transformar al GBM en una organización con un mayor grado de orientación al logro de resultados, que es más abierta y brinda mejores respuestas;** una institución que cumple una función catalizadora en la comunidad del desarrollo para respaldar las prioridades de desarrollo de cada país y que puede conectar eficazmente los desafíos del desarrollo mundial con las prioridades nacionales. Para alcanzar esta meta será preciso:

- a) Adoptar, en todos los sectores del GBM, planteamientos orientados al logro de resultados que promuevan la armonización con las políticas y los sistemas concertados en cada país.
- b) Aumentar la capacidad de respuesta y la flexibilidad sobre el terreno de la institución, a través de una mayor delegación de autoridad dentro de un marco concertado de riesgos institucionales y una eficaz descentralización.
- c) Mejorar la calidad mediante el despliegue estratégico de los funcionarios superiores, la mayor difusión de los conocimientos y las experiencias nacionales, regionales y mundiales, y un enfoque más preciso en la excelencia técnica.
- d) Incrementar la conectividad externa a través de vinculaciones más sólidas con los centros externos de conocimientos, especialmente de los países en desarrollo y emergentes.



**1. Estructura de gobierno**

49. La administración superior, en consulta con el Presidente, se encarga de supervisar el programa de reforma interna del Banco. La administración ha creado una estructura

institucional integral con la responsabilidad de implementar, coordinar y supervisar todos los componentes de la reforma:

- *Centro de conocimientos y aprendizaje (CCA)*: Se encarga de supervisar la estrategia en materia de conocimientos y aprendizaje y toma decisiones respecto de la asignación de los recursos institucionales destinados a los conocimientos y el aprendizaje con el objetivo de intensificar la capacidad del Banco para brindar a sus clientes conocimientos sobre el desarrollo de alta calidad, incrementar el impacto en el desarrollo, vincular a los profesionales nacionales con las fuentes mundiales de conocimientos y acrecentar las oportunidades de aprendizaje a disposición del personal del Banco.
- *Equipo a cargo de la estructura matricial (EEM)*: En funciones desde principios de 2010, es responsable del funcionamiento eficaz de la estructura matricial del Banco. Sus funciones incluyen formular marcos apropiados de rendición de cuentas, revitalizar la gestión de las prácticas técnicas, asegurar la movilidad del personal y los flujos de conocimientos, y velar por la integración de los programas mundiales y nacionales.
- *Secretaría a cargo de la reforma interna (SRI)*: Vela por la aplicación coordinada del programa de reforma interna. Supervisa los progresos, asesora a la administración superior y presenta informes regularmente. La Secretaría, que está en funcionamiento desde julio de 2010, proporciona apoyo al CCA y al EEM y constituye un nexo crucial entre ambos.
- *Consejo del primer economista (CPE)*: Este Consejo, que ha sido revigorizado, examinará regularmente la cartera de servicios de conocimientos del GBM y recomendará medidas para intensificar su impacto y eficacia. Además, ofrecerá orientación para preparar el primer informe sobre los resultados de la prestación de servicios de conocimientos a los clientes del GBM.

## **2. Asignación de recursos**

50. **Las actividades y presupuestos del Banco se armonizaron con el programa de reforma interna.** En el nuevo presupuesto (en vigor desde julio de 2010), se destinaron US\$27 millones a las iniciativas de reforma identificadas, mediante reasignaciones internas en el contexto de un presupuesto que no ha variado. En el plan también se prevé redistribuir otros US\$13 millones de los fondos reservados durante el resto del ejercicio de 2011 sobre la base de las necesidades y los planes previstos. Esta actividad estará coordinada por la SRI y será presentada a los Directores Gerentes y el Oficial Financiero Principal para su aprobación.

**Reasignación de partidas del presupuesto del ejercicio de 2011 para respaldar las reformas internas<sup>12</sup>**

<b>Modernización de los servicios</b>		US\$17,5 millones
Secretaría a cargo de la reforma interna	US\$2,5 millones	
Marco de reformas y riesgos y aplicación del financiamiento para proyectos de inversión	US\$4,0 millones	
Prioridades en materia de conocimientos institucionales	US\$11,0 millones	
<b>Mejora de la prestación de servicios</b>		US\$6,0 millones
Planes de descentralización regional	US\$6,0 millones	
<b>Apoyo a iniciativas de reforma</b>		US\$4,0 millones
Estrategia de tecnología y gestión de la información	US\$2,0 millones	
Política de acceso a la información	US\$2,0 millones	
<b>Total de las prioridades identificadas</b>		US\$27,5 millones
<b>Reserva adicional para la reforma</b>		US\$13,0 millones
<b>TOTAL</b>		US\$40,5 millones

51. **El programa de reformas es complejo, tiene un amplio alcance y todavía no se han determinado totalmente sus costos.** La posibilidad de que se necesiten recursos adicionales y la magnitud de las nuevas reasignaciones se analizarán cuidadosamente a medida que se ultimen los planes de descentralización y se vaya perfeccionando la aplicación de las reformas sobre la base de iniciativas piloto y nuevos planteamientos.

### **3. Evolución y avances recientes**

52. **La modernización de los servicios a los clientes del Banco se centra tanto en los servicios de conocimientos como en los financieros.** La primera etapa de la reforma del financiamiento para proyectos de inversión (enfoque basado en los riesgos), que está en marcha desde julio de 2010, entraña un desplazamiento importante del centro de interés, que pasó de la supervisión al apoyo a la ejecución. El principal objetivo de la segunda etapa de esta reforma consistirá en formular nuevos enfoques basados en los resultados y proponer un nuevo instrumento de financiamiento basado en los resultados, así como lograr una mayor convergencia con las políticas nacionales y simplificar el marco de política operacional del Banco. El financiamiento basado en los resultados puede ser un instrumento muy útil para combinar resultados, conocimientos y

<sup>12</sup> *The World Bank's Budget: Trends and Recommendations for FY11* (El presupuesto del Banco Mundial: Tendencias y recomendaciones para el ejercicio de 2011), informe analizado en la reunión del Directorio Ejecutivo que tuvo lugar el 22 de junio de 2010.

financiamiento en intervenciones integrales orientadas a respaldar los programas centrados en los países, y lograr un mayor grado de cohesión en los esfuerzos en pro del desarrollo que emprenda la comunidad del desarrollo, en forma coordinada con las prioridades y las políticas nacionales concertadas.

