

Joachim von Amsberg  
Vice President and Head of Network  
Operations Policy and Country Services

17 de enero de 2013

Sr. Gerry Cunningham  
Presidente, MOPAN  
Especialista superior en desarrollo  
Sección Multilateral, Irish Aid  
Ministerio de Relaciones Exteriores y Comercio  
15 Lower Hatch Street  
Dublín 2  
IRLANDA

Estimado Sr. Cunningham:

***Asunto: Respuesta de la administración del Banco Mundial a la evaluación institucional de 2012 realizada por MOPAN conforme a la metodología del Enfoque Común***

Deseamos expresar nuestro agradecimiento a los países miembros de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) por esta evaluación, en la que se presentan los resultados de la encuesta MOPAN 2012 sobre el Banco Mundial. Agradecemos igualmente el liderazgo de Australia y los Países Bajos a lo largo de este proceso, que comprendió la recopilación de información y su análisis. La evaluación de MOPAN es un ejercicio muy útil que ayuda a determinar la eficacia institucional del Banco y ha brindado oportunidades de diálogo con nuestros accionistas.

Nos complace observar que en la evaluación se reconoce la eficacia general del Banco y su contribución a los resultados en términos de desarrollo. La calificación del Banco en los 19 indicadores clave de desempeño es adecuada o sólida, tanto en las respuestas de la encuesta como en la revisión de los documentos de la institución. Seis de estos 19 indicadores mejoraron entre 2009 y 2012, lo que confirma los progresos que ha realizado el Banco desde la evaluación anterior.

Observamos que, si bien la evaluación no cuenta con un marco analítico para incorporar el papel que cumple nuestra organización a nivel mundial, dicha función del Banco es una ventaja fundamental e identificable. Es un aspecto importante de nuestra eficacia, atención a los resultados y contribución a la alianza mundial en pro del desarrollo.

Las áreas que se deben mejorar y que fueron identificadas en la evaluación son las mismas que nosotros ya hemos identificado, y estamos trabajando para introducir los cambios necesarios a través de nuestras iniciativas de modernización. Los resultados de la revisión de documentos del Banco y los comentarios sobre la percepción que tienen de este los miembros y clientes de MOPAN son muy útiles para nuestros continuos esfuerzos por aumentar nuestra eficacia institucional.

Las siguientes son algunas observaciones sobre estas áreas, a saber: i) resultados; ii) presentación de la información sobre el desempeño; iii) procedimientos burocráticos lentos; iv) vinculación de los desembolsos con los resultados declarados; v) delegación de facultades decisorias, y vi) armonización con otras instituciones de desarrollo asociadas.

- **Resultados:** En la evaluación se reconocen claramente los progresos y el liderazgo del Banco en materia de resultados, pero se señala que el sistema de calificación institucional podría explicar mejor la cadena de resultados. Desearíamos recalcar que el sistema de calificación institucional del Banco abarca los resultados y el desempeño al más alto nivel y en forma consolidada, y que otros bancos multilaterales de desarrollo aplican las mismas estructuras u otras similares. Las cadenas de resultados se demuestran en las estrategias sectoriales y para cada país, y a nivel de los proyectos.
- **Presentación de la información sobre el desempeño:** Esta es una de las principales áreas en las que el Banco ha hecho importantes progresos desde 2009, año en que MOPAN realizó la última evaluación del Banco. En particular, se lograron avances con la publicación del sistema de calificación institucional, la creación del sistema de calificación institucional en Internet, el sistema de medición de los resultados de la decimosexta reposición de recursos de la Asociación Internacional de Fomento (AIF 16), y las reseñas sobre los resultados de la AIF. Pero a pesar de estos importantes hitos, la evaluación basada en la encuesta de miembros de MOPAN en las sedes centrales muestra una reducción de la calificación del Banco en esta área, de “sólida” a “adecuada”. En nuestra opinión, esa menor calificación no representa correctamente el desempeño del Banco en cuanto a su capacidad para presentar la información sobre el desempeño.
- **Procedimientos burocráticos lentos:** En la evaluación se reconocen las sólidas prácticas financieras y fiduciarias del Banco, pero los procedimientos burocráticos se consideran lentos. Creemos que estos procedimientos han ayudado a consolidar las prácticas financieras. Al mismo tiempo, el Banco ha estado trabajando para abordar el problema de la lentitud de sus procedimientos mediante la reforma del financiamiento para proyectos de inversión y otras reformas orientadas a simplificar y modernizar la prestación de servicios a sus clientes. Estas reformas contribuirán a seguir reduciendo la rigidez de las normas de procedimiento del Banco y de los procesos burocráticos, y ya se observan algunas mejoras. Por ejemplo, el tiempo medio desde la aprobación de un proyecto hasta el primer desembolso de financiamiento del Banco se redujo de 12 meses en el ejercicio de 2008 a 7,5 meses en el ejercicio de 2011.
- **Vinculación de los desembolsos con los resultados declarados:** En la evaluación se reconoce el nuevo instrumento de financiamiento del Banco, a saber, el financiamiento de programas por resultados, como un instrumento basado en los resultados. También se señala que en los documentos sobre presupuestación y los informes financieros de la institución aún no existe una correspondencia entre los desembolsos o gastos a nivel de toda la organización y los resultados.

