



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)



**DC2002-0004**  
**29 de marzo de 2002**

**ARMONIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y PRÁCTICAS  
OPERACIONALES: SEGUNDO INFORME DE SITUACIÓN**

Se adjunta para la reunión del Comité para el Desarrollo del 21 de abril de 2002 una nota informativa titulada “Armonización de las políticas, procedimientos y prácticas operacionales: segundo informe de situación”, preparada por el personal del Banco Mundial en consulta con el Grupo de estudio sobre las prácticas de los donantes del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (CAD-OCDE), el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo, el Banco Europeo de Reconstrucción y Fomento y el Banco Interamericano de Desarrollo. Los ministros quizá deseen referirse a este tema (punto II.B del Temario Provisional) en sus declaraciones.

**ARMONIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS,  
PROCEDIMIENTOS Y PRÁCTICAS OPERACIONALES:  
SEGUNDO INFORME DE SITUACIÓN**

**POLÍTICAS DE OPERACIONES Y SERVICIOS A LOS PAÍSES  
29 DE MARZO DE 2002**

Este documento ha sido elaborado por el Banco Mundial en consulta con el Grupo de estudio sobre las prácticas de los donantes del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (CAD-OCDE), el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo, el Banco Europeo de Reconstrucción y Fomento y el Banco Interamericano de Desarrollo. El programa de trabajo expuesto en el Anexo A refleja las actividades coordinadas de armonización de estas instituciones.

## SIGLAS

ACDI	Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional	FND	Fondo Nórdico de Desarrollo
BAfD	Banco Africano de Desarrollo	FNUAP	Fondo de Población de las Naciones Unidas
BAAsD	Banco Asiático de Desarrollo	GDNU	Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas
BDAN	Banco de Desarrollo de América del Norte	GTZ	Organismo Alemán de Cooperación Técnica
BDC	Banco de Desarrollo del Caribe	INTOSAI	Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores
BEI	Banco Europeo de Inversiones	LACI	Iniciativa para la reforma de la administración de los préstamos
BERF	Banco Europeo de Reconstrucción y Fomento		
BID	Banco Interamericano de Desarrollo	MFI-EWG	Grupo de Trabajo de las Instituciones Financieras Multilaterales sobre Medio Ambiente
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento	MID	Marco integral de desarrollo
BIsD	Banco Islámico de Desarrollo	NEFCO	Corporación Financiera Nórdica del Medio Ambiente
BMD	Bancos multilaterales de desarrollo	NORAD	Organismo Noruego de Cooperación para el Desarrollo
BNI	Banco Nórdico de Inversiones	OADI	Organismo Australiano de Desarrollo Internacional
BSTDB	Banco de Desarrollo y Comercio del Mar Negro	OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
CAF	Corporación Andina de Fomento	OECO	Organización de Estados del Caribe Oriental
CE	Comisión Europea	OMS	Organización Mundial de la Salud
CFAA	Evaluación de la responsabilidad financiera de los países	PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
CFI	Corporación Financiera Internacional	PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
CII	Corporación Interamericana de Inversión	PSC-IFAC	Comité del Sector Público de la Federación Internacional de Contables
CODE	Comité sobre la eficacia para el desarrollo	SADB	Banco de Desarrollo del África Meridional
CPAR	Diagnóstico de los procedimientos de adquisiciones de los países	SPA	Asociación Estratégica con África
DELP	Documento de estrategia de lucha contra la pobreza	UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
DFID	Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido	UNOPS	Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola	USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
FMI	Fondo Monetario Internacional		

# ARMONIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y PRÁCTICAS OPERACIONALES: SEGUNDO INFORME DE SITUACIÓN

## ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
II.	EVALUACIÓN DE LOS AVANCES: INICIATIVAS MULTILATERALES Y BILATERALES .....	2
	A. Gestión y responsabilidad financieras .....	2
	B. Adquisiciones.....	2
	C. Evaluación ambiental y otras políticas de salvaguardia .....	3
	D. Análisis por países .....	4
	E. Análisis sectorial, presentación de información y evaluación .....	6
	F. Resultados .....	7
III.	ACTIVIDADES NACIONALES, REGIONALES E INTERINSTITUCIONALES .....	8
	A. Actividades en el plano nacional .....	8
	B. Acciones regionales .....	8
	C. Pequeños Estados.....	9
	D. Actividades interinstitucionales .....	9
	E. Armonizar la armonización.....	11
IV.	PROCEDIMIENTOS DEL BANCO MUNDIAL.....	11
V.	CONCLUSIONES .....	14
<b>Recuadros</b>		
	Recuadro 1. Formas sencillas de fomentar la armonización de la gestión financiera .....	13
<b>Anexos</b>		
	A. Plan de acción para la ejecución del programa de armonización .....	15
	B. Medidas de armonización del Banco Mundial .....	19

## ARMONIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y PRÁCTICAS OPERACIONALES: SEGUNDO INFORME DE SITUACIÓN

### I. INTRODUCCIÓN

1. En abril de 2001, el Banco Mundial presentó al Comité para el Desarrollo un informe en el que se examinaban las experiencias de los donantes en materia de armonización de las políticas, procedimientos y prácticas operacionales. El Comité pidió que el Banco Mundial y sus asociados colaboraran para elaborar un marco global y un plan de acción para seguir avanzando, con un calendario predeterminado, y señaló tres áreas prioritarias en las que centrar esta tarea: gestión financiera, adquisiciones y evaluación ambiental. Los ministros alentaron a todos los asociados en el desarrollo a utilizar cada vez más los procesos de planificación y presupuestarios de los gobiernos prestatarios, manteniendo al mismo tiempo las normas adecuadas, y a que ayudaran a reforzar esos sistemas y procesos cuando fuere necesario. El Comité solicitó también al Banco Mundial que definiese un plan de cambios para sus propios procedimientos con el propósito de facilitar la armonización.

2. *Informes de situación.* En consulta con el Grupo de estudio sobre las prácticas de los donantes del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (CAD-OCDE), el Banco Africano de Desarrollo (BAfD), el Banco Asiático de Desarrollo (BASD), el Banco Europeo de Reconstrucción y Fomento (BERF) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial ha elaborado dos informes de situación sobre el esfuerzo de armonización. En el primero de ellos, presentado en Ottawa en la última reunión del Comité para el Desarrollo, se dio cuenta fundamentalmente de la primera etapa, consistente en reunir información y evaluar la situación. El informe se centró en las tres áreas propuestas, presentando un plan de acción con sus correspondientes plazos hasta final de 2002. También se reseñaron en el mismo los esfuerzos de armonización en áreas afines, como los estudios analíticos nacionales y sectoriales y aspectos específicos del ciclo de los proyectos, como el seguimiento y la presentación de información. Los ministros recibieron con beneplácito el informe y elogiaron los programas de acción especificados en el mismo, y pidieron encarecidamente que el Banco y sus asociados continuaran aplicando esos programas con decisión. Este segundo informe de situación se centra en los acontecimientos ocurridos desde primeros de septiembre de 2001 y, particularmente, en la segunda etapa del programa, es decir, en la formulación de normas o principios de prácticas recomendadas. También se hace referencia a los importantes desafíos a los que habrá que hacer frente cuando el programa de armonización llegue a la tercera fase, la adopción institucional de normas o principios y su aplicación en el plano nacional.

3. *Estructura del informe.* Terminada esta introducción, en la Sección II se evalúan los avances realizados en los siguientes frentes: gestión y responsabilidad financieras, adquisiciones y evaluación ambiental; análisis correspondientes y demás tareas de las etapas del ciclo del proyecto previas a la ejecución, y seguimiento, presentación de información y evaluación. En la Sección III se informa sobre las actividades de armonización que se están realizando en países, regiones y pequeños Estados, mientras que en la Sección IV se da cuenta de los esfuerzos del propio Banco Mundial por facilitar y fomentar la armonización. En la Sección V se resumen las conclusiones y se apuntan los pasos siguientes del esfuerzo de armonización.

## II. EVALUACIÓN DE LOS AVANCES: INICIATIVAS MULTILATERALES Y BILATERALES

4. El plan de acción con calendario predeterminado para el programa de armonización va en general por buen camino. De la primera etapa del plan de acción se ha terminado ya una parte considerable del balance de la situación con vistas a determinar, documentar y evaluar las diferencias entre las políticas y procedimientos de las distintas instituciones<sup>1</sup>. Finalizada ya en lo fundamental la documentación de las diferencias de políticas y procedimientos pertinentes, los grupos de trabajo de los bancos multilaterales de desarrollo (BMD) y el CAD-OCDE se están centrando especialmente en la elaboración de normas o principios de prácticas recomendadas. Además, 15 países en desarrollo están asesorando sobre diversos aspectos de la armonización, y van a contribuir a la formulación de normas o principios de prácticas recomendadas que permitan trabajar más eficazmente a los organismos de desarrollo y a los países receptores. Los avances en este sentido han sido constantes, y en esta segunda etapa se están cumpliendo los plazos previstos en el primer informe de situación.

