



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)



**DC/2000-17**  
**7 de septiembre de 2000**

**MARCO INTEGRAL DE DESARROLLO**  
Informe de situación

Se adjunta un informe de situación sobre el Marco Integral de Desarrollo, preparado por el personal del Banco Mundial. El informe es una versión abreviada del informe completo que fue discutido por el Directorio Ejecutivo el 31 de agosto de 2000. En la portada figura un breve resumen de esa discusión. Se invita a los ministros a que formulen observaciones sobre este tema (punto 2.A del temario) en sus declaraciones.

# **Marco Integral de Desarrollo**

**La experiencia de los países entre marzo de 1999 y julio de 2000**

**Informe de situación preparado para el Comité para el Desarrollo  
Praga, 25 de septiembre de 2000**

El Directorio Ejecutivo del Banco Mundial, reunido como Comité Plenario, examinó, el 31 de agosto de 2000, el informe completo titulado “Marco Integral de Desarrollo – Informe sobre la experiencia de los países, marzo de 1999-julio de 2000”. El Directorio expresó fuerte apoyo al consenso sobre un enfoque global del desarrollo que quedaba de manifiesto en el MID, y convino en que el informe era una exposición adecuada de la experiencia con el MID hasta la fecha. El Directorio se mostró especialmente complacido por la franqueza con que se evaluaban los avances realizados y las dificultades que quedaban por superar. Además, reconoció que ya se estaba llevando a cabo una aplicación más amplia del MID en el contexto de los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP), que debían basarse en los principios del MID. Se reconoció que la aplicación del MID en los países piloto se encontraba aún en sus primeras etapas y que el Banco, los organismos de desarrollo en general y los propios países seguirían sacando provecho de la experiencia. El Directorio pidió que se le mantuviera informado sobre la situación. El presente informe de situación es una versión abreviada del informe completo.

**7 de septiembre de 2000**

## Prólogo

En las Reuniones Anuales de 1997 de la Junta de Gobernadores del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, planteé la necesidad de practicar la inclusión, pues eran demasiados los habitantes de países en desarrollo a los que el proceso de desarrollo no ayudaba lo suficiente, y corríamos peligro de perder la guerra contra la pobreza. En las Reuniones Anuales de 1998, llevé la idea más lejos y dije que era necesario equilibrar explícitamente nuestra preocupación por una política macroeconómica y un crecimiento bien cimentados, con igual preocupación por una reducción eficaz de la pobreza y una mayor atención a las instituciones. En enero de 1999, propuse un Marco Integral de Desarrollo (MID) para tener en cuenta en forma integrada los problemas que había puesto de relieve anteriormente. En aquel momento, prometí que en un plazo de entre 12 y 18 meses les informaría sobre la experiencia adquirida en unos 12 países, que esperábamos se ofrecerían voluntariamente para aplicar esta estrategia. Este es el informe prometido.

En marzo de 1999, iniciamos el seguimiento de la aplicación del MID y comenzamos a sacar conclusiones de la nueva experiencia. Reconocimos que algunos países ya estaban avanzando en la dirección recomendada por el MID, y que muchos de nuestros asociados también habían expresado puntos de vista similares en sus documentos de política. Desde la presentación de la propuesta sobre el MID, hemos celebrado reuniones periódicas dentro de nuestra propia institución, y con todos nuestros asociados, para examinar los avances realizados e intercambiar opiniones y experiencias. Hoy, les puedo decir que los países que están aplicando el MID han hecho progresos, y si bien algunos de ellos han debido hacer frente a graves conmociones externas e internas que han hecho más lento el proceso de cambio, otros han logrado avanzar ininterrumpidamente. El presente informe demuestra que los mejores resultados se han obtenido en cuanto a sentar las bases para el establecimiento de una estrategia general de desarrollo, a aumentar la inclusión mediante un proceso de consultas nacionales orientadas a lograr consenso acerca de las prioridades, y a forjar asociaciones más estratégicas entre todos los interesados. Pero el informe demuestra además que nos encontramos apenas al comienzo del proceso y que es mucho lo que queda por hacer para intensificar y ampliar la aplicación del MID.

Por lo que respecta al futuro, nos proponemos seguir prestando apoyo a los países que se interesen por aplicar el MID. Como los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza, que los Gobernadores aprobaron en las últimas Reuniones Anuales, deberían tomar como base los principios del MID, ampliaremos el radio de acción a fin de sacar provecho de la experiencia más amplia de ese grupo más grande de países. Nos proponemos además aprender de aquellos otros países que, en número cada vez mayor, están aplicando principios compatibles con el MID, y de la experiencia adquirida mediante la aplicación de los principios del MID a nivel subnacional, como las estrategias de desarrollo urbano y el desarrollo impulsado por la comunidad.

En la reciente declaración del Grupo de los Siete en Okinawa, así como en la Reunión Ministerial del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos celebrada en mayo, se expresó adhesión al MID —y los DELP— como medio de intensificar el sentido de identificación de los países con los programas y de lograr los objetivos de desarrollo internacional. Nos proponemos seguir concentrando las energías de nuestra institución en hacer que ello se convierta en una realidad.

James D. Wolfensohn

## **Introducción**

1. La propuesta sobre un Marco Integral de Desarrollo (MID) fue presentada por el Presidente del Banco Mundial, Sr. James Wolfensohn, en enero de 1999. El MID, que está basado en lo que enseña la experiencia en materia de desarrollo, es un enfoque global del desarrollo que equilibra las necesidades de desarrollo macroeconómico con las necesidades de desarrollo estructural, humano y físico. El marco está cimentado en los siguientes cuatro principios y objetivos fundamentales, relacionados entre sí, que se han de poner en práctica a nivel de los países:

- una perspectiva y una estrategia a largo plazo –requisito previo para el desarrollo sostenible;
- una mayor identificación de los países con las metas y las actividades del desarrollo;
- una asociación más estratégica entre los interesados, y
- responsabilidad por los resultados en materia de desarrollo.

2. A partir de marzo de 1999, se ha seguido la aplicación del MID en la Ribera Occidental y Gaza y en los 11 países siguientes: Bolivia, Côte d’Ivoire, Eritrea, Etiopía, Ghana, Marruecos, República Dominicana, República Kirguisa, Rumania, Uganda y Viet Nam. Otros países, cuyo número está aumentando, han adoptado también el enfoque del MID.

3. El Banco ha establecido diversos mecanismos para facilitar el intercambio de información y el aprendizaje a medida que se aplica el MID, tales como reuniones periódicas de un grupo de estudio integrado por directores que representan a los países “piloto”, presidido por el Sr. Wolfensohn; reuniones con el Directorio Ejecutivo del Banco, y reuniones con redes de centros de coordinación bilaterales, de las Naciones Unidas y multilaterales del MID. Un cuestionario actualizado trimestralmente por los equipos del Banco que se encargan del MID en los países piloto ha demostrado ser de utilidad para un seguimiento estructurado de los progresos.

### **Alcance del presente informe**

4. En la propuesta sobre el MID se dijo que los resultados de su aplicación en los países que abrazaran la idea se evaluarían en un plazo de 12 a 18 meses. Por consiguiente, en el presente informe se examina la experiencia desde que se inició el seguimiento de los primeros países piloto, y se extraen las consecuencias más notables para el Banco y otros organismos de desarrollo.

5. La aplicación “piloto” del MID no ha sido concebida como un experimento con un protocolo claramente definido que es preciso poner a prueba. Fundamentalmente, lo que se pretende es una transformación de la sociedad. En el largo plazo, la vara con que se mide el éxito del MID es la consecución más satisfactoria de los objetivos de desarrollo. En este momento, dado que los cambios que se busca obtener a través del MID son de largo plazo, y teniendo en cuenta el carácter global del MID y el corto tiempo transcurrido desde que se inició el

seguimiento de los países piloto, sería difícil hallar un nexo directo entre determinados resultados en materia de desarrollo y las actividades del MID.