A nuestro entender, el marco de evaluación de MOPAN se creó inicialmente para evaluar el uso de los fondos de los préstamos del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) y los créditos de la AIF, y no para evaluar la orientación de los gastos administrativos con miras a la obtención de los resultados. Al parecer, la evaluación de MOPAN mezcla estos dos aspectos y,

en consecuencia, no parece representar al sistema del Banco en este ámbito. Por ejemplo, con respecto al uso de los fondos del BIRF y la AIF, en el caso de los países que pueden recibir financiamiento de la AIF, el sistema de asignación basado en el desempeño asigna recursos a esos países según su desempeño en materia de políticas y su capacidad institucional. En el caso de los gastos administrativos, la asignación se hace en función de las prioridades del Banco, entre las cuales está la de satisfacer las necesidades de los clientes descritas en los documentos de participación del Directorio referentes a la planificación de actividades y del presupuesto, así como en los documentos sobre presupuesto, que son de conocimiento público.

- **Delegación de facultades decisorias:** El Banco cuenta con un sistema para delegar facultades en los directores a cargo de las operaciones en los países, que en su gran mayoría se encuentran destacados en países clientes, y el sistema funciona bien en general. El enfoque del Banco para determinar el nivel exacto de facultades que se han de delegar depende en gran medida del contexto de cada país. Esperamos que con la implementación de nuestro nuevo marco de rendición de cuentas y toma de decisiones se sigan aclarando y simplificando las facultades decisorias en el terreno.
- **Armonización con otras instituciones de desarrollo asociadas:** Si bien reconocemos la importancia de la armonización, estimamos que es importante centrar la atención en la alianza con partes interesadas de carácter más amplio, como los países asociados, las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado, así como en los resultados y el desempeño de los países asociados, y no concentrarse tan específicamente en la armonización entre los donantes.

Hemos observado que en la evaluación de 2012 se introdujo un componente piloto sobre resultados en términos de desarrollo. Apreciamos los esfuerzos de MOPAN para ampliar el foco de atención de la evaluación, de la eficacia institucional a los resultados en términos de desarrollo. Al mismo tiempo, sugerimos que los miembros de MOPAN examinen la utilidad de este componente, ya que la medición de los resultados en términos de desarrollo de toda la organización por un pequeño número de países es una tarea bastante ambiciosa y la solidez de la metodología constituye un motivo de preocupación. Para el futuro desearíamos sugerir que, en vez de ampliar el alcance del componente piloto, en la evaluación se utilicen los marcos de resultados a nivel institucional del Banco, como el sistema de calificación institucional, para determinar los resultados en términos de desarrollo.

Por último, desearíamos alentar a los donantes de MOPAN a que consideren la posibilidad de consolidar los exámenes externos. La evaluación de MOPAN demora aproximadamente un año de principio a fin. En ese lapso de tiempo, el Banco ha sido evaluado separadamente por varios miembros de MOPAN, y el foco de atención ha sido la eficacia institucional, con variaciones en cuanto al propósito y alcance del estudio. Tendríamos mucho agrado en proporcionar más

información sobre nuestra experiencia en diferentes exámenes externos. Reconocemos los méritos de la evaluación de MOPAN y su aporte a nuestras propias iniciativas internas para continuar mejorando la institución. Tenemos mucho interés en continuar el diálogo con MOPAN sobre este tema.

Atentamente,

Joachim von Amsberg

cc.: Sr. John Henry Whitehead, director ejecutivo, EDS09  
Sr. Rudolf Jan Treffers, director ejecutivo, EDS19  
Sra. Beth Delaney, asesora, EDS09  
Sr. Nigel Bruce, gerente de programas, Eficacia de la Ayuda Multilateral, AusAid