### A. Gestión y responsabilidad financieras

5. El plan de acción con calendario predeterminado que se describe en el Anexo A se está ejecutando conforme a lo previsto. En concreto, el grupo de trabajo de los BMD ha examinado y analizado estudios comparativos sobre análisis financiero, evaluación de la gestión financiera y presentación de información financiera y auditoría de proyectos financiados por las instituciones participantes. Actualmente está esbozando un enfoque armonizado de estas áreas, cuyos resultados someterá a la aprobación de las distintas instituciones. El pasado mes de noviembre, el documento “*Conceptual Framework for Harmonization*”, del subgrupo de gestión financiera del CAD-OCDE, mereció amplia aceptación en el Grupo de estudio sobre las prácticas de los donantes. En él se determinan los cuatro elementos principales (el entorno de la responsabilidad financiera, las reglas sobre el empleo de los recursos, las disposiciones referentes a la presentación de información, y la verificación *ex post* de que se han cumplido las reglas y los informes son fiables) de cada una de las formas principales de ayuda financiera (por proyectos, sectorial y mediante un programa general o con ayuda presupuestaria). Su objetivo es ofrecer a los posibles donantes un punto de referencia útil a la hora de considerar posibles cambios en sus políticas y procedimientos. Además, el Grupo de estudio del CAD-OCDE y los grupos de trabajo de los BMD han solicitado formalmente que el Comité del Sector Público de la Federación Internacional de Contables (PSC-IFAC) sondee la posibilidad de preparar una norma contable sobre la asistencia para el desarrollo. El Comité ha acordado recientemente establecer una norma mediante un proceso de consultas con los donantes y los países receptores.

### B. Adquisiciones

6. Los primeros estudios de armonización entre los BMD en el campo de las adquisiciones estuvieron orientados al desarrollo de un conjunto común de documentos de licitación normalizados, para uso de los prestatarios en los proyectos financiados por los BMD. El grupo de trabajo formado por los directores de adquisiciones de los BMD ha realizado importantes

---

<sup>1</sup> Un buen ejemplo de este tipo de trabajo es el informe de la CFI titulado *Environmental and Social Requirements of International Financial Institutions*, publicado en septiembre de 2001, en el que se consignan los procedimientos y políticas ambientales y sociales de 43 instituciones financieras, que puede servir de punto de referencia para analizar las distintas instituciones.

avances en la preparación de documentos normalizados para la adquisición de bienes y contratación de obras civiles y servicios de consultoría mediante licitación pública internacional. La mayoría de los BMD utiliza actualmente el documento tipo de licitación normalizado para la adquisición de bienes, y el grupo está estudiando otras mejoras. Se han aprobado versiones preliminares de documentos tipo para la precalificación en las licitaciones de obras civiles, y está previsto completar la redacción de los documentos tipo de licitación para la contratación de obras civiles en diciembre de 2002. La redacción de los documentos tipo para servicios de consultoría avanza también a buen ritmo, y se espera que esté terminada a final de 2002. Todos estos documentos tipo recogen aquellos elementos sobre los que existe el más amplio consenso entre las instituciones participantes, pero no los elementos específicos de cada institución. Esta limitación se está abordando a través del programa de trabajo ampliado que se describe a continuación.

7. **Programa de trabajo ampliado.** El programa de armonización en materia de adquisiciones ha completado ya la elaboración de documentos comunes y está trabajando en la armonización de criterios en materia de evaluación de la capacidad, fortalecimiento de la capacidad y concesión de préstamos sectoriales y otros préstamos programáticos, y en la armonización de políticas y procedimientos. Partiendo del trabajo realizado sobre armonización de documentos, en octubre de 2001 el grupo de directores de adquisiciones amplió considerablemente su programa con la inclusión de temas como la política de adquisiciones, sostenibilidad, buen gobierno, adquisiciones y gestión en proyectos cofinanciados, adquisiciones por vía electrónica y adquisiciones “verdes” (a proveedores que respetan el medio ambiente). El grupo está revisando un documento sobre armonización de reglas y directrices en materia de adquisiciones, en el que se señalan las prácticas recomendadas y se proponen formas pragmáticas de alcanzar una mayor convergencia en las políticas. Un proyecto de nota orientativa referente a un marco para el diseño de disposiciones comunes en materia de adquisiciones para programas sectoriales, elaborado por el Banco Mundial, se está ampliando ahora para hacerlo extensivo a las disposiciones en materia de compras para cualquier proyecto cofinanciado. Un tema relativamente nuevo que se está debatiendo en el grupo es el de las estrategias conjuntas de lucha contra la corrupción. Se ha empezado a trabajar en la comparación entre los procedimientos de investigación del fraude y la corrupción que utilizan los diversos BMD, y se está considerando la adopción de un enfoque común, como pueda ser el veto por todos los BMD a las empresas culpables de prácticas de corrupción. El Banco Mundial encabeza una experiencia piloto de adquisiciones por vía electrónica, y se están realizando pruebas de aspectos tales como la certificación, el registro, la confidencialidad y la fiabilidad. El BID comparte con el Banco Mundial y otros BMD su visión del empleo de medios electrónicos en la contratación pública para mejorar la eficiencia, la equidad y la competencia y reducir el gasto público y la corrupción. Se está elaborando un conjunto de opciones para la introducción de factores ambientales en la evaluación de las licitaciones y ofertas, con actuaciones a corto, mediano y largo plazo. Y, además de colaborar con los BMD, el Banco Mundial está en conversaciones con el CAD para celebrar un taller conjunto en el que se examinen las normas y los puntos de referencia para las adquisiciones dentro de cada país, que pueden utilizarse conjuntamente en proyectos de fortalecimiento de la capacidad.

### **C. Evaluación ambiental y otras políticas de salvaguardia**

8. En la reunión del Grupo de Trabajo de las Instituciones Financieras Multilaterales sobre Medio Ambiente (MFI-EWG) celebrada en diciembre de 2001, un punto importante fue el de la

posible colaboración para llegar a un enfoque común de la evaluación ambiental. Los participantes examinaron un documento de trabajo sobre los enfoques de la evaluación ambiental en las distintas instituciones financieras multilaterales, incluidos los impactos sociales, y acordaron un plan de trabajo conjunto para establecer un marco común en esta materia. Con posterioridad a esta reunión, el grupo de trabajo redactó un documento técnico titulado “*A Common Framework for Environmental Assessment—Converging Requirements of the Multilateral Financial Institutions*”. Las instituciones participantes están revisando ahora esta versión preliminar y preparando un anexo con el que los usuarios podrían acceder electrónicamente, siguiendo un esquema de niveles jerárquicos, a las políticas ambientales y sociales pertinentes en una serie de materias clave. La adopción del marco común permitiría contar con un enfoque homogéneo de la evaluación ambiental y con claras directrices sobre el proceso y el contenido de los informes sobre esa materia. También se abarataría y agilizaría la realización de las evaluaciones ambientales. El documento marco, que deberá estar terminado a finales de 2002, será un elemento clave en la próxima reunión del MFI-EWG que se celebrará en la sede del Banco Europeo de Inversiones (BEI). Por otra parte, en un taller organizado por la Corporación Financiera Internacional (CFI) y la Corporación Interamericana de Inversiones en diciembre de 2001 se han examinado los avances hacia la armonización de los procedimientos de examen ambiental para las operaciones de intermediación financiera. Los trabajos que se están realizando en este campo se discutirán en la próxima reunión del MFI-EWG.

9. ***Reasentamiento involuntario.*** El Banco Mundial colabora con el BASD en materia de reasentamiento involuntario en ocho países asiáticos (Camboya, Filipinas, Indonesia, Nepal, Pakistán, Rep. Dem. Pop. Lao, Sri Lanka y Viet Nam). En el taller regional con el que finalizó recientemente la Fase II de estos trabajos, el Banco Mundial y el BASD determinaron las medidas prioritarias para extender esta colaboración: ayuda, impulsada por la demanda, en la formulación de leyes nacionales en diversos aspectos del reasentamiento, y actividades de fortalecimiento de la capacidad en los países que demuestren estar comprometidos en la formulación de medidas legislativas nacionales sobre el reasentamiento.

#### **D. Análisis por países**

10. Existe un creciente consenso entre la comunidad internacional en torno a la idea de que los estudios económicos y sectoriales tendrían que hacerse de manera que se fortaleciera tanto la identificación de los países con las actividades como el establecimiento de asociaciones. El grupo de estudio sobre la pobreza en Viet Nam es un buen ejemplo de este enfoque. El grupo de estudio comprende representantes del gobierno, de los donantes (Banco Mundial, BASD, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) y de organizaciones no gubernamentales. Creado con la finalidad de analizar la encuesta sobre el nivel de vida de Viet Nam, realizó la evaluación de la pobreza del país que ha servido de base para la estrategia integral de crecimiento y lucha contra la pobreza de Viet Nam (su DELP) y para el DELP provisional. Otro ejemplo es el examen del gasto público de Tanzania. Esta iniciativa de carácter anual implica actualmente al gobierno, los donantes y la sociedad civil en un examen integral del proyecto de presupuestos públicos. Su financiamiento corre a cargo de un amplio grupo de donantes de Tanzania.