**53. El CCA ha identificado y ha puesto en marcha las principales prioridades institucionales en el marco de la estrategia sobre los conocimientos (presentada al Directorio en marzo de 2010).** Se están realizando avances en tres pilares de la estrategia: i) proporcionar los mejores conocimientos especializados a los clientes del Banco; ii) intensificar el impacto en el desarrollo generado por la cartera de proyectos sobre conocimientos del Banco, y iii) consolidar el papel de conexión que cumple el Banco a nivel mundial. La conectividad interna requerirá que la gestión de la matriz sea flexible, y será fundamental para llevar a cabo la descentralización en forma ininterrumpida. A través del trabajo emprendido en estrecha colaboración con el EEM, se están realizando avances para fortalecer la movilidad de los funcionarios superiores, incorporar a los equipos de expertos internacionales y aplicar experimentalmente las prácticas mundiales en todas las dependencias del Banco, reforzando al mismo tiempo los mecanismos existentes de apoyo cruzado y la gestión cohesiva de las prácticas sectoriales. También se ha creado un nuevo grupo de especialistas técnicos en jefe de alto nivel y se está llevando a cabo un proceso de contratación para duplicar el número actual de esos cargos, llevándolos de 8 a 16, del cual ya se ha cumplido la primera etapa (energía renovable). La labor del Banco para incrementar las redes de protección social es un buen ejemplo de la manera en que una estrecha vinculación de los resultados, los conocimientos nacionales y la evaluación del impacto resulta útil para diseñar nuevas operaciones. Durante el ejercicio de 2011 se dedicará especial atención al fortalecimiento de la conectividad mundial y se pondrá el acento en tres prioridades: i) establecer plataformas de conocimientos seleccionados con asociados importantes; ii) crear un programa de alto nivel para becarios del Banco, y iii) fortalecer los mecanismos para respaldar la difusión de los conocimientos y la innovación.

**54. La labor de aumentar la entrega de servicio entraña mejorar la manera en que opera el Banco y se organiza mediante el fortalecimiento de la gestión matricial y una descentralización más eficaz.** Como se señaló anteriormente, el EEM ya ha tomado decisiones respecto de los equipos de expertos internacionales y los especialistas técnicos y ha presentado a los Directores Gerentes un programa de trabajo detallado para el próximo ejercicio que pone el acento en cinco prioridades: i) aplicar experimentalmente prácticas internacionales (en materia de desarrollo del sector financiero y el sector privado) y, al mismo tiempo, fortalecer la gestión de todas las otras prácticas técnicas; ii) aumentar la movilidad de los principales talentos a través de la intensificación del apoyo cruzado entre las oficinas regionales y la incorporación de los equipos de expertos internacionales; iii) fortalecer el proceso de rendición de cuentas y racionalizar el ámbito de control de los gerentes sectoriales; iv) fortalecer la gestión institucional de los recursos humanos relativa a la gestión de talentos, el ingreso/egreso, la rotación del personal y la contratación en grupo, y v) simplificar los exámenes y los procesos institucionales.

**55. La descentralización gradual ha sido una característica fundamental del Banco durante los últimos 10 años.** En total, el 53% del personal de operaciones de las oficinas regionales y el 30% del personal de operaciones designado en la sede está

destacado actualmente sobre el terreno, en comparación con el 37% y el 16%, respectivamente, en el ejercicio de 2000. Se han realizado avances similares en materia de delegación de autoridad, y en la actualidad alrededor del 30% de las tareas operativas se gestiona desde las oficinas en los países. Se sigue prestando especial atención a África y a los países que pueden recibir financiamiento de la AIF. En el ejercicio de 2010, otros 61 funcionarios designados en la sede fueron reasignados a las oficinas en países habilitados para recibir financiamiento de la AIF, lo que representa un aumento del 20%. A raíz de esta redistribución del personal, la oficina regional de África es ahora una de las más descentralizadas, ya que el 65% de los funcionarios está destacado en las oficinas en los países. También en el ejercicio de 2010, la oficina regional de África designó otros cuatro directores de países, que en todos los casos están destacados en las oficinas en los países, y su Director de Integración Regional también está destacado sobre el terreno. En la actualidad, la oficina regional está en vías de establecer, en Nairobi, un centro dedicado al tema de la fragilidad que contendrá conocimientos técnicos especializados para mejorar los servicios que prestan las oficinas situadas en los Estados frágiles. IFC también ha descentralizado en gran medida sus operaciones, como se describe en el documento “Board Paper on IFC’s Decentralization Experience” (Documento para el Directorio Ejecutivo sobre la experiencia de IFC en materia de descentralización), de mayo de 2009, y recientemente, en su hoja de ruta para los ejercicios de 2011-13 y en el documento sobre el presupuesto de la Corporación para el ejercicio de 2011.

**56. Se está formulando un marco de descentralización institucional que servirá como guía para profundizar la descentralización en el mediano a largo plazo,** sobre la base de los planes centrados en las actividades que están elaborando las oficinas regionales y las redes y el fortalecimiento del apoyo brindado por las unidades administrativas. Este marco estará totalmente integrado y tendrá en cuenta los progresos realizados en otras reformas interrelacionadas, especialmente la reforma relativa a la estrategia sobre los conocimientos y el financiamiento para proyectos de inversión, el fortalecimiento de la matriz y las reformas en curso en materia de recursos humanos. Se pone el acento en respaldar el objetivo de lograr que el Banco sea una institución que está atenta a las necesidades locales y mantiene conexiones a nivel mundial, al tiempo que presta a los países clientes el servicio de vincularlos a las soluciones para el desarrollo mundial y verifica que los programas internacionales respondan a las necesidades locales. Este marco incluirá realizar los ajustes necesarios al sistema de cuantificación del éxito de la descentralización y pondrá el acento en la atención más eficaz de los clientes; además, se realizará un recuento de los funcionarios destacados en las oficinas en los países. En el nuevo marco de descentralización, las oficinas en los países seguirán siendo el elemento básico de la presencia descentralizada del Banco y estarán complementadas por centros piloto que se planificarán cuidadosamente con el objeto de desarrollar la configuración que resulte más eficaz en cada caso. En el corto plazo, la administración pondrá en marcha dos pequeños centros piloto en África: uno para proporcionar conocimientos mundiales y apoyo técnico a los Estados frágiles y el otro para proporcionar apoyo a la ejecución a países de África occidental. Las nuevas medidas de descentralización de otras oficinas regionales se formularán en un marco institucional y se presentarán al Directorio.

**57. La consolidación de los sistemas de apoyo permitirá que las mejoras incorporadas a los servicios del Banco y la estructura institucional surtan pleno efecto.** Los avances más destacados de las reformas en materia de recursos humanos incluyen: la revitalización del cuerpo técnico; la formulación de una nueva estrategia de

aprendizaje para el personal, y la creación de un planteamiento institucional para el crecimiento y el desarrollo del cuadro gerencial del Banco (que incluye la formación de personal de reserva, técnicas de liderazgo, la planificación de la sucesión en los cargos y la diversidad). En la próxima etapa de la reforma se pondrá el acento en la constante simplificación del proceso de contratación; en el examen de la actual práctica en materia de nacionalidades de interés; en la revisión de los elementos del marco de remuneraciones, que incluye el ajuste de la comparatio, la remuneración de las oficinas en los países y el programa de prima de mercado; la aplicación de las reformas del proceso de gestión del desempeño, y mejoras para respaldar las políticas y los sistemas de recursos humanos.