6. Sin embargo, como se reconoce en el propio MID, la clave para lograr mejores resultados en materia de desarrollo está en los procesos que se establecen, de modo que es indispensable que una evaluación preliminar de los progresos logrados con el MID se ocupe de los cambios habidos en los procesos. Por consiguiente, en el presente informe se procura juzgar si las medidas que se han adoptado son compatibles con los principios del MID, y considerar la calidad de los procesos que se han puesto en movimiento, y, por ende, la medida en que el MID pueda estar suponiendo una diferencia.

7. Se prevé que una evaluación del MID de tres años de duración que realizará el Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco conjuntamente con el Departamento de Desarrollo Económico, permitirá llegar a conclusiones más precisas acerca del impacto del nuevo concepto. La evaluación del DEO tendrá en cuenta los costos y beneficios de la aplicación del MID.<sup>1</sup>

### **Lo que enseña la experiencia de los países piloto**

8. La experiencia desde que se inició el seguimiento de los países piloto se examina en el recuadro que sigue en relación con los cuatro objetivos fundamentales del MID, y en relación con un mejor equilibrio de las necesidades macroeconómicas, estructurales y sociales. Se señala lo que ha dado buen resultado, y cuáles son las principales dificultades que quedan por superar.

9. En general, todos los países piloto están realizando avances, y más de la mitad de ellos han tomado medidas o han establecido en gran parte la mayoría de los elementos del MID. Los resultados de los distintos países varían, desde Bolivia y Ghana que son los que han hecho más progresos en general, hasta Etiopía, Marruecos, la Ribera Occidental y Gaza, y la República Kirguisa, que son los que han avanzado menos. La esfera en la que más se ha logrado adelantar es la de la perspectiva y estrategia a largo plazo; en nueve de los 12 países ya se ha entrado plenamente en acción. Donde menos se ha avanzado es en el establecimiento de sistemas de información abiertos y transparentes sobre gestión del desarrollo; sólo en dos de los doce países (Bolivia y Ghana) está el proceso bastante adelantado. Bolivia, Eritrea, Ghana y la República Dominicana se destacan por haber impartido significado al concepto de identificación del país con las metas y las actividades. Bolivia, Ghana, y en menor medida Eritrea, Uganda y Viet Nam han logrado avances importantes a los efectos de establecer mecanismos para mejorar las asociaciones. Si se consideran los avances logrados por los países en relación con el momento en que se inició el seguimiento —no los avances en términos absolutos— Bolivia, Ghana y Rumania son los que han llegado más lejos en los últimos 16 meses aproximadamente. La República Dominicana, la República Kirguisa, Uganda y Viet Nam también han realizado avances, si bien es cierto que desde puntos de partida muy diferentes.

---

<sup>1</sup> La hipótesis de trabajo dentro del Banco es que la aplicación del MID no afecta al presupuesto de ningún sector del Banco, si bien han tenido lugar redistribuciones internas de recursos. La experiencia de los directores de los distintos departamentos geográficos indica que hasta el momento algunos esperan ahorrar recursos, mientras que otros han necesitado recursos adicionales. En última instancia, ello depende de las necesidades específicas de cada país y del grado de apoyo que necesiten del Banco.

### Recuadro 1: Un enfoque global y equilibrado

Un enfoque global y equilibrado permitirá dedicar atención suficiente tanto a las cuestiones macroeconómicas fundamentales como a las cuestiones de orden estructural y social, lograr un equilibrio entre las prioridades a largo y a corto plazo, y examinar las principales interrelaciones.

Bolivia	El enfoque es global y equilibrado, y trata de captar los nexos dinámicos entre sectores. La aplicación está concebida para apoyar la labor intersectorial.
Côte d'Ivoire	La perspectiva a largo plazo hace hincapié en el crecimiento económico y no tiene suficientemente en cuenta la forma en que las cuestiones sociales y estructurales se relacionan con el crecimiento, pero el proceso de preparación del DELP debería ser de ayuda. La aplicación sigue estando extremadamente compartimentada.
Eritrea	El enfoque estratégico intenta ser global y en la aplicación se procura reflejar ese hecho. Sin embargo, es preciso profundizar en las cuestiones estructurales y en las interrelaciones.
Etiopía	El enfoque estratégico es global, pero la cobertura de los aspectos estructurales es incompleta, y no está claro en qué forma el enfoque se traduce en la práctica.
Ghana	El enfoque estratégico es global y su aplicación trata de reflejarlo.
Marruecos	La nueva estrategia de mediano plazo tiene componentes tanto sectoriales como intersectoriales. Aún no se está aplicando.
República Dominicana	Hay equilibrio de las prioridades en la perspectiva a largo plazo, pero no se examinan los nexos que las unen.
República Kirguisa	La actual estructura de planificación está aún en vías de elaboración. Están comenzando a verse algunos elementos de un enfoque global.
Rumania	El plan se centra en el ingreso a la UE —y no señala las graves dificultades que se perfilan. La aplicación está compartimentada. Sin embargo, el Gobierno reconoce la necesidad de utilizar el proceso del MID para hacerla más global.
Uganda	El enfoque estratégico procura ser global, pero aún no abarca todos los sectores.
Viet Nam	La estrategia prevé un alcance bastante global, como se desprende de los documentos pertinentes. Las cuestiones macroeconómicas, financieras y estructurales se evalúan teniendo en cuenta sus consecuencias sociales.
Ribera Occidental y Gaza	Se está prestando apoyo a la formulación de un enfoque global a través del MID.

### *Los avances en general*

*Definir una perspectiva y una estrategia a largo plazo –requisito previo para un desarrollo sostenible*

10. El objetivo del MID de alcanzar un desarrollo más rápido y sostenible para reducir la pobreza reconoce que ésta presenta múltiples aspectos: ingresos, seguridad material, sostenibilidad ambiental, y la capacidad de los pobres de enfrentarse al futuro con confianza. Dada la amplitud que reviste la difícil tarea del desarrollo, para que un país logre un desarrollo sostenible debe aplicar *todos* los principios del MID, tal vez en un plazo de 20 años, si bien el ritmo del avance no será necesariamente el mismo en todos los frentes. Las actividades correspondientes deberán estar basadas en una estructura macroeconómica e institucional sólida —una buena gestión de gobierno, un sistema jurídico eficaz, un sistema financiero bien organizado y supervisado, redes de seguridad social y programas sociales. Se necesita un marco conceptual general, o una perspectiva común, que capte las aspiraciones de desarrollo del país, y proporcione orientación y cohesión y fije los objetivos. La perspectiva debe complementarse con una estrategia que defina la manera en que avanzará el país. Un concepto global de esa naturaleza permite pensar en forma más estratégica y ordenar las políticas, programas y

proyectos en secuencias más apropiadas, así como impartir un ritmo más adecuado a las reformas.

#### *Lo que ha dado buen resultado*

- Se han adoptado algunas medidas concretas con vistas a formular sistemas nacionales de desarrollo a largo plazo, basados en una participación de base amplia y generalmente complementados con estrategias de mediano plazo con prioridades claramente definidas y objetivos de desarrollo susceptibles de seguimiento. Se están examinando algunas perspectivas a largo plazo formuladas con anterioridad al MID. La mayoría de los países tienen estrategias detalladas de mediano plazo vinculadas a las perspectivas a largo plazo.
- Actualmente los países se están preocupando más por establecer un equilibrio entre las necesidades macroeconómicas y las necesidades estructurales, humanas y materiales. En consecuencia, están poniendo más interés en determinar cuáles son las ventajas y desventajas que encierra el equilibrio de las prioridades.
- Todos los países en que se está aplicando el MID a título experimental han iniciado, en distinta medida, un proceso de consultas nacionales para la formulación de estrategias de desarrollo o planes de acción de mediano plazo, si bien los mecanismos y los resultados varían considerablemente de un país a otro.