11. **Labor de armonización.** En el taller de análisis por países convocado por el Banco Mundial en junio de 2001, los participantes<sup>2</sup> examinaron los estudios económicos y sectoriales conjuntos y convinieron en organizar talleres técnicos para profundizar en áreas tales como los análisis sobre la pobreza y los aspectos sociales, fiduciarios y ambientales, y establecer en Internet un sitio conjunto para facilitar la colaboración en general. El taller sobre análisis de la pobreza y armonización tendrá lugar en principio a lo largo de este año. El taller sobre análisis fiduciario se celebró al mismo tiempo que la reunión conjunta del CAD-OCDE con el grupo de trabajo de gestión financiera y análisis de los BMD, los días 21 y 22 de marzo de 2002. En mayo de 2002 se celebrará un taller de análisis ambiental. Se ha creado el sitio conjunto en Internet para análisis por países, en el que cada organismo participante ofrece la siguiente información: a) listas de análisis por países terminados recientemente, en curso de ejecución o previstos, con indicación de título, país, sector o tema y grado de divulgación (por ejemplo, si se entrega al cliente solamente, al Directorio, o a terceros); b) nombres y direcciones de correo electrónico de las principales personas de contacto en relación con los análisis por países; c) información sobre programación, ejecución y procedimientos de garantía de calidad de los análisis por países; d) ejemplos de prácticas recomendadas para los análisis por países; y e) herramientas y orientaciones sobre los principales tipos de productos utilizados en la realización de análisis por países. En un segundo taller plenario, previsto para junio de 2002, se examinarán los avances generales realizados en la coordinación de los análisis por países y en la colaboración en este campo.

12. **Gestión financiera.** Las evaluaciones de la responsabilidad financiera de los países (CFAA) brindan una información básica para que los donantes evalúen los riesgos de sus programas y adopten medidas para mitigar el riesgo fiduciario. Sirven también de punto de referencia para formular programas de fortalecimiento de la capacidad. Cada vez es más frecuente que los donantes realicen conjuntamente estas evaluaciones y compartan los resultados. Actualmente hay diez CFAA terminadas o en curso con la participación de otros donantes, en cuatro de las cuales interviene el BID<sup>3</sup>. En un examen de la calidad de las CFAA realizado internamente por el Banco, en el que se invitó a participar a asociados externos, se señala que las CFAA ofrecen buenas oportunidades de colaboración con los asociados. Los BMD han acordado de qué manera van a colaborar en la planificación y realización de los trabajos de diagnóstico de la gestión financiera de los países y cómo van a compartir sus resultados. Se espera que en el curso de este año se alcance un acuerdo similar entre los BMD y los organismos bilaterales. Además, el Banco Mundial, la Comisión Europea y el DFID están financiando un programa de gasto público y responsabilidad financiera encaminado a integrar mejor los trabajos de diagnóstico en materia de gasto público, adquisiciones y gestión financiera. Las actividades del programa de gasto público y responsabilidad financiera se están coordinando estrechamente con las de los grupos de los BMD y el CAD-OCDE.

13. **Adquisiciones.** La evaluación de las prácticas nacionales en el ámbito de las adquisiciones, mecanismo de diagnóstico que permite evaluar las políticas y prácticas de adquisición de los países y establecer medidas para mejorarlas, es otro instrumento que ofrece buenas posibilidades de colaboración entre los donantes. En un examen interno realizado por el Banco Mundial y finalizado en febrero, se señalaron campos en los que podrían introducirse

<sup>2</sup> Las instituciones participantes fueron las siguientes: ACDI, BAfD, BAfD, BERF, BID, DFID, FMI, FNUAP, GDNU, GTZ, NORAD, PNUD, SwissAid y USAID.

<sup>3</sup> Los países son Argentina, Bangladesh, Burkina Faso, Malawi, Mozambique, Panamá, Paraguay, Perú, Tanzania y Uganda.

mejoras, que ahora se tienen en cuenta en las orientaciones para el personal referentes a la elaboración de diagnósticos de los procedimientos de adquisiciones de los países (CPAR). Antes de dar por concluida la revisión de estas orientaciones se consultará a otros BMD y al CAD-OCDE. Se están realizando conjuntamente con otros donantes al menos ocho CPAR, que estarán finalizados a final de año<sup>4</sup>. Para diciembre de 2002, los organismos multilaterales habrán terminado sus trabajos de fijación de criterios comunes para la evaluación de las prácticas nacionales en el ámbito de las adquisiciones, los cuales incluirán un acuerdo sobre normas comunes o principios de prácticas recomendadas para evaluar dichos sistemas.

14. **Análisis ambiental.** El Banco Mundial y las instituciones interesadas en el desarrollo supervisan regularmente aspectos clave del desarrollo de los países clientes, pero los estudios diagnósticos sobre aspectos ambientales, especialmente sobre las conexiones entre las políticas para el desarrollo y el medio ambiente, suelen ser asistemáticos, esporádicos y, con frecuencia, desfasados. Esto merma la capacidad del Banco y de otras instituciones interesadas en el desarrollo para integrar efectivamente los aspectos ambientales en las programaciones nacionales, el diálogo sobre políticas, las operaciones de ajuste y los programas sectoriales. La nueva Estrategia Ambiental del Banco Mundial pone de relieve la necesidad de fortalecer la base analítica del trabajo medioambiental, con especial atención a la integración de los aspectos ambientales en el análisis y planificación de políticas y en la capacidad de gestión del medio ambiente de los países clientes<sup>5</sup>. Éstos, los organismos bilaterales y multilaterales de desarrollo y las organizaciones civiles están llevando a cabo un valioso trabajo de análisis y de desarrollo de la capacidad. Una colaboración más estrecha entre todos ellos podría ayudar a aumentar la coherencia y mejorar la eficacia de la asistencia para el desarrollo. El próximo taller de análisis del medio ambiente pretende servir de foro para intercambiar experiencias, examinar prácticas recomendadas y metodologías para el análisis y la asistencia a los países, y estrechar la colaboración entre los clientes y los asociados.

## **E. Análisis sectorial, presentación de información y evaluación**

15. Los mandatos conferidos a dos de los subgrupos del Grupo de estudio sobre las prácticas de los donantes del CAD-OCDE<sup>6</sup> apoyan directamente la armonización entre los donantes de las tareas de análisis, presentación de información y seguimiento de los países, lo que incluye todas las actividades de las principales fases del ciclo de los proyectos. Uno de los subgrupos se ha centrado en las etapas previas a la ejecución, y el otro está examinando el diseño y la aplicación de requisitos de presentación de información y de seguimiento de carácter no financiero. Conscientes de las conexiones existentes entre sus respectivos campos, los dos subgrupos están colaborando estrechamente en su trabajo. Por otra parte, la labor del primero de los subgrupos está estrechamente relacionada con el taller de análisis por países mencionado anteriormente. Hay también tres grupos de expertos que se ocupan de los problemas, metodología y práctica de la evaluación: el Grupo de cooperación en materia de evaluación de los BMD —al que se ha incorporado recientemente la Oficina de Evaluación Independiente del FMI—, el Grupo de Trabajo sobre la Evaluación de la Ayuda del CAD-OCDE y el Grupo Interinstitucional de las

<sup>4</sup> Guinea con el BAfD; Filipinas y Uzbekistán con el BASD; Costa Rica, El Salvador y Paraguay con el BID; Yugoslavia con el BERF, y Azerbaiyán con la UE. El BID ha compartido con el Banco Mundial sus exámenes de las evaluaciones de las prácticas de adquisición nacionales de la República Dominicana, Honduras y Nicaragua.

<sup>5</sup> Véase *Adquirir compromisos sostenibles: una estrategia ambiental para el Banco Mundial*, Banco Mundial, 2001.

<sup>6</sup> Véase *OECD-DAC Task Force on Donor Practices, Draft Terms of Reference* (DCD/DAC[2000]28/Rev.), 17 de noviembre de 2000.

Naciones Unidas sobre la Evaluación. La Oficina de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la secretaría del grupo de trabajo del CAD participan en el Grupo de cooperación en materia de evaluación en calidad de observadores.

16. ***Etapas previas a la ejecución.*** El subgrupo de etapas previas a la ejecución se está centrando en el análisis nacional y sectorial, el análisis de riesgos, los marcos lógicos y de resultados y el valor añadido mediante el cofinanciamiento. El subgrupo prevé tener terminado para el cuarto trimestre de 2002 un documento de referencia sobre prácticas recomendadas para la armonización de las actividades de análisis realizadas por los donantes en el contexto de las estrategias de reducción de la pobreza impulsadas por los países. Se ha finalizado ya la preparación de los términos de referencia para realizar un estudio de consultoría encaminado a establecer y analizar las prácticas recomendadas en el análisis de riesgos y la gestión de la asistencia para el desarrollo procedente de múltiples donantes. El subgrupo está considerando la viabilidad de preparar orientaciones sobre prácticas recomendadas para el uso de marcos lógicos y, en particular, el empleo de marcos de resultados para mejorar la coordinación. Por su parte, el OADI está preparando un estudio sistemático para cotejar y examinar ejemplos de cooperación delegada (bilateral-bilateral).

17. ***Presentación de información y seguimiento.*** Actualmente se está trabajando en la evaluación de los sistemas de presentación de información y seguimiento de los donantes, la determinación de las prácticas recomendadas y la elaboración de un documento de referencia sobre prácticas recomendadas para promover la armonización de las prácticas de presentación de información y seguimiento entre los donantes y los países receptores, y entre los propios donantes. Se espera tener lista una versión preliminar de este documento para septiembre de 2002.