**58. La estrategia de ejecución formulada por el GBM en materia de tecnología y gestión de la información abarca tres años y es un instrumento fundamental del programa de reforma interna.** En el marco de la estrategia, que se presentó al Directorio Ejecutivo en abril de 2010, el Programa de Sistemas de Operaciones y Conocimientos (PSOC) comenzó a instrumentar en forma gradual un portal de operaciones de fácil uso, para respaldar el proceso relativo al financiamiento para proyectos de inversión basado en los resultados y en los riesgos. Las nuevas plataformas para conservación/recuperación y búsqueda de documentos estarán listas para su implementación en las oficinas regionales a partir de fines de octubre de 2010. Con el objeto de promover nuevos métodos de colaboración y propiciar la conectividad con las oficinas en los países, se ha puesto en marcha una nueva plataforma de colaboración social en la que ya se han registrado más de 6000 usuarios. Ya está en funcionamiento un nuevo “tablero de mando” del GBM que facilita las decisiones y se ha implementado un sistema de registros para el personal. Para respaldar la política de acceso a la información, todos los productos del PSOC, los procesos actuales del sistema de archivo de documentos vigente (IRIS) y de divulgación pública se clasifican conforme a una nueva codificación de seguridad.

**59. Se seguirán mejorando los procesos presupuestarios y existirá una sólida supervisión y participación del Directorio Ejecutivo.** Las mejoras más importantes que se concretaron en el pasado incluyen el fortalecimiento de los informes de desempeño, la incorporación de los “productos con financiamiento externo”, la mayor integración de los fondos fiduciarios en las discusiones sobre el presupuesto y la modificación de los sistemas/procesos para promover la creación de equipos de expertos internacionales con la finalidad de respaldar el programa de conocimientos. Las otras reformas propuestas se centrarán en la simplificación de los procesos presupuestarios y la introducción de nuevas mejoras para incorporar fondos externos, de una manera más adecuada, en el principal proceso presupuestario.

**60. Para lograr resultados será preciso adoptar medidas complementarias en tres niveles: nuevos instrumentos, incentivos y sistema de cuantificación,** así como incrementar la delegación de autoridad en la administración de los programas para los países, pero con una mayor supervisión de la gestión de riesgos a nivel institucional para establecer un sólido marco de rendición de cuentas. Se han realizado avances para fortalecer el seguimiento y la cuantificación de los resultados en términos de desarrollo a nivel institucional. El instrumento de financiamiento basado en los resultados que se ha propuesto tiene por objeto abordar incentivos cruciales entre los clientes y el personal con la finalidad de reforzar la gestión orientada al logro de resultados en términos de desarrollo. El uso de indicadores sectoriales básicos, que se habrá ampliado de cuatro a

siete sectores para fines del ejercicio de 2011, permitirá al Banco captar los resultados agregados en un espectro más amplio de dimensiones. En junio se presentó a los Suplentes de la AIF un marco de resultados reforzado para la Asociación. Sobre la base de esta medida, el próximo paso será preparar un nuevo informe sobre los resultados que incluya a todas las dependencias del Banco a fin de incluir tanto a los clientes de la AIF como del BIRF para fines del año civil 2010. El informe se estructurará en torno a un marco integrado de resultados y desempeño a nivel institucional que abarcará tanto indicadores de los resultados en términos de desarrollo en los países como indicadores del desempeño respecto de la eficacia de las operaciones y la eficiencia institucional del Banco (véase el anexo 1). La creación de un sistema de calificaciones institucionales ya forma parte de este esfuerzo general y se centrará en indicadores de la eficacia y la eficiencia del Banco. El anexo 2 del presente documento contiene un informe sobre los avances realizados respecto del marco de resultados para las reformas internas. Por otra parte, como se señaló en el informe sobre las reformas internas, estos indicadores se incorporarán en el sistema de calificaciones.

**61. Al aumentar la delegación de autoridad y la flexibilidad en el marco de la reforma del financiamiento para proyectos de inversión, se requerirá un sólido marco de gestión de riesgos.** El marco de evaluación de riesgos operativos, que actualmente se está implementando, permite abordar varias dimensiones del riesgo de una manera sistémica en todos los proyectos de inversión. Se han formulado instrumentos y recursos importantes y se ha diseñado un parámetro de referencia para evaluar los riesgos de corrupción. Además, el IEG ha terminado la evaluación del control interno de la AIF, con resultados generales positivos. Como parte de esta labor, el Banco ha formulado un marco integrado de gestión de riesgos, que se está implementando en todo el GBM, para evaluar y supervisar los riesgos en toda la institución y posteriormente presentar al Directorio Ejecutivo un informe sobre los riesgos institucionales. Además, se ha puesto en marcha el proceso de búsqueda de un ejecutivo para ocupar el cargo de oficial principal de riesgos del Grupo del Banco Mundial. Este oficial, que rendirá cuentas al Presidente, supervisará la estructura actual de gestión de los riesgos y contará con el apoyo de un Consejo del riesgo, que estará integrado por miembros clave de cada una de las instituciones del GBM.

**62. Se han realizado grandes avances para fortalecer la transparencia al poner al GBM a la vanguardia de las instituciones de desarrollo en materia de divulgación, transparencia y libre acceso a los conocimientos.** El próximo paso será convertir al Banco en el principal promotor del libre acceso a los conocimientos. Con ese fin, el Banco proporcionará una plataforma para conectar las experiencias y los conocimientos sobre el desarrollo de los países clientes con los centros de conocimientos de todo el planeta y verificará que los desafíos mundiales estén estrechamente integrados en los programas de los países. La nueva política de acceso a la información entró en vigor el 1 de julio de 2010. Se formó la Junta de Apelaciones externa y se creó un Comité de Acceso a la Información, integrado por directores de las unidades pertinentes del Banco, para supervisar la aplicación de la nueva política, que incluye un primer nivel de apelación. Se ha creado una Unidad de Política de Información en la Vicepresidencia de Asuntos Jurídicos, que cumple la función de secretaría del Comité. En el período previo a la fecha de entrada en vigor, se implementaron programas de capacitación y sensibilización (entre ellos una serie de módulos de capacitación de carácter obligatorio para el personal). También se realizaron actividades de divulgación para los clientes del Banco y los asociados en la tarea del desarrollo. Además, se prepararon y distribuyeron

manuales para el personal sobre la política de acceso a la información y sobre la política revisada de clasificación y control de la información. Aunque la mayor parte de la información de dominio público se encuentra en el sitio web externo del Banco, se ha elaborado un formulario electrónico de solicitud y un sistema de seguimiento de solicitudes para atender los pedidos de información que no se publica en la web, inclusive de información anterior a la fecha en que la política entró en vigor.