#### *Dificultades por superar*

- La institucionalización de los procesos de consulta nacional está demostrando ser una cuestión delicada desde el punto de vista político; es evidente que no se puede avanzar más rápido de lo que permite la capacidad de las instituciones democráticas en vigor.
- Pensar a largo plazo puede ser muy difícil cuando un país se enfrenta a una crisis. Cuatro de los países piloto o bien no tienen aún una perspectiva a largo plazo o bien sólo han comenzado recientemente a establecerla. Tres de los países aún no cuentan con estrategias de mediano plazo.
- La aplicación simultánea de los cuatro principios fundamentales del MID —una de las cosas importantes que enseña la experiencia de los países— sigue siendo una empresa difícil, especialmente para algunos países.

## Recuadro 2: Perspectiva a largo plazo

Para que una perspectiva a largo plazo sea sólida debe abarcar diez años por lo menos, prestar especial atención a los objetivos fundamentales de la reducción de la pobreza, entre ellos el papel de la mujer, y proponer mediciones de los resultados que permitan evaluar los avances.

Bolivia	Se puso en marcha un plan titulado “Bolivia hacia el siglo XXI” como parte del diálogo nacional. Está centrado en los resultados; la reducción de la pobreza mediante un crecimiento más alto y sostenible es el objetivo principal, y las cuestiones relativas a la mujer se abordan en todos los sectores.
Côte d’Ivoire	La estrategia titulada “Visión 2025” promueve el crecimiento como medio de reducir la pobreza. Se habla de resultados, pero el tratamiento de las cuestiones relativas a la mujer es limitado.
Eritrea	Programa y marco nacional de política económica, a un plazo de 20 años, centrado principalmente en la reducción de la pobreza, con una sección especial dedicada a las cuestiones relativas a la mujer. Los resultados no se tratan en detalle. En proceso de revisión debido al conflicto con Etiopía.
Etiopía	Perspectiva de industrialización impulsada por el desarrollo agrícola, sin marco cronológico. Evoluciona con el tiempo, sobre la base de un crecimiento favorable a los pobres. Las cuestiones relativas a la mujer están integradas en la política oficial. Se abordan en parte los resultados. Necesita revisión debido al conflicto con Eritrea.
Ghana	Plan titulado “Visión 2020” cuyo objetivo principal es la reducción de la pobreza a través del crecimiento económico. Las cuestiones relativas a la mujer están integradas en el plan, así como los indicadores de los avances en los resultados.
República Kirguisa	Plan titulado “Visión 2020” actualmente en vías de preparación a través de seminarios nacionales y provinciales. Centrado en tres esferas: reducción de la pobreza y protección social; crecimiento económico sostenible; y buen gobierno, reforma jurídica y judicial.
Marruecos	No hay una perspectiva a largo plazo claramente definida.
República Dominicana	Perspectiva a un plazo de diez años, centrada en parte en la reducción de la pobreza. Se habla poco de resultados. Algún reconocimiento de las cuestiones que afectan a la mujer.
Rumania	Estrategia nacional para el desarrollo sostenible 2000-2020, patrocinada por el PNUD, compatible con el ingreso a la UE. Algunos aspectos se ocupan de las cuestiones de pobreza; las cuestiones relativas a la mujer se abordan parcialmente. Los resultados previstos aún no se han definido con claridad.
Uganda	Se está formulando un plan titulado “Visión económica 2025” tomando como base el Plan de Acción de lucha contra la pobreza, que se centra en la reducción de la pobreza. Las cuestiones relativas a la mujer están integradas en el plan. Los objetivos del Plan de Acción aún no se traducen en mediciones de los resultados.
Viet Nam	Se está preparando una perspectiva a 20 años y una estrategia a 10 años. Los temas principales son la reducción de la pobreza, la equidad y la vulnerabilidad; también lo será el paso a una economía de mercado. Se reconoce la gran importancia de las cuestiones que afectan a la mujer. Los resultados aún no se abordan en detalle.
Ribera Occidental y Gaza	No tiene una perspectiva a largo plazo claramente formulada.



### Recuadro 3: Estrategias de mediano plazo y estructura de los gastos

Toda perspectiva a largo plazo debe apoyarse en una estrategia a mediano plazo y otros planes de ejecución; esa estrategia también puede existir a pesar de no haberse formulado una perspectiva a largo plazo.

Bolivia	Plan de acción nacional 1997-2002, con indicadores detallados de los resultados vinculados a los planes de gastos del Gobierno y a los objetivos internacionales. No está vinculado aún a una nueva perspectiva. Está siendo actualizado como parte del proceso de preparación de un DELP.
Côte d'Ivoire	Dos estrategias, ambas vinculadas al plan "Visión 2025". La estrategia "El elefante de África", orientada al crecimiento, y una estrategia separada de lucha contra la pobreza, aprobada por el Grupo Consultivo de 1998, centrada en los resultados. Se revisarán como parte del proceso de preparación del DELP.
Eritrea	Las prioridades actuales están distorsionadas por el conflicto con Etiopía. Sin embargo, están en preparación un plan a cinco años, derivado del Programa y marco nacional de política económica.
Etiopía	Las prioridades actuales están distorsionadas debido al conflicto con Eritrea, pero algo se está haciendo sobre la base de las estrategias sectoriales.
Ghana	El plan titulado "Visión 2020" comprende "etapas" de cinco años de duración. La primera abarcó el período 1996-2000. Estructura separada de gastos a mediano plazo, vinculada a la estructura de planificación, y bien presentada. La segunda etapa, que abarcará el período 2001-2005, está en preparación.
Marruecos	Se ha presentado al Parlamento un plan de desarrollo a cinco años. Debido al proceso de transición política, no se sabe bien en qué forma el plan será llevado a la práctica.
República Dominicana	Actualmente no es suficiente. Un desafío fundamental para el gobierno recientemente elegido.
República Kirguisa	En el marco de una estrategia nacional de lucha contra la pobreza se está elaborando un plan de gastos de tres años que abarcará el período 2001-2003.
Rumania	Nueva estrategia de desarrollo a mediano plazo para 2001-2004 (no centrada en la pobreza) y plan de acción complementario (limitado tratamiento de la pobreza, principalmente seguimiento), como parte del ingreso a la UE.
Uganda	El Marco de gastos a mediano plazo constituye una base sólida, concreta y estratégica para hacer avanzar el Plan de Acción para la Erradicación de la Pobreza. Es necesario vincularlo con el plan titulado "Visión económica 2025".
Viet Nam	Se está preparando un plan a cinco años, cuya aprobación está prevista para comienzos de 2001 y que estará relacionado con las estrategias a más largo plazo propuestas.
Ribera Occidental y Gaza	Existen algunos elementos, que prácticamente no se ocupan de la pobreza, pero se está tratando de perfeccionarlos.

### ***Aumentar la identificación del país con las metas y actividades del desarrollo –hacer que el país lleve las riendas***

11. La gestión del desarrollo no es responsabilidad de los organismos de asistencia para el desarrollo sino de los países –sus gobiernos y sus habitantes. De ahí la necesidad de que sea el país (todos los niveles de gobierno, el parlamento, la sociedad civil, el sector privado y otros interesados internos) el que asuma decididamente la dirección del proceso.

#### Recuadro 4: Estrategias locales

Las estrategias locales las elabora el país tomando como base el asesoramiento externo, cuando corresponde, y son de propiedad de éste.