18. ***Evaluación.*** El Grupo de cooperación en materia de evaluación está haciendo un estudio comparativo de las normas seguidas por las entidades públicas y privadas y evaluando a cada BMD en relación con la aplicación de normas armonizadas de evaluación de prácticas recomendadas. En el programa de trabajo futuro ya está prevista la convergencia de las metodologías y prácticas de evaluación, particularmente para las evaluaciones sectoriales y nacionales.

## **F. Resultados**

19. En una declaración conjunta en la reciente Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Financiación para el Desarrollo celebrada en Monterrey, los máximos representantes de los BMD anunciaron un acuerdo para buscar un enfoque armonizado que permita mejorar la medición, seguimiento y gestión de los resultados en términos de desarrollo en el contexto de los Objetivos de Desarrollo del Milenio<sup>7</sup>. Como primer paso en la tarea de examinar enfoques, aprender y compartir lecciones, y adaptar las políticas y las prácticas según las necesidades, se celebrará una mesa redonda a primeros de junio de 2002.

---

<sup>7</sup> Véase *Better Measuring, Monitoring, and Managing for Development Results*, declaración de los máximos representantes de los cinco bancos multilaterales de desarrollo. Monterrey, México, 19 de marzo de 2002.

### III. ACTIVIDADES NACIONALES, REGIONALES E INTERINSTITUCIONALES

20. Si bien el trabajo de armonización es sobre todo de carácter institucional, es también cierto que los avances en el programa nacional de cada país, proyectados sobre agrupaciones de ámbito regional o incluso mayor, presentan oportunidades de obtener ventajas iniciales, un potencial de aprendizaje y posibilidades de cambios organizativos. Las estrategias impulsadas por los países siguiendo el enfoque del MID/DELP ofrecen más oportunidades para coordinar la asistencia prestada por los donantes y para seguir avanzando en la armonización.

#### A. Actividades en el plano nacional

21. El Grupo de estudio sobre las prácticas de los donantes del CAD-OCDE ha intensificado sus esfuerzos para garantizar la participación efectiva de los países en desarrollo y para someter a pruebas piloto el esfuerzo de armonización en las circunstancias concretas de los países. En particular, ha invitado a 15 países asociados en distintas etapas de desarrollo a que designen representantes para participar en los trabajos del Grupo de estudio, en calidad de miembros de sus tres subgrupos. (Varios donantes —el Banco Mundial, el OADI, el DFID y el Organismo Suizo de Desarrollo y Cooperación— están ayudando a financiar la participación de estos asociados en el subgrupo de responsabilidad financiera). Además, el Grupo de estudio ha puesto en marcha una encuesta sobre las prioridades de los países asociados y sus puntos de vista sobre la armonización de las prácticas de los donantes que les parezcan más onerosas. Se espera que los resultados sirvan para orientar al Grupo de estudio sobre las cuestiones que deben abordar prioritariamente. Por su parte, seis donantes bilaterales y el gobierno de Viet Nam finalizaron en octubre de 2001 un estudio comparativo de los procedimientos oficiales de gestión de la asistencia para el desarrollo y de sus posibilidades de armonización. Los resultados del estudio —con recomendaciones que abarcan las adquisiciones, la contabilidad, la auditoría, los pagos y los procedimientos de seguimiento y evaluación— fueron presentados en Viet Nam ante un nutrido público de representantes de los ministerios principales, así como de representantes locales de donantes bilaterales y multilaterales. Partiendo de esta experiencia, los miembros del subgrupo de seguimiento y evaluación del Grupo de estudio del CAD-OCDE van a realizar un seguimiento a través de una misión sobre el terreno que se desplazará a Viet Nam a lo largo de este año. Existe también un creciente número de donantes bilaterales que actúan como socios comanditarios, esto es, recurren a otro donante para canalizar recursos a un país receptor<sup>8</sup>.

#### B. Acciones regionales

22. La Asociación Estratégica con África (SPA), que trata de conseguir herramientas comunes de evaluación en el campo de la gestión financiera pública, estableció en Burkina Faso y Malawi proyectos piloto en los que participaron donantes bilaterales junto con el Banco Mundial en una misión de CFAA. Aún se están recogiendo las lecciones de este trabajo. La SPA está empezando también a centrarse en el apoyo coordinado y armonizado a los donantes para los DELP, en consulta y cooperación con el CAD, la Comisión Económica para África, el FMI, el Banco Mundial y las Naciones Unidas. Este trabajo considerará el alcance de los procedimientos comunes de examen (y formulará recomendaciones al respecto) y se incorporará

---

<sup>8</sup> Por ejemplo, el DFID, los Países Bajos, el NORAD y el Organismo Sueco de Desarrollo Internacional (SIDA) participan de diversas maneras en esas asociaciones.

a las actividades del Grupo de estudio del CAD-OCDE. La SPA y la Comisión Económica para África están organizando conjuntamente en ambas áreas nuevos grupos de trabajo, formados por representantes de donantes y de países africanos.

23. ***Instituciones para el desarrollo de los países árabes, islámicos y miembros de la OPEP.*** Un grupo de coordinación con una pequeña secretaría está tratando de mejorar la eficiencia operacional mediante la armonización de procedimientos basados en el máximo consenso técnico posible, la adopción voluntaria de orientaciones comunes y el respeto por las diferencias de orientación entre las distintas instituciones. El Banco Islámico de Desarrollo (BIsD) se ha incorporado también a las conversaciones con los BMD sobre armonización de la gestión financiera y ha manifestado un gran interés en trabajar con el Banco Mundial y demás BMD en la armonización institucional, así como nacional. Actualmente se están concretando los detalles de esta colaboración.

### **C. Pequeños Estados**

24. Las iniciativas de coordinación entre los donantes en los pequeños Estados —en especial en las regiones del Caribe y el Pacífico— continúan avanzando. A lo largo del año pasado, el Banco Central del Caribe Oriental, la Secretaría de la Organización de Estados del Caribe Oriental (OEEO) y el Banco Mundial han colaborado estrechamente en la organización de las Reuniones de Coordinación de la Asistencia a la OEEO. En ese contexto, el Banco Mundial preparó un informe para la OEEO sobre financiamiento externo y presentó las principales conclusiones del mismo en la reunión celebrada en Saint Kitts el 15 de noviembre de 2001. En el Pacífico, Australia y Nueva Zelandia siguen tratando de estrechar relaciones de acuerdo con las orientaciones de un informe sobre armonización de las políticas y prácticas de los donantes en el Pacífico (*Harmonising Donor Policies and Practices in the Pacific*<sup>9</sup>). La armonización en el Pacífico se integrará en las actividades previstas de formulación de políticas, entre las que se incluirá el examen de la estrategia para la Región del Pacífico, a cargo del nuevo Organismo Neozelandés para el Desarrollo Internacional que entrará en funcionamiento el 1 de julio de 2002. Además, el OADI y el actual organismo neozelandés de asistencia al desarrollo están manteniendo reuniones y analizando información sobre modelos de armonización de políticas y prácticas de los donantes, como punto de partida para contar con su propio marco no más tarde de finales de 2002.

### **D. Actividades interinstitucionales**

25. El Banco Mundial ha suscrito ya memorandos de entendimiento con el BAfD, el BAsD y el BID, y también memorandos con el BERF sobre países específicos (países que están preparando su adhesión a la UE y nuevos Estados independientes). Por su carácter de instrumentos fundamentales para orientar y fortalecer las relaciones entre los BMD tanto institucionalmente como en el plano operacional en los países, estos memorandos son importantes para la armonización. Por ejemplo, el memorando de acuerdo con el BAsD alienta la armonización de los procedimientos y prácticas operacionales, de manera que los prestatarios se beneficien de la reducción de los costos de transacción de la asistencia que prestan ambas instituciones. En una reunión celebrada en febrero de 2002, los máximos representantes de los

---

<sup>9</sup> Informe del Proyecto Conjunto de Australia y Nueva Zelandia, marzo de 2001.

BMD convinieron en incluir en la puesta al día de los memorandos de acuerdo, entre otras cuestiones, las relacionadas con la armonización, y pidieron a sus vicepresidentes ejecutivos que trataran este tema en su próxima reunión de coordinación.

26. **Colaboración con el FMI.** Los procesos relacionados con los DELP y con la Iniciativa para los países pobres muy endeudados han impulsado el fortalecimiento de la colaboración y la armonización entre el Fondo, el Banco Mundial y otros BMD. El Protocolo suscrito por los BMD y el FMI sobre la ayuda a los países en el proceso de DELP es uno de los instrumentos que facilitan esta colaboración<sup>10</sup>. El Fondo y el Banco Mundial han preparado también un documento conjunto, presentado ante sus respectivos Directorios, sobre la racionalización de la condicionalidad en el contexto de los préstamos para fines de ajuste. Asimismo, mantienen una creciente colaboración en la gestión financiera pública, y las dos instituciones están trabajando estrechamente en los exámenes del gasto público, el seguimiento del gasto de los PPME, las CFAA y las evaluaciones de la transparencia fiscal en los informes sobre la observancia de los códigos y normas.