**63. Simultáneamente, el Banco también puso en marcha una plataforma de datos abierta** que adquirió gran popularidad y fue un éxito: en la actualidad, el tráfico de datos del sitio web duplica el nivel anterior a la reforma. El próximo paso de esta iniciativa será crear nuevos instrumentos de colaboración (aplicaciones para el desarrollo); abrir la plataforma de colaboración social a la colaboración externa; incluir referencias geográficas de los proyectos del Banco en mapas interactivos; ampliar el aprendizaje electrónico mundial y, en términos generales, proporcionar un lugar para difundir experiencias y realizar debates sobre temas relativos al desarrollo, como se señala en la estrategia sobre los conocimientos.

#### **4. Avances en el marco de la iniciativa IFC 2013**

64. IFC ha puesto en marcha su propio programa de reformas de amplio alcance —IFC 2013— en forma simultánea y en estrecha coordinación con el programa de reformas del Banco. En el curso de los últimos seis meses, se han realizado avances en varias esferas de vital importancia<sup>13</sup>.

**65. Fortalecimiento del impacto en el desarrollo:** En julio de 2010, IFC estableció un conjunto de objetivos de desarrollo para orientar la estrategia general y proporcionar indicadores claros y cuantificables de los avances. Los objetivos incluyen metas específicas para ampliar el acceso a los servicios sociales, financieros y de infraestructura, así como respecto del apoyo a la agricultura, las microempresas y las pymes. Durante el ejercicio de 2011, se realizará un cuidadoso seguimiento de los avances respecto de los objetivos, previendo que a partir del ejercicio de 2012 los objetivos estarán plenamente incorporados en los objetivos de desempeño.

**66. Mejor prestación de servicios a nuestros clientes:** En septiembre se introdujo una nueva estructura para los servicios de inversión que sitúa la ejecución sobre el terreno en el marco de tres grupos sectoriales. Además, se ha encomendado al nuevo centro de operaciones en Estambul, que entró en vigor en septiembre, la labor de aplicar experimentalmente diversas mejoras de los procesos, que incluyen una función de nivel intermedio, el procesamiento de extremo a extremo por parte de un equipo y nuevos comités regionales de operaciones para la toma de decisiones a nivel de los proyectos en el ámbito regional. Se han reasignado directores y gerentes en consonancia con la nueva estructura institucional. Esta labor también estará respaldada a nivel institucional por un nuevo planteamiento de la gestión de las relaciones con los clientes y una renovada unidad de procesos de inversión a la que se ha encomendado estudiar medidas adicionales para simplificar los procesos e incrementar la eficiencia.

**67. Fortalecimiento del liderazgo y los conocimientos mundiales sobre distintos sectores:** Como parte de la iniciativa de cambio en curso, el 13 de septiembre se crearon

---

<sup>13</sup> IFC ha distribuido un informe separado que contiene datos actualizados detallados de su iniciativa IFC 2013, que será examinado con la Junta el 16 de septiembre.

tres departamentos mundiales para los sectores de i) manufacturas, agroindustria y servicios; ii) infraestructura y recursos naturales, y iii) mercados financieros. Además, se están creando dos grupos sectoriales mundiales para las esferas del clima para los negocios y el financiamiento a corto plazo de IFC. En conjunto, estos grupos proporcionarán la “materia aglutinante mundial” mediante estrategias sectoriales, liderazgo para iniciativas y proyectos mundiales y programáticos y apoyo a las oficinas regionales para los proyectos grandes, complejos y riesgosos. Teniendo en cuenta las lecciones derivadas de la experiencia del Banco en materia de descentralización, estos grupos están emprendiendo medidas para fortalecer la transferencia de las prácticas óptimas, promover la difusión de los conocimientos mundiales y las carreras internacionales y llevar a cabo iniciativas en esferas clave tales como el financiamiento de infraestructura y los recursos hídricos y la seguridad alimentaria. Estos grupos también tendrán la responsabilidad de asumir el liderazgo en materia de prácticas internacionales con el mandato de establecer redes sectoriales a nivel mundial que promuevan la difusión de los conocimientos en un ámbito descentralizado. Para respaldar esta labor, se ha trazado un mapa de los conocimientos en las esferas de acceso a financiamiento, mercados financieros, salud, minería y equidad, y se está preparando el mapa correspondiente al cambio climático y la infraestructura. Además, IFC ha creado una nueva infraestructura del conocimiento, que incluye i) una estrategia sobre los conocimientos de la Corporación (que será analizada con la Junta de Directores en el ejercicio de 2011), ii) un Comité de Estrategia sobre los Conocimientos que supervisará el programa de conocimientos y aprendizaje, iii) una Oficina de Conocimientos Mundiales encargada de la estrategia de gestión de los conocimientos y el plan de actividades de la Corporación, y iv) un grupo sobre prácticas relativas a la gestión de los conocimientos que tendrá la responsabilidad de difundir las prácticas óptimas. Con el objeto de proporcionar al personal instrumentos más adecuados para la colaboración y la difusión de la información a nivel internacional, IFC pondrá en marcha la plataforma iCollaborate en el otoño de 2010.

**68. Fortalecimiento de los servicios de asesoría:** El Grupo de Servicios de Asesoría de IFC ha seguido ejecutando su enérgico programa de reformas para reforzar el impacto y la eficacia institucional. Las reformas recientes que se aplican en la actualidad incluyen un ajuste de la estructura de líneas de actividad para consolidar la convergencia estratégica y la orientación a los clientes, reformas de la estructura de financiamiento y el marco de gestión financiera, y la elaboración de un nuevo marco de carrera para el personal que presta servicios de asesoría.

**69. Mayor transparencia y mejores normas.** A través de un proceso de consulta a nivel internacional en el que intervienen múltiples partes interesadas, IFC está actualizando su marco de sostenibilidad que incluye los requisitos en materia de transparencia y desempeño ambiental y social que deben cumplir los clientes. Teniendo en cuenta los principios establecidos en la nueva política del BIRF sobre el acceso a la información, IFC está revisando su política sobre el acceso a la información a fin de incrementar la transparencia y la rendición de cuentas respecto de sus operaciones. También establecerá un mecanismo independiente de apelaciones en materia de acceso a la información e incrementará la información publicada en su sitio web. El proceso de revisión que ha emprendido IFC también incluye la actualización de su política de sostenibilidad y sus normas de desempeño. Las revisiones tienen por objeto introducir

modificaciones para que el lenguaje resulte más claro y subsanar las deficiencias en la cobertura ambiental y social.