Bolivia	Evidentemente es el Gobierno el que encabeza la formulación de la estrategia, y los agentes de cambio se encargan de llevarla adelante. La dificultad estriba en ampliarla más allá de los agentes de cambio.
Côte d'Ivoire	El gobierno anterior inició la labor conjuntamente con sus asociados y había establecido algunos agentes de cambio. Aunque parte de esa estructura aún existe, la función del gobierno futuro dependerá de los resultados de la transición en marcha.
Eritrea	Estrategia formulada y apoyada fuertemente por el Gobierno de Eritrea, incluso los principales agentes de cambio.
Etiopía	Evidentemente el Gobierno ha encabezado la elaboración de las estrategias, y está empeñado en su aplicación.
Ghana	El Gobierno encabezó la elaboración de las estrategias, y se ha comprometido públicamente a cumplir sus objetivos fundamentales. Algunos de los altos funcionarios más importantes son activos agentes de cambio.
Marruecos	El Gobierno preparó el plan que se ha presentado al Parlamento. El Banco prestará asistencia para continuar el análisis sectorial.
República Dominicana	La perspectiva actual es resultado de una amplia participación a nivel nacional de todas las figuras políticas, incluso el nuevo gobierno. Es tarea prioritaria establecer agentes de cambio para que la lleven a la práctica.
República Kirguisa	Las autoridades han hecho todo lo posible por promover el MID, pero la aportación técnica de los asociados es esencial.
Rumania	El Gobierno se convierte en activo defensor del MID en forma intermitente. Los principales agentes de cambio se encuentran frente a presiones rivales procedentes de otros objetivos fundamentales, con los que coinciden sólo parcialmente.
Uganda	El Gobierno ha ejercido una decidida función directiva, con el apoyo de los donantes.
Viet Nam	El Gobierno tiene una larga tradición de poseer grandes dotes de mando y una mentalidad independiente.
Ribera Occidental y Gaza	El proceso de aplicación del MID estuvo inicialmente encabezado por sus asociados, pero actualmente la Autoridad Palestina está creando capacidad de planificación a fin de asumir la dirección del proceso.

#### *Lo que ha dado buen resultado*

Los gobiernos están comenzando a demostrar su identificación llevando la delantera en la coordinación de la ayuda, lo que incluye presidir habitualmente las reuniones celebradas en el país con los donantes.

- La experiencia demuestra que el hecho de celebrar la reunión principal del grupo consultivo (GC) en la ciudad capital del propio país es una forma valiosa de cultivar y reforzar la identificación de éste con el proceso, que no produce efectos negativos —como temían algunos donantes— sobre el debate ni sobre el nivel de participación desde las capitales de los países donantes. En muchos de los países piloto y en algunos que no participan oficialmente en las iniciativas piloto se han sostenido recientemente exitosas reuniones del GC.
- Cuando la sociedad civil y el sector privado toman parte activa en el debate sobre políticas, pueden contribuir a hacer más profunda y amplia la identificación del país con el programa de desarrollo, y la sostenibilidad del enfoque del MID. Esta estrategia de inclusión, reforzada actualmente por el proceso de aplicación de la estrategia de lucha

contra la pobreza, en su caso, debería reforzar aún más la participación de los interesados nacionales en el debate sobre políticas.

*Dificultades por superar*

- En general, el Banco y sus asociados en el desarrollo deben mostrar más confianza en el proceso de identificación de los países con el programa de desarrollo; dar a éstos el espacio y el tiempo que necesitan para expresar su sentido de identificación, y prepararse para dejarlos avanzar por su cuenta.
- La plena identificación de los países con las iniciativas dependerá de que se preste más apoyo estratégico para el fortalecimiento de las capacidades y para la modificación de las políticas, las prácticas y los procedimientos de los organismos de desarrollo en general, a fin de cultivar lo que generalmente es un proceso delicado.

Recuadro 5: Capacidad de los gobiernos	
Suficiente capacidad de los gobiernos para asumir el programa de desarrollo como propio y administrarlo.	
Bolivia	La capacidad está concentrada en agentes de cambio bien ubicados en la rama ejecutiva; en un proyecto de reforma institucional se reconoce que la capacidad es una prioridad estratégica, pero crearla llevará tiempo.
Côte d'Ivoire	Bastante capacidad para aplicar los programas de mediano plazo, pero más escasa para aplicar la estrategia de largo plazo. Los asociados están prestando apoyo al fortalecimiento de la capacidad estratégica.
Eritrea	Existe capacidad estratégica, pero escasa; la capacidad de ejecución es débil. El fortalecimiento de las capacidades es una prioridad estratégica.
Etiopía	Capacidad estratégica fuerte; la capacidad de ejecución varía de un ministerio a otro. Se está estableciendo una estrategia para el fortalecimiento de las capacidades.
Ghana	La capacidad del Gobierno es relativamente grande para la región. El fortalecimiento ulterior de las capacidades es una prioridad estratégica.
Marruecos	Capacidad estratégica aceptable, pero es preciso seguir fortaleciéndola.
República Dominicana	Escasa capacidad, pero un fuerte compromiso político, y el Gobierno se propone llevar a cabo una reforma del sector público para fortalecer la capacidad.
República Kirguisa	Capacidad muy restringida —y sobreextendida. Actualmente se reconoce que es una grave limitación.
Rumania	Capacidad estratégica y capacidad de ejecución débiles.
Uganda	Capacidad del gobierno relativamente fuerte para la región, pero insuficiente para las tareas que se avecinan. Seguir fortaleciendo las capacidades es una prioridad estratégica.
Viet Nam	Fuerte capacidad de planificación centralizada, pero escasa para formular una estrategia más integral, del estilo del MID.
Ribera Occidental y Gaza	Capacidad débil.

- Los países, en colaboración con sus asociados externos, deberían considerar la posibilidad de establecer nuevas medidas concretas para dar aún más apoyo a la función rectora del gobierno, por ejemplo, a través de una mayor participación del país en los estudios analíticos conjuntos previos —antes de que se formulen las políticas y los programas.

- Los gobiernos generalmente prefieren que los interesados internos participen en el diálogo de política a través de instituciones democráticas establecidas o reforzadas, entre ellas los parlamentos, más bien que a través de mecanismos especiales de consulta. Algunos gobiernos aún ponen en duda la necesidad de que los interesados internos participen en los debates de política, ya que, desde su punto de vista, aún no se sabe ante quién deben responder esos interesados, y habida cuenta de que son los gobiernos los representantes elegidos de la población.

Recuadro 6: Consulta e inclusión de los interesados	
Para que un proceso de consulta sea eficaz será preciso entablarlo con una amplia variedad de organizaciones tanto de la sociedad civil como del sector privado, e institucionalizarlo, es decir, convertirlo en un aspecto regular y constante de la gestión de gobierno.	
Bolivia	Amplia participación entre los interesados, aunque algunos se consideraban insuficientemente preparados. El proceso se renovará durante la preparación del segundo diálogo como base para la estrategia de lucha contra la pobreza.
Côte d'Ivoire	Gobierno tradicionalmente muy centralizado, de modo que las características del diálogo son nuevas, pero el Gobierno actual está tratando de establecer un proceso amplio de consulta.
Eritrea	Un amplio proceso de consultas forma parte de la tradición informal. El proceso es sistemáticamente inclusivo, pero aún no ha sido institucionalizado oficialmente.
Etiopía	Se celebraron extensas consultas a nivel de la comunidad, pero con una participación limitada de ONG y del sector privado. No se sabe si las consultas a nivel nacional se repetirán.
Ghana	La perspectiva se examinó en un foro de interesados nacionales, después de que fue formulada por escrito. Las consultas actuales para la segunda etapa son más extensas, y continúan. Pero pueden carecer de credibilidad si no se mantienen durante un tiempo suficiente.
Marruecos	Participación de los interesados nacionales, a través de grupos de trabajo sectoriales. Una consulta específica acerca de un tema general es poco común, pero las consultas sobre temas más limitados son comunes, y se están creando grupos de expertos públicos en apoyo de esos procesos.
República Dominicana	Extensas consultas a lo largo de varios meses, para dar forma a la perspectiva nacional a largo plazo y la estrategia correspondiente. La inclusión de distintos interesados internos es actualmente un proceso constante.
República Kirguisa	Múltiples consultas acerca de la perspectiva que se está perfilando actualmente, y se ha iniciado un vigoroso diálogo. Sin embargo, los esfuerzos por incluir a todos los interesados nacionales han sido irregulares. Están apareciendo elementos de institucionalización, pero hay peligro de que se trate de una experiencia excepcional.
Rumania	Consultas nacionales celebradas para iniciar el proceso del MID, pero es preciso que el diálogo se mantenga. Las consultas aún no se han institucionalizado oficialmente.
Uganda	Amplia participación de la sociedad civil y el sector privado, en forma continuada. Margen para perfeccionamiento e institucionalización.
Viet Nam	El Gobierno ha prestado apoyo a un amplio proceso de consultas que no tiene precedentes. Los procesos de adopción de decisiones sobre la base del consenso son parte integral del sistema nacional, pero la inclusión del pequeño sector privado y de las organizaciones de la sociedad civil es algo nuevo.
Ribera Occidental y Gaza	Las consultas son de alcance bastante reducido y orientadas a los sectores, aunque están previstas consultas de más amplio alcance. Queda aún por verse si las consultas entre la Autoridad Palestina y la sociedad civil se harán habituales.