27. **Colaboración con las Naciones Unidas.** Consciente de que las cuestiones de armonización operacional y de políticas tienen una creciente importancia para las relaciones de trabajo entre el Banco Mundial y las Naciones Unidas, el Banco Mundial está llevando a cabo un estudio para establecer cuáles son las cuestiones que afectan a la armonización en el plano institucional. Las relaciones entre el Banco Mundial y los organismos de las Naciones Unidas abarcan una amplia diversidad de áreas temáticas y sectoriales que afectan a la coordinación de políticas, las donaciones y la administración fiduciaria, los agentes y proveedores en las adquisiciones, los organismos de ejecución y los directores de proyectos, y el cofinanciamiento. Se prevé que el estudio abarque todos los organismos con los que el Banco mantiene más relación, como el PNUD, el Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (UNOPS) y la Organización Mundial de la Salud (OMS). Los contactos iniciales para invitar al Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas (GDNU) a colaborar en el estudio han merecido una favorable atención. Se prevé que el GDNU se incorpore al estudio a través del Grupo de Gestión del GDNU, que ya está trabajando en la armonización y simplificación de las políticas y procedimientos operacionales entre los fondos y programas de las Naciones Unidas. Se está examinando el modo de contar con una sustancial participación de los organismos asociados del sistema de las Naciones Unidas en el estudio propuesto.

## **E. Armonizar la armonización**

28. Los diversos grupos de trabajo del Grupo de estudio del CAD-OCDE y de los BMD han tomado medidas para compartir información y para intercambiar representantes en los grupos que trabajan en el mismo campo. Por ejemplo, desde septiembre de 2001, un representante de la OCDE está invitado a participar en el Grupo de Trabajo de Directores de Adquisiciones de los BMD, y el Grupo de estudio del CAD-OCDE ha acordado invitar al Director de la Oficina del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo a su próxima reunión, en junio de 2002. Además, los grupos de trabajo sobre armonización financiera de los BMD y del CAD-OCDE han establecido varias prioridades comunes: racionalizar y compartir los trabajos de diagnóstico en el

---

<sup>10</sup> El protocolo se firmó en la reunión de los presidentes de los BMD y el FMI celebrada en Manila en febrero de 2000.

campo del análisis financiero; acordar un conjunto común de normas o prácticas recomendadas en el campo fiduciario que satisfagan las necesidades de los donantes y de los países asociados; comparar los procedimientos y procesos existentes con las normas adecuadas, y ofrecer diversas opciones para que las instituciones adopten unos requisitos comunes de presentación de informes financieros y de auditoría financiera que puedan aplicarse en los países receptores. La primera reunión conjunta de ambos grupos se celebró en marzo de 2002 y a la misma asistieron seis países prestatarios, el FMI, el PNUD y la Comisión Europea. Los presentes convinieron en coordinar estrechamente los programas de trabajo de ambos grupos.

#### IV. PROCEDIMIENTOS DEL BANCO MUNDIAL

29. El Banco Mundial ha revisado sus procedimientos operacionales, incluidos los referentes a los instrumentos de préstamo, para facilitar la armonización en los campos de la gestión financiera, las adquisiciones y las salvaguardias ambientales y de otro tipo. Ello ha supuesto la presentación de enfoques asociativos de las actividades de análisis, una mayor coordinación con el FMI y la adaptación de los requisitos fiduciarios para que el Banco Mundial pueda participar más plenamente con otros asociados en los enfoques sectoriales. En el plano de las estrategias por países, el Banco Mundial ha empezado a sincronizar con los DELP la preparación de sus estrategias de asistencia a los países y colabora activamente con los BMD, socios bilaterales y las Naciones Unidas para mejorar la coordinación del apoyo a las estrategias impulsadas por los países. (En el Anexo B se resumen las actividades de armonización del Banco Mundial).

30. **Gestión financiera.** El Banco Mundial ha aumentado considerablemente la flexibilidad de sus requisitos en materia de presentación de informes financieros por los prestatarios<sup>11</sup>. Estos cambios, que no afectan al contenido básico de los informes financieros, hacen más hincapié en que los informes se elaboren a través de los sistemas propios de cada país. El Banco Mundial ha finalizado también un examen interno de los aspectos fiduciarios de los enfoques sectoriales. En breve plazo se deliberarán entre el Directorio Ejecutivo y los donantes asociados diversas opciones encaminadas a facilitar una mayor participación del Banco Mundial en acuerdos armonizados, incluidos los procedimientos de adquisición, pagos y presentación de informes que sirven de base a los enfoques sectoriales. El Banco Mundial está examinando también su política en materia de auditoría de los proyectos que financia, con vistas a establecer opciones que mejoren las garantías de uso de los fondos para los donantes, reduzcan los costos de transacción y contribuyan mejor al desarrollo de una capacidad sostenible de auditoría en los países prestatarios. Está previsto someter a examen del Directorio en el segundo trimestre de 2002 un documento de exposición de problemas, que irá seguido de consultas con los asociados bilaterales y multilaterales para el desarrollo. Asimismo, el Banco Mundial ha empezado a sondear el interés de los BMD por trabajar juntos en aspectos de la armonización referentes a los pagos. Por último, se ha animado al personal a que colabore con otros donantes sobre el terreno en los programas de países y se han impartido orientaciones al respecto (véase el Recuadro 1).

31. **Adquisiciones.** Los cambios de procedimientos en el área de adquisiciones responden a los desafíos planteados por los nuevos instrumentos de préstamo, el aumento del número de proyectos muy descentralizados en sectores sociales y la creciente atención a la mejora de la capacidad de los clientes. Un ejemplo de ello lo constituyen los acuerdos propuestos en materia

---

<sup>11</sup> Véase *Loan Administration Change Initiative (LACI): Changes in Implementation (AC2001-39)*, 6 de julio de 2001.

de adquisiciones para la participación del Banco en los enfoques sectoriales. Además, el creciente reconocimiento del papel central que desempeñan las adquisiciones en la aplicación de un programa efectivo de lucha contra la corrupción ha acentuado la importancia de la inclusión de las adquisiciones en el programa de cambios en la gestión pública. Por consiguiente, para fomentar los enfoques conjuntos de la lucha contra la corrupción en las adquisiciones, el Banco Mundial ha establecido recientemente un procedimiento que permite facilitar información sobre las empresas que hayan resultado culpables de prácticas corruptas a otras organizaciones internacionales o multilaterales (incluidos los BMD) o a agencias bilaterales de desarrollo de miembros del Banco Mundial que hayan acordado facilitar a su vez este tipo de información. En respuesta al interés expresado por los Directores de Adquisiciones de otros BMD en poder acceder a los resultados de CPAR anteriores y participar en los nuevos, el Banco Mundial se ha ofrecido a facilitarles su actual programa de CPAR y a introducir los necesarios ajustes de prioridades y programas para que se puedan realizar más diagnósticos conjuntamente. Asimismo, el Banco Mundial ha acordado distribuir su procedimiento interno de CPAR como base para que otros BMD puedan establecer sus requisitos mínimos referentes a la admisibilidad de las prácticas locales o nacionales de licitación pública y presentación de ofertas. Si los BMD pueden aprovecharlo para establecer directamente un modelo y orientaciones comunes para la realización de CPAR y para el examen, en términos de igualdad, de los informes de otros BMD, esto sería un gran paso hacia el desarrollo de un enfoque armonizado en esta materia.

32. ***Evaluaciones fiduciarias consolidadas.*** Al tiempo que acentúa la orientación nacional de su apoyo a los programas, el Banco Mundial ha empezado a integrar el contenido y la coordinación de herramientas de diagnóstico fiduciario como las CFAA, los CPAR y los estudios del gasto público. Ya se han emprendido trabajos conjuntos de análisis fiduciario nacional con estas tres herramientas en Filipinas, Mongolia y la Rep. Dem. Pop. Lao, y se va a continuar por ese camino.

33. ***Evaluación ambiental y otras salvaguardias.*** Hay varias iniciativas en marcha para mejorar la eficacia y la aplicación de las políticas ambientales y otras políticas de salvaguardia<sup>12</sup>. A lo largo del pasado año, el Banco Mundial adoptó varias medidas para establecer y aclarar acuerdos de responsabilidad financiera, y ha creado un centro administrativo único para la interpretación autorizada de las políticas. Se continúa trabajando también para realizar las evaluaciones de las salvaguardias en una fase anterior del ciclo de los proyectos y así integrarlas más eficazmente en el proceso de establecimiento y preparación de los proyectos. Con estos cambios se reducirán costos y demoras, lo que hará del Banco un mejor asociado para el desarrollo. Como complemento de estos esfuerzos, se está trabajando en un documento sobre políticas de salvaguardia y eficacia en términos de desarrollo (*Safeguard Policies—Improving Development Effectiveness*) en el que se exploran alternativas para mejorar el apoyo del Banco Mundial a los sistemas de salvaguardia de los países miembros prestatarios. Está previsto presentar este documento al Comité sobre la eficacia para el desarrollo antes de que finalice el ejercicio 2002.

---

<sup>12</sup> Véase *Environmental and Social Safeguard Policies: Implementation Action Plan—Status Report* (SecM2002-0104), 22 de febrero de 2002.