70. **Fortalecimiento del desarrollo personal y la gestión de talentos:** IFC ha establecido un nuevo marco de desempeño conforme al cual todo el personal debe ser evaluado respecto de cuatro parámetros: 1) resultados (incluidos los objetivos financieros y de desarrollo), 2) servicios a los clientes, 3) desarrollo personal y gestión de talentos, y 4) contribución a la institución. Para lograr una mayor convergencia con las esferas prioritarias de IFC y definir con más claridad las esferas de responsabilidad de los funcionarios, los objetivos se aplicarán en forma de cascada, de los vicepresidentes a los directores, los gerentes y el personal.

71. **Aunque se han realizado grandes avances, todavía queda mucho por hacer hasta que concluya el programa dentro de tres años.** Algunos de los cambios se están aplicando experimentalmente, por ejemplo la idea del centro de operaciones, mientras que otros, como la adopción de los objetivos de desarrollo, el nuevo marco de gestión del desempeño, las reformas de los servicios de asesoría y la modificación de las funciones del personal internacional y regional, se deberán revisar y ajustar teniendo en cuenta las experiencias iniciales. IFC ha formado un equipo de trabajo institucional sobre IFC 2013 que impartirá orientaciones para que el programa se ejecute sin interrupciones de una manera que optimice los beneficios de los cambios para el personal y para los clientes de la institución. El equipo de trabajo llevará a cabo un examen de las inquietudes de los funcionarios respecto de IFC 2013 y asesorará al equipo de gestión sobre la manera más adecuada de avanzar en la ejecución y mitigar cualquier efecto perjudicial en el personal.

## V. CONCLUSIONES Y PRÓXIMOS PASOS

72. **Desde que comenzó la crisis financiera internacional, el Grupo del Banco Mundial ha intervenido enérgicamente en respaldo de los esfuerzos que realizan los países en desarrollo para mantener el crecimiento económico y reducir la pobreza,** más aún en vista de que la crisis ha puesto en peligro la consecución de muchas de las metas de los ODM en algunos países. A partir de las lecciones derivadas de esta experiencia y de la respuesta a la crisis, el GBM elaboró un conjunto de reformas para crear una nueva institución que esté mejor equipada para resolver los desafíos del desarrollo a largo plazo en consonancia con sus ventajas comparativas. El nuevo GBM tendrá una orientación más estratégica, será más eficaz desde el punto de vista operativo y será más responsable ante sus clientes y accionistas.

73. **En abril de 2010, el Comité para el Desarrollo respaldó un conjunto de reformas** orientadas a incrementar la capacidad del GBM para resolver los desafíos que plantea la globalización de la economía, mejorar la representación y participación de las economías en desarrollo y en transición y aumentar la capacidad financiera del BIRF y la IFC, acrecentar la eficacia y los resultados de las operaciones e instrumentar mejoras en materia de gobierno institucional. El Banco prevé informar regularmente a los Gobernadores respecto de la aplicación de las Orientaciones para el período posterior a la crisis. La decisión respecto de los próximos pasos en materia de reforma del sistema de representación y participación y aplicación del conjunto de medidas para acrecentar la capacidad financiera del BIRF y la IFC está ahora en manos de los accionistas, a quienes se ha solicitado ratificar las reformas concertadas con la mayor rapidez posible. A fin de

respaldar la aplicación del programa de reforma interna, la administración ha creado una estructura integral de gobierno y ha dado un paso crucial al conformar una secretaría integrada a cargo de la reforma interna del Banco, que rinde cuentas directamente a la administración superior. IFC ha comenzado a aplicar la estrategia IFC 2013 bajo la guía del equipo de gestión y con la coordinación de la Oficina de Gestión de Cambios.

**74. Se adjuntan los calendarios actualizados de las reformas y un marco actualizado de los resultados del programa de reforma interna** (anexo 2 y anexo 3, respectivamente). El programa de reformas incluye indicadores específicos para medir el progreso respecto de objetivos básicos que se irán ajustando a medida que avance el programa. Además de los resultados concretos del programa de reforma interna, el sistema de calificaciones institucionales, mencionado anteriormente, permitirá realizar un examen integral del progreso en relación con las Orientaciones generales para el período posterior a la crisis y con los resultados sobre el terreno. Se deberá prestar especial atención a tres cuestiones relativas a la ejecución, a saber:

- Determinación de la secuencia y prioridad de las reformas. Para alcanzar el éxito será fundamental establecer cuidadosamente el orden de secuencia. Dos esferas requerirán la máxima atención. Primero, para implementar satisfactoriamente el financiamiento basado en los resultados se deberá integrar la prestación de servicios financieros y los mejores conocimientos mundiales así como delegar la autoridad en funcionarios situados cerca de los clientes. Segundo, para que el Banco pueda proporcionar los mejores conocimientos mundiales será necesario fortalecer las prácticas técnicas que aportan flexibilidad para trasladar a los talentos técnicos, y permiten captar sistemáticamente los conocimientos prácticos derivados de cada misión, conectar a los centros de conocimientos de todo el mundo con las diversas instituciones del GBM y establecer una vinculación entre los desafíos mundiales y las prioridades de desarrollo de cada país.
- Gestión del ritmo de las reformas. El programa de reforma interna no requiere grandes cambios estructurales y es manejable. Para aplicar las reformas con los recursos disponibles, garantizando al mismo tiempo la prestación ininterrumpida de los servicios, será preciso gestionar cuidadosamente el ritmo de las reformas y sus consecuencias presupuestarias.
- Fortalecimiento de las orientaciones y comunicaciones. El planteamiento general del programa de reforma interna no se basa en cambios radicales sino más bien en la aplicación experimental, el aprendizaje y los ajustes. Este planteamiento requiere que la administración superior informe permanentemente sobre los objetivos generales, los cambios necesarios y los pasos intermedios. Por otra parte, también se requiere un proceso sistemático que permita incorporar las opiniones del personal y los clientes para dar forma al programa de reformas.

**75. Aunque el programa de reformas ha cobrado impulso desde las Reuniones de Primavera**, todavía existen algunas esferas en que las orientaciones del Directorio Ejecutivo serán importantes para formular las reformas y calibrar su ritmo en el curso de los próximos años, dado que el programa de reformas debe ser flexible para responder a un entorno mundial en constante evolución.