### Recuadro 7: Coordinación eficaz con los asociados

Para que la coordinación con los asociados sea eficaz se necesitan mecanismos nacionales adecuados que permitan un intercambio de información satisfactorio y el establecimiento de una relación de comunicación, conjuntamente con una clara función directiva de parte del gobierno.

Bolivia	El Gobierno ejerce una función directiva y presidió la última reunión del GC, pero la capacidad de coordinación es limitada. Se celebran reuniones bimensuales con los asociados. Hay subgrupos, presididos por el Gobierno y por funcionarios directivos de los asociados, que se reúnen periódicamente.
Côte d'Ivoire	La coordinación con los asociados está encabezada por el Banco, el PNUD y Francia. El Gobierno preside un grupo de trabajo con los asociados dos veces al año. Otras reuniones se celebran en forma irregular. La coordinación en el sector de educación es buena, pero irregular en otros sectores.
Eritrea	El Gobierno ejerce una función directiva y administra activamente las relaciones con los asociados, lo que incluye decidir con quiénes entablar relación. Hasta ahora no se han celebrado reuniones de coordinación con regularidad; el Gobierno las ha convocado cuando lo ha estimado necesario. Actualmente se propone establecer un ciclo más regular de reuniones.
Etiopía	El Banco Mundial coordina a los asociados a nivel local. No hay reuniones periódicas de alto nivel con el Gobierno, fuera del GC. Existen cuatro grupos sectoriales en actividad, integrados por el Gobierno y los asociados.
Ghana	La reunión del GC se celebra ahora en el país, presidida por el Gobierno. Además se han establecido reuniones trimestrales de un mini GC, así como de grupos sectoriales normales. Los asociados han dividido su función principal de apoyo entre esos grupos.
Marruecos	El Gobierno celebra reuniones bilaterales informales ad hoc. No existe ningún otro mecanismo de coordinación.
República Dominicana	Reuniones trimestrales con los asociados, presididas por el Gobierno. Pero aparte de ello, la coordinación es fragmentada y es preciso fortalecer la capacidad de coordinación del Gobierno.
República Kirguisa	El Banco preside el GC, y el PNUD preside las reuniones de información entre los asociados locales. El Gobierno celebra reuniones bilaterales, pero su capacidad es muy limitada.
Rumania	La última reunión del GC se celebró en Bruselas en 1997, presidida por el Banco Mundial y la UE. Reuniones periódicas entre los asociados respecto de algunos sectores, algunas de ellas presididas por el Gobierno, pero la capacidad es limitada.
Uganda	La reunión del GC se celebra en el país, organizada por el Gobierno, pero presidida por el Banco Mundial. Hay reuniones mensuales entre el Gobierno y los asociados, presididas por el Banco.
Viet Nam	En principio, el Gobierno ejerce una función directiva. El GC se reúne en el país dos veces al año, bajo la presidencia del Banco. El PNUD ofrece un almuerzo mensual a los asociados, a veces con participación del Gobierno. Actualmente 20 grupos formados por una asociación entre el Gobierno y los donantes están tratando de situar los programas financiados por los donantes dentro de marcos normativos e institucionales y plantearán las nuevas estrategias en la próxima reunión del GC.
Ribera Occidental y Gaza	En principio, el Gobierno es quien dirige, pero el Banco preside las reuniones del GC, Noruega preside las del Comité especial de enlace y ambas se realizan fuera de la región. Se celebran reuniones mensuales del Gobierno y los asociados, además de grupos de trabajo sectoriales, algunas de ellas encabezadas por el Gobierno.

### *Mejorar las asociaciones estratégicas entre los interesados*

12. La experiencia en materia de desarrollo demuestra que hay demasiado poca coordinación de las actividades, demasiadas suspicacias entre los distintos participantes, demasiado poca

transparencia y demasiado pocas consultas, y que no se da importancia suficiente a la responsabilidad por los resultados. A los efectos de una mayor reducción de la pobreza, resulta claramente beneficioso fortalecer las asociaciones y mejorar la coordinación entre los organismos de asistencia, y asignar las actividades con un criterio más selectivo, sobre la base de las ventajas comparativas de los organismos

### *Lo que ha dado buen resultado*

- En todos los países piloto se están formando en distinta medida asociaciones más fuertes, tanto entre los organismos de asistencia como entre esos organismos y los países.
- En varios de los países funcionan actualmente grupos sectoriales y temáticos integrados por representantes de los gobiernos y de los donantes, los que se reúnen periódicamente para intercambiar información y facilitar el aprendizaje.
- En varios de los países piloto, las estrategias de asistencia de los donantes están cada vez más adaptadas a la estrategia nacional de desarrollo a mediano plazo.
- Los donantes se están haciendo gradualmente más selectivos en sus intervenciones, en concordancia con sus ventajas comparativas.
- Hay mucha más conciencia de que es urgente armonizar las políticas y procedimientos de los donantes a fin de reducir la carga para los clientes y hacer más eficaz el proceso de entrega de la ayuda.

### *Dificultades por superar*

- Se han obtenido pocos resultados concretos en lo que respecta a armonizar las prácticas y procedimientos de los donantes, tanto a nivel institucional como a nivel de los países, lo que indica que hay prácticas arraigadas en materia de transacciones y que existen restricciones en los países de los donantes.
- La necesidad de que los donantes demuestren sus contribuciones individuales reduce la eficacia de la ayuda en casi todos los países piloto. En los casos en que es un factor dominante, impide que el gobierno cumpla una función rectora más eficaz.
- Para lograr mayor selectividad y reducir la duplicación de esfuerzos y una competencia antieconómica, se precisará una coordinación mucho mejor entre los asociados en las primeras etapas de los estudios analíticos.
- El desarrollo de la capacidad institucional en los países asociados requiere una estrategia general —y no una estrategia para cada proyecto en particular— a fin de que la asociación sea más eficaz.
- Como se desprende de las reacciones provocadas por la reunión de la OMC en Seattle y por las reuniones del Banco Mundial y el FMI celebradas en abril de 2000 en Washington, y de las que anuncian para las Reuniones Anuales de 2000 del Banco Mundial y el FMI que

tendrán lugar en Praga, todavía existe mucha suspicacia entre ciertos miembros bien organizados de la sociedad civil. Esta es una situación que es preciso superar.