**Recuadro 1. Formas sencillas de fomentar la armonización de la gestión financiera**

La meta de la armonización no se alcanza solamente con debates institucionales y la participación de los funcionarios públicos. Cada miembro del personal puede contribuir —y contribuye de hecho— a la armonización allí donde más valor tiene, sobre el terreno en los países en los que trabajan. A modo de ejemplos, la Junta Sectorial de Gestión Financiera del Banco Mundial ha preparado una lista para los miembros del personal del Banco en la que se proponen distintas maneras de contribuir a fomentar la armonización de la gestión financiera. Estas sugerencias, y otras similares, se incluirán en las futuras orientaciones al personal sobre la ejecución del programa de armonización.

- *Familiarícese con otros donantes* que realicen actividades en el país o países donde usted trabaja, especialmente con los que operen en los mismos sectores o que puedan cofinanciar proyectos con el Banco Mundial.
- *Comparta información, conocimientos e ideas* con sus colegas de gestión financiera de otras instituciones donantes; la coincidencia en la interpretación de las situaciones y de los problemas resulta esencial para encontrar enfoques comunes.
- *Cuando trabaje en nuevos proyectos en preparación, localice a los otros donantes que puedan participar en el cofinanciamiento*, inicie un diálogo y anímelos a participar desde el primer momento del ciclo del proyecto. Sondee la posibilidad de realizar conjuntamente la evaluación de la gestión financiera de los organismos de ejecución y compartir los resultados.
- En el diseño de nuevos proyectos, procure (cuando sea posible y dentro de los límites de las políticas del Banco) alcanzar acuerdos con los organismos cofinanciadores sobre *disposiciones comunes para la presentación de informes financieros y para su auditoría*.
- *Sondee las oportunidades de colaboración con los asociados en el seguimiento de proyectos en ejecución*, como programar misiones y discusiones conjuntas con los prestatarios, compartir información o ponerse de acuerdo sobre cómo enfocar los problemas de la ejecución.
- En el campo de los *diagnósticos de alcance nacional o sectorial*, tenga presente lo que estén haciendo otros donantes y asegúrese de que esto se tenga en cuenta en la planificación y dirección del trabajo del Banco en este campo. Comparta con otros donantes los planes y la información del Banco sobre los trabajos realizados anteriormente.
- *Sin menoscabo de las políticas y los procedimientos vigentes del Banco, trate de aplicar los requisitos de manera que promueva los objetivos de armonización*. En caso de duda sobre si una línea de conducta concreta es acorde con la política del Banco, consulte con el Director o Coordinador de Gestión Financiera de su región.
- *Respete siempre las prácticas y tradiciones de otros donantes*, aun cuando no coincidan con las del Banco. A pesar del programa de armonización subsistirán algunas diferencias, aunque cabe esperar que irán disminuyendo.
- *Comparta experiencias*. Cuando tenga una experiencia particularmente satisfactoria de establecimiento de prácticas comunes con otros donantes, compártala con los colegas y con el Coordinador de Gestión Financiera para que pueda divulgarse a través de la Red. Comparta también sus experiencias en situaciones en las que la aplicación de las políticas del Banco Mundial pueda obstaculizar la buena gestión financiera de los prestatarios o la efectiva asociación con otros donantes.

34. **Programas piloto nacionales.** En Bangladesh, el Ministerio de Finanzas y el Banco Mundial patrocinaron en febrero de 2002 una reunión con algunos de los principales donantes (entre los que se encontraban el BAsD, el DFID, los Países Bajos y la USAID) para examinar la armonización de las políticas, procedimientos y prácticas de gestión financiera y coordinar la asistencia para el fortalecimiento de la capacidad en el campo de la gestión financiera. Con posterioridad a la reunión se constituyó un grupo de estudio presidido por el Ministro de

Finanzas y con representación de los donantes, para trabajar en la cuestión de la reforma de la gestión financiera. En Viet Nam, partiendo de los debates sobre la armonización mantenidos con los donantes dentro del país, el Banco Mundial está considerando la posibilidad de ayudar al gobierno a formular un programa piloto integral de armonización para el país, en colaboración con otros donantes y en consulta con el Grupo de estudio del CAD-OCDE. Van a colaborar en la empresa expertos en políticas operacionales del Banco Mundial en las áreas de gestión financiera, adquisiciones, salvaguardias ambientales y sociales y pagos, junto con sus contrapartes de otros organismos donantes. Afganistán es otro lugar en el que la armonización entre los donantes puede resultar muy beneficiosa en las primeras etapas de puesta en marcha de un programa integral de asistencia para el desarrollo. A tal fin, el Banco Mundial está sondeando el alcance de la adopción de un marco armonizado de políticas operacionales y de procedimientos para la asistencia al país.

## V. CONCLUSIONES

35. Los avances en las dos primeras etapas del programa de trabajo de la armonización han sido importantes y reales. A final de 2002, se podrá contar con una masa crítica de normas comunes o principios de prácticas recomendadas. Con quince países en desarrollo participando en la formulación de estas normas comunes o principios de prácticas recomendadas y un creciente número de actividades piloto en el plano nacional, cabe esperar que estas normas resulten adecuadas y realistas.

36. **Pasos futuros.** En la siguiente fase, los distintos organismos donantes tendrán que tomar medidas para adoptar estas normas comunes o principios de prácticas recomendadas y aplicarlas en sus programas nacionales. También tendrán que emprenderse actividades bien coordinadas y orientadas de fortalecimiento de la capacidad en los países receptores, siguiendo estas normas comunes o principios de prácticas recomendadas. Nada de esto será fácil. Será necesario un apoyo político sostenido al máximo nivel y la colaboración entre todas las instituciones interesadas en el desarrollo. Como preparación para esta tercera fase y para los desafíos inherentes a la misma, el Banco Mundial sondeará a los organismos asociados para determinar su interés en convocar y participar en un foro de alto nivel a principios de 2003, para consolidar los avances conseguidos en el plan de armonización, tomar impulso para adoptar las normas comunes o principios de prácticas recomendadas existentes y las que puedan establecerse, y facilitar la preparación de planes de aplicación en los organismos donantes y en los países asociados, en estrecha sintonía y coordinación con los procesos del MID/DELP.

## PLAN DE ACCIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE ARMONIZACIÓN

<i>Resultados</i>	<i>Calendario</i>	<i>Comentarios</i>	<i>Estado actual</i>
<b>Actividades multilaterales</b>			
<b>Grupo de análisis y gestión financiera de los BMD<sup>a</sup></b>			
1. <b>Labores de diagnóstico nacional:</b> iniciar cuatro evaluaciones conjuntas de diagnóstico de la gestión financiera nacional; adoptar directrices sobre prácticas recomendadas para la realización y difusión conjuntas de las evaluaciones.	4º trimestre de 2001	Los diagnósticos nacionales aportan la base para fortalecer la capacidad y los sistemas de los receptores. Las evaluaciones conjuntas reducen los costos para los donantes.	Concluido.
2. <b>Gestión financiera:</b> determinar opciones que se someterán a la consideración de la dirección superior de cada BMD participante sobre enfoques armonizados para la presentación de información financiera y la auditoría de proyectos financiados por los BMD participantes.	2º trimestre de 2002		Según el calendario previsto.
3. <b>Análisis financiero:</b> determinar opciones que se someterán a la consideración de la dirección superior de cada BMD participante; armonizar los enfoques de análisis financieros sobre a) aranceles, donaciones y accesibilidad, y b) relaciones y acuerdos de préstamo.	2º trimestre de 2002		Según el calendario previsto.
4. <b>Normas contables:</b> presentar una propuesta conjunta de los BMD ante el PSC-IFAC sobre la formulación de normas contables relativas a la asistencia para el desarrollo.	4º trimestre de 2001	Las normas contables internacionales brindan referencias comunes para donantes y receptores.	Presentada propuesta conjunta de los BMD y el CAD-OCDE en noviembre de 2001. Recibida respuesta favorable inicial. Previsto para marzo de 2002 el documento de exposición de problemas que prepara el PSC-IFAC.
<b>Grupo de Directores de Adquisiciones de los BMD<sup>b</sup></b>			
1. <b>Documentos tipo normalizados para licitaciones públicas internacionales:</b>		La documentación normalizada disminuye la carga administrativa de los receptores.	
Suministro de bienes	Concluido		En uso en el BAfD, el BAsD, el Banco Mundial y el BID.
Contratos de obras civiles	4º trimestre de 2002		Versión preliminar inicial preparada por el Grupo de Trabajo.
Solicitud de propuestas de consultoría	4º trimestre de 2002		Examen de la versión preliminar preparada por el Grupo de Trabajo.
Precalificación para obras civiles	4º trimestre de 2002		Examen del texto final por los Directores de Adquisiciones.
2. <b>Labores de diagnóstico de alcance nacional:</b> realizar cuatro exámenes conjuntos de las prácticas nacionales de adquisiciones.	4º trimestre de 2002	Los diagnósticos nacionales aportan la base para fortalecer la capacidad y los sistemas de los receptores. Las evaluaciones conjuntas reducen los costos de los donantes.	CPAR que se están realizando conjuntamente: Guinea con el BAfD; Filipinas y Uzbekistán con el BAsD; Costa Rica, El Salvador y Paraguay con el BID; Yugoslavia con el BERF; Azerbaiyán con la Unión Europea.