**76. En vista de que la administración se ha propuesto mantener una disciplina de costos, la capacidad del Banco para sostener el alcance y el ritmo de la aplicación de**

**reformas internas se deberá coordinar minuciosa y estrechamente con los recursos disponibles.** En el marco de un presupuesto administrativo neto cada vez más restringido y en vista de la necesidad de proporcionar fondos suficientes para supervisar una cartera de préstamos que ha crecido considerablemente a raíz del aumento del financiamiento en respuesta a la crisis financiera, los recursos para la aplicación de la reforma interna serán limitados. A medida que los detalles de la ejecución asociados con las iniciativas de reforma interna se vayan desarrollando más cabalmente, se deberá establecer un proceso iterativo para garantizar que se disponga de recursos suficientes para su eficaz aplicación. En consecuencia, es posible que en algunos casos la ejecución se deba llevar a cabo gradualmente en el curso de un plazo más largo.

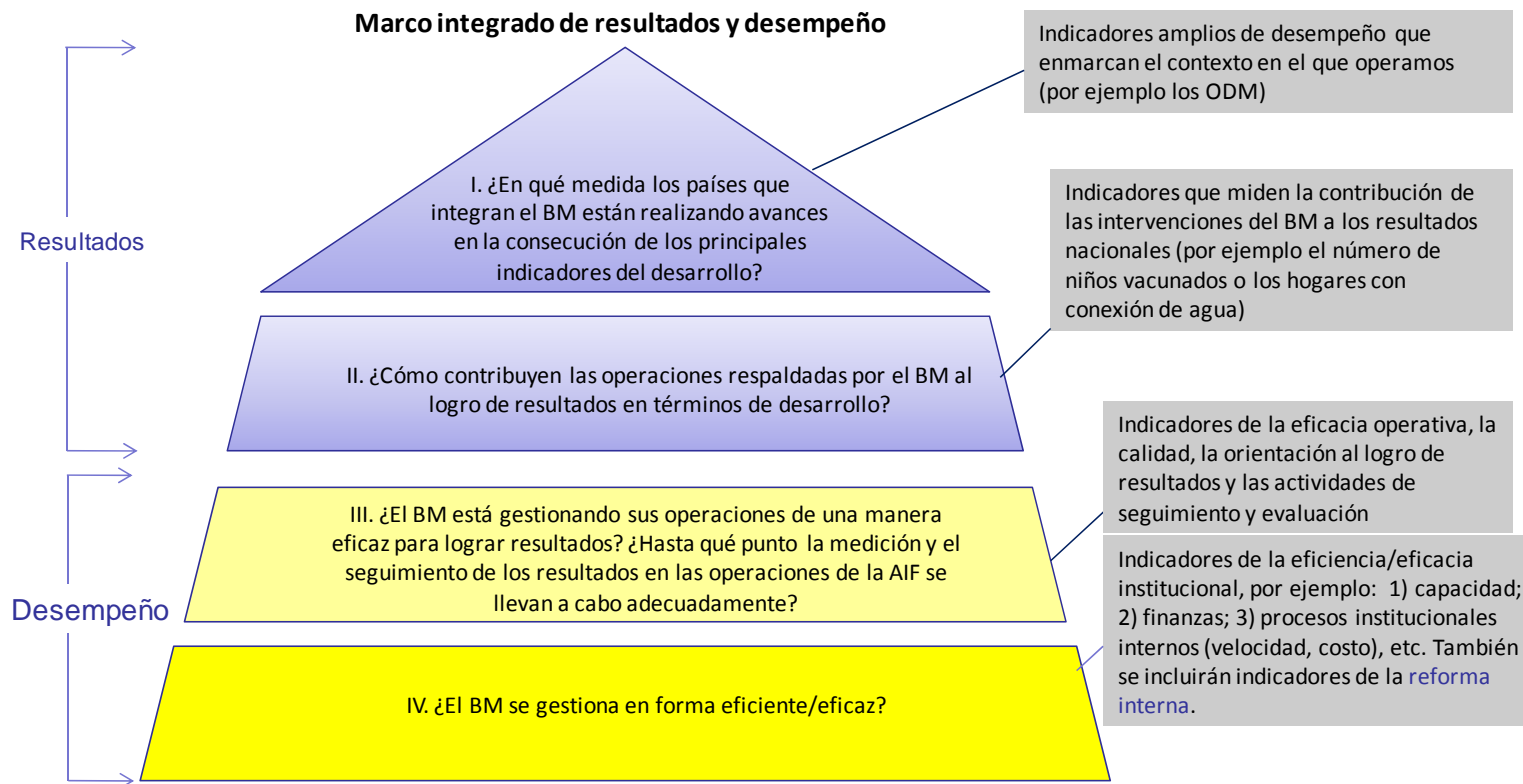
## **VI. TEMAS PARA DEBATE DEL COMITÉ PARA EL DESARROLLO**

**77. A los Miembros del Comité para el Desarrollo les podría interesar discutir los siguientes temas:**

- *¿Es preciso realizar ajustes o formular reservas respecto de nuestras principales esferas de prioridad normativa?*
- *¿Qué otras medidas o iniciativas se deberían tener en cuenta para lograr una mayor afluencia de inversión privada a los países en desarrollo, y así fortalecer su sector privado?*
- *¿Qué otra recomendación podrían formular los accionistas en lo que respecta a las reformas internas de la institución y su programa de gobierno?*

## Marco integrado de resultados y desempeño del Banco Mundial

El marco integrado está estructurado en cuatro niveles, con indicadores clave que los sustentan. El marco proporciona la base conceptual para la presentación de informes anuales sobre los resultados, así como para informes más frecuentes sobre los indicadores de desempeño del Banco (es decir que se pone el acento en el tercer y cuarto nivel)



*Anexo 2: Calendario del programa de reformas, incluida la actualización de septiembre de 2010*