Recuadro 8: Adaptación a la estrategia del país, y selectividad, de la asistencia de los asociados	
Bolivia	Adaptación de las estrategias de los asociados en aumento, centrada en el Plan de Acción Nacional 1997-2002 y en la matriz. Señales de cierta selectividad entre asociados, pero hay margen para mejorar.
Côte d'Ivoire	Aún no existe verdadera adaptación de las estrategias de los asociados. Se produjo espontáneamente cierta selectividad entre un grupo limitado de asociados que funcionó entre comienzos de la década de 1980 hasta mediados de la de 1990.
Eritrea	Después de una reunión de los asociados en el desarrollo está comenzando a haber una adaptación más rigurosa, basada en la función directiva del Gobierno y en el apoyo de los asociados a la estrategia en general. Hay alguna selectividad sectorial entre los asociados, impulsada por el Gobierno.
Etiopía	Adaptación relativamente buena, fortalecida a través de programas sectoriales, aunque las estrategias de los organismos multilaterales son más variables que las de los multilaterales. Poca actividad estratégica, pero el número de asociados es escaso.
Ghana	Adaptación bastante rigurosa y en aumento, dado el apoyo de los asociados a la estrategia en general, y coordinación local eficaz. Mejor en los sectores con autoridades locales fuertes. En los programas sectoriales se está aplicando mayor selectividad y hay menos duplicación, en el contexto del MID.
Marruecos	Los asociados están de acuerdo en general con el Plan Nacional actualmente presentado al Parlamento. Se ha producido una selectividad natural entre los asociados basada en las prioridades respectivas.
República Dominicana	Fragmentación de los organismos que se ocupan de los asociados y falta de coordinación definida son obstáculos a la adaptación. Sin embargo, el MID proporciona una oportunidad de diálogo. Como resultado, está comenzando a haber selectividad en algunos sectores.
República Kirguisa	El diagnóstico de los asociados es similar, aunque algunas de sus detalladas fórmulas varían. Aún no hay una estrategia nacional con la cual establecer concordancia. La selectividad es limitada hasta el momento, pero es ahora una cuestión de actualidad.
Rumania	El grado de adaptación no se conoce. Está comenzando a producirse cierta selectividad natural entre los asociados, especialmente en el contexto de las prioridades en materia de ingreso a la UE.
Uganda	La adaptación al Plan de Acción para la erradicación de la pobreza, apoyado por los asociados, está mejorando, pero aún queda más por hacer. Se trató explícitamente el tema de la selectividad en el contexto del GC con resultados relativamente satisfactorios, pero es necesario profundizar.
Viet Nam	La estrategia de asistencia a los países del Banco y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo establecidos en torno a los planes del Gobierno. Muchas organizaciones bilaterales están adaptando la asistencia a nivel sectorial. Los asociados están empeñados en mejorar la selectividad. Se están preparando proyectos piloto en varios sectores, pero se necesita hacer más.
Ribera Occidental y Gaza	No está claro el grado de adaptación, puesto que no hay una estrategia nacional claramente formulada. Está comenzando a perfilarse una selectividad por sectores entre los asociados.

### ***Asignar más importancia a la responsabilidad por los resultados del desarrollo***

13. Para que se les pueda pedir cuentas por los resultados del desarrollo, los administradores de las actividades deben establecer claramente sus metas, seguir la marcha de los programas y proyectos, y dar a conocer la información que esté disponible. Los indicadores de los avances deberían centrarse en los resultados en materia de desarrollo más bien que en los insumos, y dado que la mayoría de los países tienen una capacidad estadística y de supervisión muy limitada, es mejor elegir unos cuantos indicadores intermedios que se puedan evaluar con

regularidad, que tener indicadores de los resultados que sólo se puedan evaluar con irregularidad. La transparencia y el libre intercambio de información sobre los objetivos de desarrollo y sobre los avances realizados por un país y sus asociados contribuyen a hacer más eficaz el desarrollo y a hacer posible una mayor reducción de la pobreza.

Recuadro 9. Armonización entre los asociados para el desarrollo	
Es probable que la armonización de las prácticas y procedimientos haga más eficaz el proceso de desarrollo.	
Bolivia	Realización conjunta de algunas actividades de evaluación inicial, negociación, seguimiento y evaluación <i>ex post</i> . El Gobierno querría hacer extensivo el proceso a otras prácticas y procedimientos.
Côte d'Ivoire	Cierta armonización de las actividades de evaluación inicial, seguimiento y evaluación <i>ex post</i> . Aún no hay armonización en la esfera de las adquisiciones, aunque se está elaborando, conjuntamente con el BAfD, un sistema regional de adquisiciones.
Eritrea	Cierta armonización <i>ad hoc</i> .
Etiopía	Cierta armonización de las normas sobre evaluación inicial, seguimiento y evaluación <i>ex post</i> que se están formulando a través de los programas sectoriales, pero no de las normas sobre adquisiciones o gestión financiera.
Ghana	Actualmente es un tema de gran interés. Los avances varían según el sector, pero incluyen las actividades de análisis, evaluación inicial, adquisición y seguimiento, especialmente si hay programas sectoriales establecidos.
Marruecos	Prácticamente no hay armonización, aunque se ha venido produciendo algo de cooperación en materia de legislación sobre adquisiciones.
República Dominicana	No hay armonización.
República Kirguisa	La coordinación de los análisis sectoriales ha mejorado considerablemente y existe colaboración en las actividades caso por caso, pero hasta la fecha los procedimientos y prácticas no se han armonizado.
Rumania	Armonización limitada en materia de sistemas de evaluación inicial, seguimiento y evaluación <i>ex post</i> .
Uganda	Los programas sectoriales facilitan cierta armonización de las evaluaciones iniciales, el seguimiento y las evaluaciones <i>ex post</i> . El uso de financiamiento sobre la base de una cesta de monedas puede facilitar los progresos en materia de adquisiciones.
Viet Nam	Hasta ahora no ha habido armonización, pero el tema ha ocupado un lugar destacado en las reuniones del GC. Los tres donantes principales (Banco Mundial, BAsD y Gobierno del Japón) acaban de finalizar un examen conjunto de la cartera y están colaborando activamente con el Gobierno en materia de armonización.
Ribera Occidental y Gaza	Prácticamente ninguna armonización.

El logro de este objetivo, por medio de una matriz como la del MID, por ejemplo, permitiría prestar más atención a las disparidades en materia de desarrollo, al escalonamiento de las actividades interrelacionadas de desarrollo entre los distintos sectores, y a la identificación de las ventajas comparativas. En último término, permitiría concentrarse mucho más en los resultados y en la responsabilidad de lo que se ha hecho hasta ahora.



**Recuadro 10: Mecanismos gubernamentales de seguimiento de los resultados del desarrollo**

Para el seguimiento de los resultados del desarrollo se necesitan indicadores claros del éxito, y mecanismos capaces de detectar los cambios en dichos indicadores

Bolivia	El Gobierno y sus asociados han convenido en indicadores intermedios, y en nuevos objetivos y puntos de referencia, integrados a los objetivos del ciclo presupuestario de Bolivia. Ellos se presentan en la reunión anual del GC.
Côte d'Ivoire	Aún no se estudian, más allá del marco estratégico vigente.
Eritrea	Se utilizará la matriz del MID para el seguimiento.
Etiopía	Aún no se trata el tema.
Ghana	Los grupos sectoriales han identificado los indicadores pertinentes, los que están disponibles a los fines del GC y del MID, y están siendo perfeccionados en el contexto de la estrategia de lucha contra la pobreza.
Marruecos	Demasiado pronto dentro del proceso.
República Dominicana	Principios de seguimiento convenidos, medios de aplicación por determinar.
República Kirguisa	Demasiado pronto dentro del proceso. Se están determinando algunos resultados en el contexto de la matriz.
Rumania	El proceso está en las etapas preliminares, pero se están identificando algunos elementos a través de la matriz, con el apoyo del PNUD.
Uganda	No es una prioridad actualmente, pero lo será con el tiempo.
Viet Nam	Demasiado pronto dentro del proceso.
Ribera Occidental y Gaza	Demasiado pronto dentro del proceso.