<i>Resultados</i>	<i>Calendario</i>	<i>Comentarios</i>	<i>Estado actual</i>
<p><b>3. Políticas y procedimientos de adquisición:</b></p> <p>Alcanzar una mayor convergencia de las políticas</p> <p>Adoptar un enfoque común de las adquisiciones, la ejecución y el seguimiento en los programas y proyectos sectoriales cofinanciados</p>	<p>4° trimestre de 2002 (primer paso)</p> <p>2° trimestre de 2002</p>	<p>Las diferencias normativas obstaculizan la armonización.</p> <p>Se facilitará el cofinanciamiento de programas y proyectos a los prestatarios y se reducirán los costos de transacción de los donantes. El fortalecimiento de la capacidad será soportado conjuntamente por los donantes.</p>	<p>Versión preliminar de documento de inventario preparada por el Banco Mundial y el BERF.</p> <p>Examen de una propuesta preliminar en marzo de 2002.</p>
<b>Grupo de trabajo sobre el medio ambiente de las instituciones de financiamiento multilaterales<sup>c</sup></b>			
<p><b>1. Evaluaciones ambientales:</b> preparar una propuesta de principios comunes para la ejecución de evaluaciones ambientales, incluidos los aspectos ecológicos y sociales.</p>	4° trimestre de 2002	Reunión patrocinada por el BID y el BIRF para examinar el documento para discusión en diciembre de 2001.	Revisión de una versión preliminar de propuesta de principios comunes por las instituciones financieras multilaterales colaboradoras. La próxima reunión del MFI-EWG será organizada por el BEI.
<p><b>2. Intermediarios financieros:</b> armonizar los procedimientos de examen de las operaciones de intermediación financiera.</p>	En curso	Taller organizado por la CFI y la CII en diciembre de 2001 para examinar los avances y establecer los pasos siguientes.	Celebración de reunión de intermediarios financieros en conjunción con la próxima reunión del MFI-EWG.
<b>Actividades bilaterales</b>			
<b>Grupo de estudio del CAD-OCDE sobre las prácticas de los donantes (los 23 miembros del CAD-OCDE)<sup>d</sup></b>			
<p><b>1. Prácticas recomendadas:</b> elaborar documentos de referencia sobre prácticas recomendadas en relación con a) la responsabilidad financiera; b) las etapas del ciclo de los proyectos previas a la ejecución, y c) los requisitos de presentación de informes y seguimiento.</p>	4° trimestre de 2002	Los documentos de referencia sobre prácticas recomendadas representan los principios en los que han de basarse los donantes y a los que han de aspirar los receptores.	En curso.
<p><b>2. Atraer a los receptores:</b> consultar con los receptores sobre las prioridades de la armonización y atraer a los expertos de los receptores a un diálogo técnico en cada área temática.</p>	4° trimestre de 2001		En diálogo activo.
<b>Subgrupo de gestión y responsabilidad financieras del Grupo de estudio del CAD-OCDE<sup>e</sup></b>			
<p><b>1. Documento conceptual:</b> elaborar un marco conceptual global para la armonización de la gestión financiera, basado en la responsabilidad financiera, las reglas que gobiernan el empleo de los recursos, criterios de presentación de informes y verificación <i>ex post</i>.</p>	4° trimestre de 2001	Facilita una visión y un marco orientador para todo el esfuerzo de armonización.	Aceptado por el Grupo de estudio en noviembre. Marco disponible en el sitio de Internet de prácticas de los donantes, <a href="http://www.oecd.org/dac/donorpractices">http://www.oecd.org/dac/donorpractices</a>
<p><b>2. Normas fiduciarias:</b> hacer un inventario de las normas internacionales pertinentes y de las limitaciones de las normas; determinar las normas mínimas para la gestión de las finanzas públicas; determinar modelos de desarrollo de la capacidad del país.</p>	4° trimestre de 2002	El amplio y creciente volumen de normas internacionales actuales en el área de la responsabilidad financiera brinda una sólida base para el desarrollo de un marco de normas comunes que puedan utilizar los donantes.	En curso. Disponible la primera versión preliminar del documento de trabajo.

<i>Resultados</i>	<i>Calendario</i>	<i>Comentarios</i>	<i>Estado actual</i>
3. <b>Responsabilidad de los donantes:</b> informe sobre los requisitos en relación con la responsabilidad de los donantes bilaterales en siete países miembros del CAD.	2º trimestre de 2001		Concluido. Disponibles los informes
4. <b>Presentación de informes financieros y auditoría:</b> documento de referencia sobre los acuerdos en materia de presentación de informes por los donantes; evaluar el costo de los requisitos de presentación de informes de los donantes sobre los países asociados; establecer el ámbito de los marcos para la presentación de informes individuales y los marcos para la realización de auditorías individuales.	4º trimestre de 2002	Los múltiples requisitos sobre presentación de información financiera y auditorías de los donantes son uno de los principales elementos que contribuyen a los altos costos de transacción para los receptores de la ayuda.	Trabajo en curso. Disponibles los términos de referencia.
5. <b>Herramientas de diagnóstico:</b> documento de referencia; hacer un inventario de herramientas de diagnóstico; examinar cada herramienta para determinar si cubre las principales dimensiones de la responsabilidad financiera; proponer formas de aplicación de las conclusiones del trabajo diagnóstico.	4º trimestre de 2002	La mayor colaboración en las labores de diagnóstico puede tener grandes repercusiones y rápidos resultados positivos, siendo muy pocos los obstáculos normativos o de procedimiento a una mayor colaboración de los donantes.	Trabajo en curso. Primera versión preliminar disponible en el sitio de Internet.
<b>Subgrupo de etapas previas a la ejecución del Grupo de estudio del CAD-OCDE<sup>f</sup></b>			
1. <b>Análisis sectorial:</b> documento de referencia para determinar las posibilidades de armonización de las labores de análisis realizadas por los donantes en apoyo de los planes estratégicos nacionales.	4º trimestre de 2002	Los análisis sectoriales conjuntos mejorarían la coordinación de la identificación de los proyectos.	Trabajo en curso. Encargado estudio a consultoría.
2. <b>Análisis de riesgos:</b> determinar y analizar prácticas recomendadas para los análisis de riesgos y la gestión de asistencia para el desarrollo a cargo de donantes múltiples.	Pendiente	Los análisis comunes de riesgo reducen los costos de transacción y aumentan la eficacia para el desarrollo.	Se está estudiando todavía la conveniencia de realizar trabajos de este tipo.
3. <b>Evaluación mediante marcos lógicos y en función de los resultados:</b> examinar las prácticas recomendadas para el empleo de marcos de resultados y desarrollar un enfoque integrado común para la evaluación mediante marcos lógicos y para la evaluación en función de los resultados, trabajando en estrecha colaboración con el Grupo de Trabajo sobre la Evaluación de la Ayuda del CAD.	Pendiente		Pendiente; se está estudiando todavía la conveniencia de realizar trabajos de este tipo.
4. <b>Cofinanciamiento:</b> determinar los principios de prácticas recomendadas y examinar las prácticas en los casos en los que un donante acuerda ser representado por otro en algunos o en todos los aspectos del ciclo de un proyecto.	Pendiente	La mejora del financiamiento acrecentará las repercusiones del desarrollo.	En curso. El OADI está preparando un estudio sistemático de comparación y examen de ejemplos de cooperación delegada (bilateral-bilateral).

<i>Resultados</i>	<i>Calendario</i>	<i>Comentarios</i>	<i>Estado actual</i>
<b>Subgrupo de presentación de informes y seguimiento del Grupo de estudio del CAD-OCDE<sup>g</sup></b>			
<b>1. Evaluación de los sistemas de presentación de informes y seguimiento:</b> determinar los distintos sistemas y requisitos (para el donante y para el país) y la carga que representan sobre los asociados receptores; mediante casos prácticos, establecer las causas del estancamiento de la mejora de los sistemas.	3 <sup>er</sup> trimestre de 2002		En curso. Encargado estudio a consultoría.
<b>2. Prácticas recomendadas:</b> establecer los factores que determinan el éxito de los acuerdos de presentación de informes y seguimiento en común y sondear mecanismos para establecer procedimientos de cooperación.	3 <sup>er</sup> trimestre de 2002		En curso. Encargado estudio a consultoría.
<b>3. Documento de referencia sobre prácticas recomendadas:</b> promover la armonización de las prácticas de presentación de informes y seguimiento.	3 <sup>er</sup> trimestre de 2002		En curso. Encargado estudio a consultoría.
<b>4. Proceso de consultas:</b> examinar la voluntad política de cambiar los procedimientos existentes de presentación de informes y seguimiento y las posibilidades de que los donantes, países y ONG acepten las recomendaciones.			Pendiente.
<p>a. BAfD, Banco Mundial, BAsD, BERF, BID.</p> <p>b. BAfD, Banco Mundial, BAsD, BDAN, BSTDB, BDC, BEI, BERF, BID, CE, FND, PNUD.</p> <p>c. BAsD, BAfD, BDC, BEI, BERF, BID, BIRF, BIsD, BNI, BSDB, CADB, CAF, CFI, CII, DBSA, FIDA, NEFCO, OCDE (observador), PNUD (observador), PNUMA (observador).</p> <p>d. El CAD-OCDE agrupa a las instituciones de desarrollo bilateral de la Comisión Europea y de los siguientes países: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Japón, Luxemburgo, Nueva Zelandia, Noruega, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Suecia y Suiza.</p> <p>e. ACDI, Alemania, Banco Mundial, CE, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Irlanda, Italia, Japón, Países Bajos, PNUD, Reino Unido, Suecia, Suiza.</p> <p>f. Alemania, Australia, CE, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Italia, Japón, Noruega, Países Bajos, PNUD, Reino Unido.</p> <p>g. Alemania, Australia, ACDI, CE, Dinamarca, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Italia, Reino Unido, Suiza.</p>			