Reforma	Cierre del ejercicio de 2010	Actualización de septiembre de 2010	Cierre del año civil 2010	Cierre del ejercicio de 2011
<b>Modernización de los servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• Crear el Centro de conocimientos</li> <li>• Actualizar el Marco de Gestión de Fondos Fiduciarios</li> <li>• IFC crea la Unidad de Gestión del Conocimiento y el Comité Directivo del Conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 1 de julio se estableció el marco de evaluación de riesgos operativos y el nuevo informe sobre la situación y los resultados</li> <li>• Se creó el Centro de conocimientos y aprendizaje</li> <li>• Se aprobó el proceso de incorporación de los fondos fiduciarios al presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y consolidar las políticas y los procedimientos relativos al financiamiento para proyectos de inversión</li> <li>• Ampliar a 12 el número de equipos de expertos internacionales en temas de alta prioridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llegar a un acuerdo sobre una nueva opción de financiamiento para proyectos de inversión basada en los resultados</li> <li>• Ultime las propuestas de reforma de las actividades de análisis y asesoramiento</li> </ul>
<b>Mejora de la prestación de servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• Aumentar el número de directores con sede en países de África</li> <li>• Crear un marco de rendición de cuentas para las operaciones del Banco</li> <li>• Crear un equipo a cargo de la estructura matricial</li> <li>• El Grupo de Servicios de Asesoría de IFC realiza ajustes a la estructura de líneas de actividad y lleva a cabo reformas de la estructura de financiamiento y el marco de gestión financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 27% de los funcionarios de operaciones de los grados GE y superiores destacados en las oficinas en los países</li> <li>• El 1 de julio se designaron cuatro nuevos directores en los países, contratación en curso y directores interinos en funciones</li> <li>• El equipo a cargo de la estructura matricial comenzó a trabajar en el marco de rendición de cuentas: se terminaron los estudios analíticos sobre el ámbito de control</li> <li>• Se creó el equipo a cargo de la estructura matricial</li> <li>• IFC puso en marcha i) una nueva estructura de departamentos sectoriales y ii) el centro de operaciones de Estambul. Se reasignó a funcionarios y directivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• Aumentar la colaboración entre el personal superior de las distintas instituciones y supervisar la implementación</li> <li>• IFC establece la función de nivel intermedio en el centro de operaciones en Estambul y comités regionales de operaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• Implementar el plan orgánico destinado a racionalizar el ámbito de control de los directores sectoriales</li> <li>• Establecer un marco para la rendición de cuenta de las redes, incluso de conocimientos</li> </ul>

<b>Sistemas de apoyo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar un examen institucional anual de la solidez de las aptitudes de gestión</li> <li>• Poner en marcha la estrategia de integración y normalización de la tecnología de gestión de información</li> <li>• Implementar un “tablero de mando” del Grupo del Banco Mundial que facilite las decisiones</li> <li>• Hoja de ruta y presupuesto de IFC para la iniciativa IFC 2013, incluidas las consecuencias para sus costos</li> <li>• IFC establece nuevos objetivos de desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 26 vicepresidencias llevaron a cabo exámenes de talentos: se prepararon listas de personal de reserva para todos los cargos de nivel gerencial y se pusieron a disposición para su uso, con el respaldo del nuevo sistema e-Talent</li> <li>• El “tablero de mando” del GBM se encuentra en funcionamiento</li> <li>• IFC puso en marcha un nuevo marco de desempeño y un nuevo ciclo de gestión del desempeño, y elaboró un nuevo marco de carrera para el personal que presta servicios de asesoría</li> <li>• Se está llevando a cabo la incorporación de los fondos fiduciarios al principal proceso presupuestario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner en marcha el sistema de calificación institucional</li> <li>• Implementar nuevos procesos de contratación encaminados a reducir la duración de cada ciclo</li> <li>• Ampliar el uso de contratación por grupos</li> <li>• Mejorar el control y la transferencia de conocimientos mediante la aplicación de un nuevo sistema de recuperación y búsqueda de documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ultimar el nuevo marco de remuneraciones y prestaciones para someterlo a aprobación</li> </ul>
<b>Transparencia, rendición de</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar la política de acceso a la información</li> <li>• Crear un comité de apelaciones externas relacionadas con la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 1 de julio de 2010 entró en vigor la política de acceso a la información; se creó la Junta de Apelaciones, el Comité y la Unidad de Acceso a la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completar las actividades de control en la AIF</li> <li>• Llevar a cabo un examen independiente de las unidades de supervisión acordado con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar plenamente el programa en materia de resultados, mediante el establecimiento de un sistema de presentación de informes a nivel</li> </ul>

<p><b>cuentas y resultados</b></p>	<p>política de acceso a la información</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una secretaría encargada de las tareas de seguimiento, asesoría y presentación de informes relativas a las reformas internas</li> <li>• Poner en marcha la reforma del sistema de sanciones, incluida la inhabilitación cruzada</li> <li>• Elaborar indicadores básicos en cuatro sectores para la AIF, y presentar informes al respecto</li> </ul>	<p><b>Información</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se creó la Secretaría a cargo de la reforma interna</li> <li>• Se completó la mayor parte de las iniciativas de reforma del sistema de sanciones, incluida la inhabilitación cruzada. El grueso de las reformas se aprobará a fines de septiembre de 2010. El Comité de Asesoría analizará otras cuatro medidas en el otoño de 2010</li> <li>• Se implementaron las reformas del sistema de sanciones</li> <li>• Se realizaron grandes avances en la elaboración de indicadores básicos en siete sectores, que se comenzarán a aplicar a fines del ejercicio de 2011</li> </ul>	<p>el Directorio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el Grupo del Banco Mundial, designar un oficial principal de riesgos, que presentará anualmente un informe integrado sobre gestión de riesgos</li> <li>• Finalizar el primer informe anual sobre resultados</li> <li>• Se prevé que el equipo de trabajo institucional sobre IFC 2013 formule recomendaciones</li> </ul>	<p>institucional y la elaboración de informes anuales sobre resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a siete el número de sectores para los que se elaboren indicadores básicos</li> </ul>
------------------------------------	--	--	---	--

### Anexo 3: Marco de resultados (actualización al cierre del ejercicio de 2010)

	Parámetro de referencia (cierre del ejercicio de 2009)	Actualización (cierre del ejercicio de 2010)	Meta (cierre del ejercicio de 2011)
<b>Eficacia</b>			
• Informes finales sobre las EAP (% moderadamente satisfactorio y superior)	n.d. <sup>/a</sup>	55	75
• Resultados de los proyectos (% moderadamente satisfactorio y superior) <sup>/b</sup>			
- Estados frágiles <sup>/c</sup>	68	68	70
- Países de ingreso bajo (países que reciben financiamiento de la AIF)	69	70	75
- BIRF	79	78	80
• Uso de sistemas nacionales			
- Gestión financiera (encuesta sobre la Declaración de París)	62	Sin actualizar <sup>/d</sup>	65
- Adquisiciones (encuesta sobre la Declaración de París)	52	Sin actualizar	55
• Actividades de análisis y asesoramiento y asistencia técnica	Recuento de productos y resultados	En curso	Indicadores de seguimiento para resultados intermedios
• Tecnología de la información: Satisfacción de las partes interesadas con los sistemas de tecnología y gestión de la	n.d.	En curso <sup>/e</sup>	En general 7/10

<sup>/a</sup> No se dispone de un parámetro de referencia en razón del ínfimo número de informes finales sobre las EAP basados en los resultados que se validaron en el examen realizado por el IEG.

<sup>/b</sup> Sobre la base de un promedio de las operaciones de las carteras del BIRF, la AIF y los fondos fiduciarios que finalizaron en el curso de tres años, evaluadas por el IEG al cierre del ejercicio de 2010.