*Lo que ha dado buen resultado*

- Los gobiernos están reconociendo cada vez en mayor medida que se necesita un método más estratégico para reunir y difundir información sobre el MID, y se encuentran ya en funcionamiento varios sitios Web sobre determinados países.
- Algunos países piloto están elaborando una matriz del MID, u otra similar, en la que se darán detalles sobre las actividades de los distintos interesados, sector por sector.

*Dificultades por superar*

- El proceso de elaboración de la matriz del MID ha sido más lento de lo previsto inicialmente. Todavía existen impedimentos para la divulgación de información.
- Aunque se dispone de indicadores de los resultados respecto de algunos países piloto, la mayoría de éstos aún no ha terminado de prepararlos.
- Todavía queda mucho por hacer con respecto a la capacidad de evaluación y seguimiento dentro de cada país.

<p align="center"><b>Recuadro 11: Información sobre la contribución de los asociados al desarrollo</b></p>	
<p>Los gobiernos y sus asociados necesitan saber cuáles son sus contribuciones colectivas y en qué forma ayudan a lograr los resultados previstos en la perspectiva general. La matriz del MID es una herramienta que puede contribuir a lograrlo.</p>	
Bolivia	No existe un sistema oficial de información establecido, aunque la coordinación de los asociados tiene por objeto ayudar a suplir la deficiencia. Se están tomando medidas para establecer información básica sobre el sector de salud. El Gobierno tiene su propia matriz del estilo de la del MID, que incluye indicadores.
Côte d'Ivoire	El sistema en uso necesita mejoras, labor a la que el Banco prestará apoyo. La matriz del MID, elaborada en 1999, se considera un compromiso a largo plazo y un contrato entre el Gobierno y sus asociados; los progresos se evaluarán cada tres años.
Eritrea	No hay sistema establecido, pero el Gobierno ejerce un fuerte control sobre quién hace qué cosa. El Gobierno y los asociados han convenido en utilizar la matriz del MID para fines de información.
Etiopía	No existen medios sistemáticos de intercambio de información sobre las actividades de los asociados y los resultados. Se elaboró un sistema de información sobre el sector de educación, pero no está en uso.
Ghana	El sistema disponible es insuficiente, pero se está estudiando la posibilidad de elaborar una base de datos sobre préstamos en el contexto del MID. Posiblemente el proceso dé origen a una matriz, pero los anexos sobre los sectores son la fuente principal de información para todos los asociados.
Marruecos	Sistema del gobierno establecido. La labor de grupos sectoriales del MID puede dar como resultado una matriz.
República Dominicana	Información insuficiente sobre las actividades de los asociados. Señales preliminares de que el nuevo Gobierno se propone utilizar la matriz indicativa preparada por el Banco (en el contexto de la estrategia de asistencia al país).
República Kirguisa	Como parte del proceso del MID, los asociados están colaborando con el Gobierno en la creación de un sistema. Un proyecto parcial de matriz del MID se encuentra en el sitio Web nacional.
Rumania	El sistema de gestión de la deuda que se está poniendo en marcha debería ser de ayuda para el Gobierno. Se establecerán indicadores conjuntos para fines de evaluaciones conjuntas –utilizando la matriz como marco general.
Uganda	El Gobierno no tiene un sistema, aunque el PNUD creó un sistema de seguimiento. La matriz ha prestado una utilidad limitada. El Gobierno se propone hacer uso del Marco Económico de Mediano Plazo y el Examen del Gasto Público para deslindar responsabilidades.
Viet Nam	El Gobierno tiene sistemas a nivel sectorial (por ej., agricultura y desarrollo rural). El PNUD transferirá al Gobierno su base de datos sobre cooperación para el desarrollo. En los próximos meses se preparará un sitio Web conjunto de los donantes y el Gobierno.
Ribera Occidental y Gaza	Existe una base de datos informatizada sobre las actividades de los asociados, pero no se puede utilizar en forma óptima. La Autoridad Palestina está haciendo uso de la matriz, pero no se sabe hasta qué punto los asociados adquirirán los compromisos necesarios.

### **Acción futura**

14. El MID tiene consecuencias para la forma en que funciona el Banco y para los organismos de desarrollo en general. Fuera de los países piloto, varios otros países han adoptado ya el enfoque del MID. Al aprobar el proceso relativo a los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP) en septiembre de 1999, los ministros decidieron que éste debía basarse en los principios del MID. Debido al apreciable aumento del número previsto de DELP, la aplicación de los principios del MID en muchos otros países además de los que participan

actualmente en la iniciativa piloto está cobrando impulso. A nivel subnacional, ello está teniendo lugar tanto en países de ingreso bajo como de ingreso medio, por ejemplo, a través de la iniciativa sobre una estrategia de desarrollo urbano, que aplica los principios y objetivos del MID a nivel de las ciudades.

15. A medida que evoluciona el proceso del MID, es necesario que el Banco ponga en práctica varias medidas que se enuncian a continuación. Los eventuales asociados y los propios países tal vez deseen también extraer las consecuencias a partir de sus propias perspectivas. En este informe se presentan algunas medidas cuya aplicación podrían estudiar.

### ***Medidas que habrá de adoptar el Banco***

16. Las seis Oficinas Regionales del Banco ya están estudiando las consecuencias para cada región de una aplicación más amplia del MID, incluso las medidas que se necesitan a nivel de cada país, la relación con los principales asociados externos del país, y los cambios internos en apoyo del enfoque del MID.

17. La experiencia indica que para dar una aplicación más amplia al MID, el Banco debería armonizar en forma más sistemática sus instrumentos, sus procesos y su forma de trabajar, con el concepto del MID. En particular, debería:

- *Establecer más uniformidad entre las estrategias de asistencia a los países y las evaluaciones de las políticas e instituciones nacionales*, de acuerdo a lo propuesto en la reciente Retrospectiva y perspectiva anual de las estrategias de asistencia a los países, y a lo propuesto por los Suplentes de la AIF en la reunión que celebraron recientemente en Lisboa. Según lo previsto en la Retrospectiva, la estrategia de asistencia a los países se puede utilizar en países distintos de los países piloto con el fin de introducir o profundizar el concepto del MID, tal como se ha hecho en algunos países como Zambia. La reciente estrategia de asistencia a Filipinas también es resultado de un enfoque en el que se incorporan los principios del MID. En este contexto, también los análisis sociales y estructurales deberían armonizar mejor con la estrategia de asistencia a los países y con las evaluaciones de las políticas e instituciones nacionales.
- *Abordar los estudios económicos y sectoriales, en los que se identifican los factores que limitan el desarrollo y la reducción de la pobreza y se determinan las esferas de acción prioritaria, con el triple propósito de:* 1) mejorar las asociaciones facilitando el diálogo sobre normas de análisis y opciones de política; 2) permitir la búsqueda de un consenso de base amplia, y 3) transferir conocimientos. Este enfoque puede servir de base al Banco para su apoyo a la función rectora de los países y para su opinión profesional acerca de si las políticas y los procesos de los países se prestan para la ejecución de sus programas.
- *Tratar de aplicar más selectividad en las estrategias de asistencia a los países*, sobre la base de la ventaja comparativa del Banco, y de establecer una colaboración más estrecha con los asociados en la formulación de los programas de apoyo y la fijación de un calendario de ejecución en cada país.