## MEDIDAS DE ARMONIZACIÓN DEL BANCO MUNDIAL

<i>Área de cambio</i>	<i>Calendario</i>	<i>Comentarios</i>	<i>Estado actual</i>
<i>Gestión financiera</i>			
1. <b>Presentación de informes financieros y evaluaciones financieras:</b> el Banco modificará la Iniciativa para la reforma de la administración de los préstamos con el fin de a) adaptar el contenido, la frecuencia y el formato de los <i>informes sobre la gestión de proyectos</i> a las necesidades de los prestatarios y b) suministrar al personal mejores orientaciones sobre las <i>evaluaciones financieras de los proyectos</i> , incluidas orientaciones para una mayor colaboración con otros donantes.	3 <sup>er</sup> trimestre de 2001	Los cambios previstos para la Iniciativa fueron debatidos por el Comité de Auditoría del Directorio del Banco en octubre de 2001.	Aplicados los cambios en diciembre de 2001.
2. <b>Política de auditorías:</b> se está realizando un examen de la política de auditorías de proyectos para equilibrar la necesidad de mejorar la capacidad de auditoría del receptor con la necesidad de garantizar un uso adecuado de los recursos del Banco.	2º trimestre de 2002		Según el calendario previsto.
3. <b>Enfoques sectoriales:</b> examen en curso para concertar, conjuntamente con la Junta Sectorial de Adquisiciones, acuerdos fiduciarios aceptables para facilitar la participación del Banco en estas operaciones.	1 <sup>er</sup> trimestre de 2002		Examen interno concluido. Sesión de información técnica con el Directorio el 8 de marzo de 2002. Se espera contar con un documento para discusión en el Comité de Auditoría en abril de 2002.
4. <b>Labores de diagnóstico nacional:</b> el Banco ya ha realizado nueve evaluaciones de la responsabilidad financiera de los países en colaboración con otros donantes y está actualmente formalizando sus orientaciones para este tipo de colaboración en el futuro.	4º trimestre de 2001	Los diagnósticos conjuntos reducen los costos de los donantes y brindan la base para fortalecer la capacidad y los sistemas de los receptores.	Examen interno de la calidad con participación de asociados externos, finalizado en el cuarto trimestre de 2001. Se están actualizando las orientaciones sobre CFAA en consulta con los BMD y los donantes bilaterales. Se espera tener aprobados los cambios en el segundo trimestre de 2002.
5. <b>Apoyo a la formulación de normas:</b> el Banco ha asignado US\$350.000 anuales en concepto de donación durante tres años para apoyar el establecimiento de normas en contabilidad y auditoría por parte de la IFAC y la Junta Internacional de Normas de Contabilidad. Se han aprobado otros US\$300.000 anuales para la Iniciativa de desarrollo de la INTOSAI.	Aprobado	Las normas establecidas por organismos internacionales representan los objetivos a los que han de aspirar donantes y receptores.	Se mantiene el apoyo a los organismos de normalización.

<i>Área de cambio</i>	<i>Calendario</i>	<i>Comentarios</i>	<i>Estado actual</i>
<b>Adquisiciones</b>			
1. <b>Enfoques sectoriales:</b> definir (junto con Gestión Financiera) un marco para formular y aplicar acuerdos de adquisiciones (y gestión financiera) para los enfoques sectoriales.	4º trimestre de 2002	El enfoque es compatible con una mayor confianza en los sistemas nacionales y el fortalecimiento de la capacidad de tales sistemas.	Examen interno concluido. Sesión de información técnica con el Directorio el 8 de marzo de 2002. Se espera contar con un documento para discusión en el Comité de Auditoría en abril de 2002.
2. <b>Análisis nacionales:</b> presentar un enfoque coordinado de los CPAR; además, destinar más recursos para incrementar el número de CPAR.	4º trimestre de 2002	Brinda la posibilidad de reducir los costos nacionales y favorecer un planteamiento común del fortalecimiento de la capacidad.	Consultas en curso con los BMD sobre nuevas orientaciones preliminares para la preparación de CPAR. Varios CPAR en preparación.
3. <b>Adquisiciones por medios electrónicos:</b> Facilitar orientaciones sobre la elaboración de procedimientos de adquisiciones públicas por medios electrónicos Revisar las prácticas de adquisiciones específicas para posibilitar las adquisiciones por medios electrónicos	4º trimestre de 2001  4º trimestre de 2002	El uso de la tecnología de la información mejora la transparencia y eficiencia del proceso de adquisiciones.	Se está preparando una nota orientativa.
<b>Salvaguardias ambientales y sociales</b>			
1. <b>Conversión de políticas:</b> continuar la conversión de políticas de salvaguardia sobre reasentamiento involuntario, poblaciones indígenas y recursos culturales físicos y bosques para mejorar la claridad.	En curso	Consultas externas concluidas sobre las políticas reactivas a las poblaciones indígenas y la propiedad cultural física. Revisión de la política forestal, en fase de examen interno.	Aprobada por el Directorio la conversión de la política sobre reasentamiento involuntario en octubre de 2001.
2. <b>Armonización de procesos internos:</b> el Banco está realizando un examen para aclarar la responsabilidad en operaciones de alto riesgo, proporcionar un centro administrativo único para la interpretación autorizada de las políticas e integrar todas las aplicaciones de las políticas de salvaguardia bajo el marco común de las evaluaciones ambientales; la hoja integrada de datos sobre las salvaguardias se está aplicando y utilizando como elemento obligatorio de los procesos de examen de los documentos de información sobre un proyecto, los documentos sobre la idea de un proyecto y los documentos de evaluación inicial de un proyecto.	En curso	El <i>Progress Report on Environmental and Social Safeguard Policies: Status Report on the Implementation Agenda</i> será examinado por el Comité sobre la eficacia para el desarrollo en el segundo trimestre de 2002.	Entregado Informe de Situación al CODE.



<i>Área de cambio</i>	<i>Calendario</i>	<i>Comentarios</i>	<i>Estado actual</i>
3. <b>Evaluaciones iniciales:</b> emprender evaluaciones de las salvaguardias en las primeras etapas del ciclo de los proyectos para integrarlas más eficazmente en el proceso de identificación y preparación del proyecto, lo cual reducirá los costos y las demoras.	En curso	Todas las regiones han implantado sistemas de examen para evaluar la posibilidad de aplicación, al inicio del ciclo de los proyectos, de políticas de salvaguardia sobre el empleo de fichas integradas de datos sobre salvaguardias.	El equipo responsable de la garantía de calidad y la observancia de las normas está realizando un examen de la fase inicial de aplicación de la ficha integrada de datos sobre salvaguardias.
<b>Actividades nacionales</b>			
1. <b>DELP:</b> alentar a los países en desarrollo a utilizar los DELP para identificar las prioridades de armonización de cada país; actualizar las orientaciones sobre las evaluaciones conjuntas del personal para incluir la cobertura de las cuestiones relativas a la armonización.	1 <sup>er</sup> trimestre de 2002	En la conferencia de examen de los DELP celebrada a principios de este año se hizo hincapié en la importancia de la armonización para la correcta aplicación de los DELP.	La armonización se abordará en la próxima actualización de las directrices de la evaluación conjunta del personal.
2. <b>Estrategias de asistencia a los países:</b> modificar las orientaciones sobre dichas estrategias en su debido momento para incluir la importancia de tratar las prioridades de armonización en cada país.	1 <sup>er</sup> trimestre de 2002	Para armonizar tanto en contenido como en oportunidad las estrategias de asistencia a los países con los DELP, el Banco ha empezado a sincronizar con los DELP la preparación de las estrategias. En el caso de países que no hayan concluido su DELP, la asistencia del Banco se actualizará normalmente en un informe de situación sobre la estrategia de asistencia al país centrado en el apoyo del Banco a la preparación del DELP. Poco después de que se complete el DELP, o al término del período en curso de la estrategia de asistencia al país, se preparará una estrategia completa.	Se han reforzado las orientaciones sobre las estrategias de asistencia a los países para alentar al personal a analizar con sus contrapartes en los países medidas de habilitación específicas para mejorar la armonización en el plano nacional de los procedimientos de los donantes, especialmente en los campos de gestión financiera, adquisiciones y evaluación ambiental, y las implicaciones para el programa del Banco, incluido el apoyo del banco al fortalecimiento de la capacidad.
3. <b>Coordinador de la armonización:</b> designar coordinadores que asesoren y ayuden al personal en las cuestiones relativas a políticas y procedimientos en el contexto de los préstamos de inversión.	2 <sup>o</sup> trimestre de 2002		Designados.