<sup>/c</sup> “Estados frágiles” son, por definición, los países incluidos en la lista de “frágiles” en los ejercicios de 2008, 2009 y 2010, inclusive.

<sup>/d</sup> Sin actualizar en razón de que los resultados de 2010 de la encuesta sobre la Declaración de París recién estarán disponibles en junio de 2011.

<sup>/e</sup> La elaboración de los parámetros de la encuesta formal sobre el grado de satisfacción se está llevando a cabo mediante consultas con McKinsey. La labor avanza conforme a lo previsto y está supervisada por el comité directivo de actividades.

	Parámetro de referencia (cierre del ejercicio de 2009)	Actualización (cierre del ejercicio de 2010)	Meta (cierre del ejercicio de 2011)
información que proporcionan apoyo a las iniciativas de reforma (según mediciones del Grupo Directivo de Tecnología de la Información)			
- Operaciones de inversión	n.d.	En curso	7 en una escala de 10 puntos
- Servicios de asesoría, estrategia sobre conocimientos	n.d.	En curso	7 en una escala de 10 puntos
- Descentralización	n.d.	En curso	7 en una escala de 10 puntos
• Satisfacción de los clientes <sup>/f</sup>			
- Logro de resultados (número de regiones en las que la mayoría de los líderes de opinión coinciden en que el Banco logra resultados)	3	n.d.	4
- Pertinencia del GBM (número de regiones en las que la mayoría de los líderes de opinión está de acuerdo)	5	n.d.	6
<b>Eficiencia</b>			
• Niveles de procesamiento para el planteamiento del financiamiento de proyectos de inversión basado en los riesgos			
- Primer nivel: Proceso rápido (% de proyectos)	25 <sup>/g</sup>	Sin actualizar <sup>h</sup>	40
- Segundo nivel: Proceso ordinario (% de proyectos)	75	Sin actualizar	60
• Velocidad (meses transcurridos desde la nota conceptual hasta la aprobación)			
- Operaciones de financiamiento para políticas de desarrollo (OP	5,9	6,0	Mantener < 6,0

<sup>/f</sup> Sobre la base de los resultados de la encuesta mundial de 2008. La meta se basa en la idea de que las reformas internas influirán en los líderes de opinión en la próxima encuesta mundial.

<sup>/g</sup> Proyectos sobre financiamiento adicional.

<sup>/h</sup> No se registraron cambios en las estimaciones debido a que el primer nivel y el segundo nivel de procesamiento recién entraron en vigor el 1 de julio de 2010.

	<b>Parámetro de referencia (cierre del ejercicio de 2009)</b>	<b>Actualización (cierre del ejercicio de 2010)</b>	<b>Meta (cierre del ejercicio de 2011)</b>
8.60)			
- Operaciones de emergencia (OP 8.0) <sup>/i</sup>	3,9	4,6	Mantener < 4,0
- Financiamiento para proyectos de inversión: Financiamiento adicional <sup>/j</sup>	6,2	6,3	Mantener < 6,0
Financiamiento para proyectos de inversión independientes	16,4	13,8	14,0 <sup>k</sup>
• Ejecución			
- Relación de desembolso	25,7%	26,2%	25%
- Demoras en los desembolsos (OP 8.0) <sup>/l</sup>	35%	33%	25%
• Conocimientos			
- Equipos de expertos internacionales (número)	9	9	12
- Funcionarios técnicos de nivel GI (número)	12	9	17
• Descentralización			
- Jefes de proyectos en las oficinas en los países (% de proyectos manejados en las oficinas en los países)	28,8% <sup>/m</sup>	29,2%	31%
- Personal regional de la SRI en las oficinas en los países	27,3%	30,0%	29,5%
• Matriz			
- Apoyo cruzado (%)	6 <sup>/n</sup>	6	10

<sup>/i</sup> Incluye operaciones clasificadas como préstamos de emergencia para recuperación (ERL) y financiamiento adicional (AF).

<sup>/j</sup> Incluye todo tipo de operaciones de financiamiento adicional, y operaciones clasificadas como ERL y AF.

<sup>/k</sup> Promedio para proyectos de alto y de bajo riesgo; supeditado a la aplicación del planteamiento basado en los riesgos.

<sup>/l</sup> Calculadas como el porcentaje medio de las aprobaciones en el marco de la OP 8.0 durante los ejercicios consecutivos de 2008-09 en las que se registró una demora de más de tres meses desde la entrada en vigor hasta el primer desembolso.

<sup>/m</sup> La cifra declarada anteriormente (29,3%) ha sido reemplazada pues se refería a las estimaciones de mitad de período del ejercicio de 2010 como variable sustitutiva.

<sup>/n</sup> La cifra del 3% declarada anteriormente para el apoyo cruzado ha sido reemplazada pues se refería al apoyo cruzado del personal regional típico de un equipo de expertos internacionales como variable

	<b>Parámetro de referencia (cierre del ejercicio de 2009)</b>	<b>Actualización (cierre del ejercicio de 2010)</b>	<b>Meta (cierre del ejercicio de 2011)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos <ul style="list-style-type: none"> <li>- Días transcurridos desde la publicación hasta la designación</li> </ul> </li> </ul>	201	176	150
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotación (% del personal de operaciones destinado durante siete o más años en las vicepresidencias)</li> </ul>	24,2%	19,9%	Por determinar
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ámbito de control de las autoridades supervisoras (cantidad promedio de funcionarios)</li> </ul>	34	n.d.	Por determinar
<b>Rendición de cuentas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a la información <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitudes completadas en línea con nuevas normas de servicio</li> </ul> </li> </ul>	n.d.	n.d.	90%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento de los riesgos <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de respuesta a las recomendaciones formuladas por el IEG</li> </ul> </li> </ul>	41%	36%	Por determinar <sup>o</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología de la información <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de los riesgos relativos a la tecnología de la información (% de conclusiones de auditoría presentadas con atraso)</li> </ul> </li> </ul>	n.d.	2,4%	Menos de 5%
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación del Directorio/actualizaciones</li> </ul>	0	Dos reuniones del Directorio en pleno, 4 informes actualizados del Directorio sobre tecnología de la información	Dos veces al año
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión como instrumento para lograr resultados en la esfera del desarrollo</li> </ul>			

sustitutiva. La cifra actual, por el contrario, se refiere al apoyo cruzado proporcionado por el personal de operaciones como un porcentaje de su tiempo total.

<sup>o</sup> Se fijará la meta una vez que finalice el proceso de revisión del registro de medidas adoptadas por la administración.

	<b>Parámetro de referencia (cierre del ejercicio de 2009)</b>	<b>Actualización (cierre del ejercicio de 2010)</b>	<b>Meta (cierre del ejercicio de 2011)</b>
- Indicadores sectoriales (número de sectores)	4	4	7