- *Concentrar más la atención en los préstamos programáticos*, a fin de establecer una estrategia de mediano plazo que se adapte a las circunstancias del país y sea compatible con un enfoque basado en los resultados. En este contexto, la experiencia en los países piloto del MID indica que el mayor uso de instrumentos de crédito programáticos como los préstamos adaptables para programas, los préstamos para inversión y mantenimiento sectoriales y los préstamos y créditos programáticos para ajuste estructural, permiten a los países identificarse más fácilmente con el programa de desarrollo.
- *Promover medidas concretas para la armonización de las políticas y prácticas operacionales en los planos institucional y nacional*. Ello ayudará a reducir los costos de transacción para los países e instituciones asociados, y facilitará la adopción de métodos más programáticos de suministro de la asistencia para el desarrollo.
- *Estudiar la posibilidad de adaptar más rigurosamente su apoyo al proceso presupuestario del propio país*. Ello permitiría una mayor previsibilidad de las corrientes futuras de recursos.
- *En el proceso de preparación de los DELP, seguir velando por que los principios del MID queden plenamente incorporados en la forma en que el personal presta apoyo a esos países*. Por otra parte, en las evaluaciones conjuntas del Banco y el Fondo, se deben tratar todas las cuestiones pendientes relacionadas con el MID, como se hizo en forma ejemplar en el caso de Ghana.
- *Alentar la introducción y divulgación de los principios del MID*. Utilizar diversos mecanismos para incorporar al MID en el diálogo con los países, incluso a nivel subnacional, por ejemplo, a través de la estrategia de desarrollo urbano.
- *Desempeñar una función más dinámica a los efectos de lograr que la experiencia internacional influya en el diseño y la promoción de otros medios más eficaces de participación del sector privado en el contexto del MID*.
- *Estudiar la posibilidad de establecer presupuestos administrativos multianuales a nivel de los departamentos geográficos, y seguir realizando estudios para ver en qué forma puede el Banco intensificar los efectos de sus políticas de salvaguardia y fiduciarias en el desarrollo, especialmente en el contexto de los programas de préstamos sectoriales*.
- *Crear entre el personal del Banco un clima más propicio para el MID*. Para lograrlo se necesita introducir nuevas mejoras en: 1) el comportamiento directivo de todas las categorías de personal; 2) el entorno institucional —hacer de la matriz un concepto destacado, y 3) el sistema de aprendizaje y capacitación. Concretamente, el Banco debería fomentar más el aprendizaje a través de la acción, conjuntamente con los clientes y asociados, como se ha hecho en algunos de los países piloto; promover las aptitudes propicias para trabajar en asociación, y crear una comunidad de agentes de cambio que se presten apoyo recíproco para fomentar el concepto del MID. Los cambios deben introducirse por etapas y estar hechos a la medida, y deben concentrarse en aquellos casos en que tanto el país como el Banco están dispuestos a adoptar este modo de trabajar, sobre la base de la experiencia acumulada.

- *Armonizar mejor las prácticas de contratación con la estructura de incentivos que sirve de base a la evaluación del desempeño y a las decisiones sobre ascensos para prestar apoyo a la aplicación del MID; ello puede hacerse, por ejemplo, asignando más importancia a las aptitudes relacionadas con las asociaciones.* Si se toman nuevas medidas tendientes a vincular los incentivos con esta forma nueva de trabajar, se alentará más sistemáticamente al personal a llevar las ideas a la práctica. Las Oficinas Regionales del Banco se proponen establecer un grupo interno de centros de coordinación, conjuntamente con la Secretaría del MID, con objeto de intensificar la colaboración en la aplicación del MID.
- *Explorar las consecuencias para las prácticas del Directorio.* Por ejemplo, el hecho de que haya sido el Gobierno de Ghana el que presentó al Directorio del Banco la estrategia de desarrollo del país fue un resultado tangible de las medidas tendientes a reforzar el sentido de identificación de los países con las metas y actividades del desarrollo. Aunque aún es prematuro, es preciso estudiar la posibilidad de aplicar más ampliamente esta iniciativa.

### ***Consecuencias para las organizaciones asociadas***

18. La consideración fundamental para todos los asociados externos es la necesidad de armonizar mejor las políticas, las prácticas y los procedimientos. La experiencia demuestra sin lugar a dudas que ello no se puede hacer únicamente sobre la base de la acción a nivel de los países. En efecto, todos los participantes, entre ellos el Banco, consideran que ésta es una esfera que exige la adopción de medidas a nivel institucional. Los representantes ministeriales de organismos de desarrollo bilaterales han alentado al Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE para que prosiga su labor de identificación de los factores que coartan los avances. Esta labor debería contar con el pleno apoyo del Banco y otros bancos multilaterales de desarrollo. Más concretamente:

- *Los planes de acción de todos los asociados se deberían derivar de la estrategia del país, o de la estrategia de lucha contra la pobreza en el caso de países de ingreso bajo.* Esto tiene consecuencias para la disponibilidad de los distintos donantes.
- *El enfoque multisectorial es un instrumento que promete ser útil para establecer una coordinación eficaz a nivel de los países, así como para reducir los costos de las transacciones.* Los asociados externos, entre ellos el Banco, deben evitar superponer sus propias necesidades, lo que iría en contra del concepto de asociación.
- *Es preciso adoptar medidas para ayudar a los países a mejorar su capacidad de seguimiento de los resultados de desarrollo.* A este respecto, es importante velar por que haya coherencia entre las diversas iniciativas de los donantes, entre otras cosas, con la labor que realiza actualmente el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE sobre la capacidad estadística y sobre los indicadores internacionales de desarrollo, y sobre el mejoramiento de la capacidad de seguimiento y evaluación de los países.

## ***Consecuencias para los países asociados***

19. Ellas son las siguientes:

- *El enfoque global presenta dificultades para todos los países pero es esencial para centrar la atención en una reducción mayor de la pobreza.* En este contexto, la formulación de una perspectiva apropiada de desarrollo a largo plazo, complementada con una estrategia de mediano plazo con objetivos claramente definidos, es una necesidad fundamental. La experiencia de la iniciativa piloto demuestra que muchos países se encuentran ante múltiples estrategias posibles. Sería necesario prestar apoyo a los países para racionalizar el contenido de las estrategias de los donantes, a fin de que haya coherencia en las actividades. De modo análogo, los países que han creado estrategias de corto plazo satisfactorias, en parte para hacer frente a alguna crisis, pero que han avanzado menos en la formulación de una estrategia a largo plazo, deben recibir apoyo para establecer esta última. Esto es especialmente importante en los países que han preparado DELP, los que tienen un incentivo relativamente fuerte para concentrar la atención en el corto plazo.
- *Procurar que haya un máximo de sinergia entre los programas que tienen por objeto mejorar la capacidad del país —tales como la Asociación para el Fortalecimiento de las Capacidades en África.* La capacidad institucional es esencial para aplicar los principios del MID sobre fortalecimiento de la identificación de los países con las metas y actividades del desarrollo, el establecimiento de asociaciones más estratégicas, la formulación y aplicación de políticas y el aumento de la responsabilidad por los resultados del desarrollo.
- *Avanzar hacia la realización más amplia y rápida de reuniones del grupo consultivo en el país.* El Banco Mundial debería colaborar y alentar a sus asociados, como el PNUD y los bancos regionales de desarrollo, a que procuren hacerlo.
- *Se seguirá alentando a los países a que amplíen más el diálogo a fin de incluir en él a todos los interesados nacionales representativos.* Para llevar a cabo este diálogo se debería hacer uso, en la medida de lo posible, de las instituciones democráticas existentes, en lugar de crear mecanismos especiales de consulta paralelos que podrían debilitar las frágiles instituciones establecidas debido a que implícitamente pondrían en duda la legitimidad de éstas.
- *Aunque todas las medidas tendientes a establecer matrices del MID u otras del mismo tipo son preliminares, se les debería dar más apoyo —ya sea a través de la iniciativa relativa al Portal mundial sobre el desarrollo, o de otras actividades.* Estas medidas contribuyen a la transparencia y la responsabilidad, así como a crear un entorno de gestión del desarrollo mejor informado.
- *Los gobiernos deberían divulgar ampliamente sus estrategias a fin de que todos los interesados las entiendan perfectamente, y aumentar la responsabilidad a nivel de gobierno.* Si no se hace así, el compromiso de los interesados —incluso de los que están dentro del gobierno— se debilita.
- Por último, la experiencia de la iniciativa piloto enseña que todos los principios y objetivos del MID se deben aplicar simultáneamente, porque los avances de uno de ellos dependen de los avances de los demás.