

ENFOQUE COMÚN DE MOPAN

Resumen ejecutivo y conclusiones

Banco Mundial 2009

19 de febrero de 2010

Resumen ejecutivo

Antecedentes

El Banco Mundial en 2009

- Ç Se percibe que el desempeño es adecuado o superior en la mayoría de los indicadores, pero se le plantea el desafío de una mayor optimización
- Ç Es reconocido por su nivel de conocimiento, capacidad técnica y experiencia en materia de desarrollo, así como también por su evaluación independiente y responsabilidad financiera
- Ç El ajuste de procedimientos y el uso de algunos sistemas nacionales son motivo de constante preocupación para los encuestados

El Enfoque Común de MOPAN evalúa la *eficacia institucional* de las organizaciones multilaterales en base a las percepciones de los miembros de MOPAN y de los clientes/socios directos de estas organizaciones. Consiste en un ejercicio que desarrolla un grupo de países donantes con el objeto de contribuir a mejorar el desempeño de las organizaciones multilaterales.¹

En un mundo ideal, la forma de evaluar la eficacia de las organizaciones multilaterales sería a través de su contribución a los resultados alcanzados por los países en vía de desarrollo. Si bien muchas organizaciones multilaterales están perfeccionando sus marcos de resultados así como sus sistemas de recolección de datos, éstos aún no han sido suficientemente desarrollados para ser utilizados como base de una evaluación sistemática de la eficacia. Por consiguiente, el Enfoque Común de MOPAN emplea como alternativa un sistema de medición de la eficacia de las organizaciones multilaterales que consiste en evaluar las percepciones de los encuestados en relación a los comportamientos,

¹ MOPAN es una red informal integrada por 15 países donantes. En el 2009, los miembros eran Australia, Austria, Canadá, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Irlanda, Países Bajos, Noruega, República de Corea, España, Suecia, Suiza y el Reino Unido. Para obtener mayor información, visite nuestro sitio web en www.mopanonline.org.

sistemas y procesos a fin de que estas organizaciones puedan contribuir al logro de los resultados de desarrollo a nivel país.²

El Enfoque Común de MOPAN es el sucesor de la Encuesta Anual de MOPAN que se venía realizando desde el 2003, aunque esta encuesta es más amplia y profunda que las anteriores. Reúne las opiniones de clientes/socios nacionales ya sean de organizaciones multilaterales o de donantes multilaterales, es decir, de miembros de MOPAN a nivel sede central y a nivel país.³ El Enfoque Común de MOPAN posee una visión más sistemática de la eficacia organizativa basada en el reconocido método de tarjetas de puntuación balanceadas que examina cuatro dimensiones de la eficacia organizacional: la gestión estratégica, la gestión operativa, la gestión de relaciones y la gestión de conocimientos.⁴ Para cada una de estas dimensiones o cuadrantes el Enfoque Común de MOPAN ha desarrollado indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) que miden la eficacia organizativa, y micro-indicadores (MIs) que especifican los criterios de medición de dichos KPIs.

El propósito del Enfoque Común de MOPAN consiste en generar información relevante y confiable que ayude a cumplir con los objetivos de responsabilidad local de sus miembros y a fomentar el diálogo entre los miembros de MOPAN, las organizaciones multilaterales y sus clientes/socios directos, con especial énfasis en mejorar el aprendizaje y la eficacia organizacional a través del tiempo. El Enfoque Común constituye un complemento de otros procesos de evaluación como lo son la encuesta bienal de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y el Comité de Ayuda para el

² Si una organización multilateral realmente contribuye al logro de resultados, también dependerá de si aborda los temas de desarrollo relevantes, con los instrumentos adecuados, y a una escala apropiada, según el contexto del país en que opera.

³ Los términos "donantes" y "miembros de MOPAN" se emplean indistintamente en este informe y hacen referencia únicamente a los encuestados en esta evaluación.

⁴ MOPAN define el término eficacia organizativa como la capacidad de ser organizado a fin de brindar apoyo a clientes/socios para que obtengan los resultados esperados.

Desarrollo (OECD-DAC) sobre el Seguimiento de la Declaración de París y los informes anuales del Sistema Común de Evaluación de Resultados (COMPAS) publicados por los Bancos de Desarrollo Multilateral. El Enfoque Común se empleó por primera vez en el año 2009. MOPAN tiene por objeto revisar y fortalecer esta metodología todos los años luego de la implementación.

En el 2009, el Banco Mundial fue evaluado a nivel institucional y en nueve países: Etiopía, Guatemala, Mozambique, Pakistán, Perú, Senegal, Serbia, Tailandia y Uganda. Cuatro de estos países son Guatemala, Perú, Serbia, y Tailandia son países del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF); los otros corresponden a la Asociación Internacional para el Desarrollo (IDA, por sus siglas en inglés) o países Combinados (*Blend*). Los nueve países fueron seleccionados conforme a determinados criterios establecidos por MOPAN y comprenden sólo una pequeña parte del portfolio total de clientes del Banco Mundial; por lo que se limitan las generalizaciones acerca del Banco.

La evaluación se basó en las percepciones de tres grupos de encuestados: miembros de MOPAN de cada país, miembros de MOPAN de la sede central, y clientes y partes interesadas de las sociedades civiles de la organización multilateral. La información fue recogida a través de una encuesta realizada a las partes interesadas. La mayoría de los encuestados completó los cuestionarios online, a excepción de una pequeña proporción de clientes/socios directos que por cuestiones de practicidad optó por las entrevistas personales. En la encuesta sobre el Banco Mundial participaron 258 encuestados.

Principales resultados

El Banco Mundial continúa siendo reconocido por su nivel de conocimiento, capacidad técnica y experiencia en materia de desarrollo. Ante la pregunta abierta de la encuesta sobre la fortaleza en términos generales del Banco Mundial, los encuestados frecuentemente señalan su grado de conocimiento técnico e

investigación. También destacan la capacidad del Banco para movilizar recursos tanto financieros como no-financieros y el papel que desempeña como organización mundial. En el Enfoque Común de MOPAN, entre las áreas de mejor desempeño del Banco Mundial ò según la calificación suministrada por los encuestadosò se encuentran el seguimiento que hace la institución de los resultados externos y la presentación de información sobre el nivel de desempeño alcanzado a través de sus propios informes elevados ante el Directorio. Además, se percibe que el Banco Mundial cuenta con sólidos sistemas para respaldar sus operaciones, tal como se evidencia a través de la calificación positiva suministrada por los encuestados con respecto a la capacidad que el Banco tiene de asegurar responsabilidad financiera y adherir a los criterios empleados en la asignación de los recursos de la Asociación Internacional para el Desarrollo (IDA, por sus siglas en inglés). Se valoran los esfuerzos realizados por el Banco en pos de profundizar programas orientados a la obtención de resultados ò según queda reflejado en las conclusiones sobre la gestión estratégicaò si bien las calificaciones positivas también indican que estas iniciativas del Banco aún están en etapa de desarrollo.

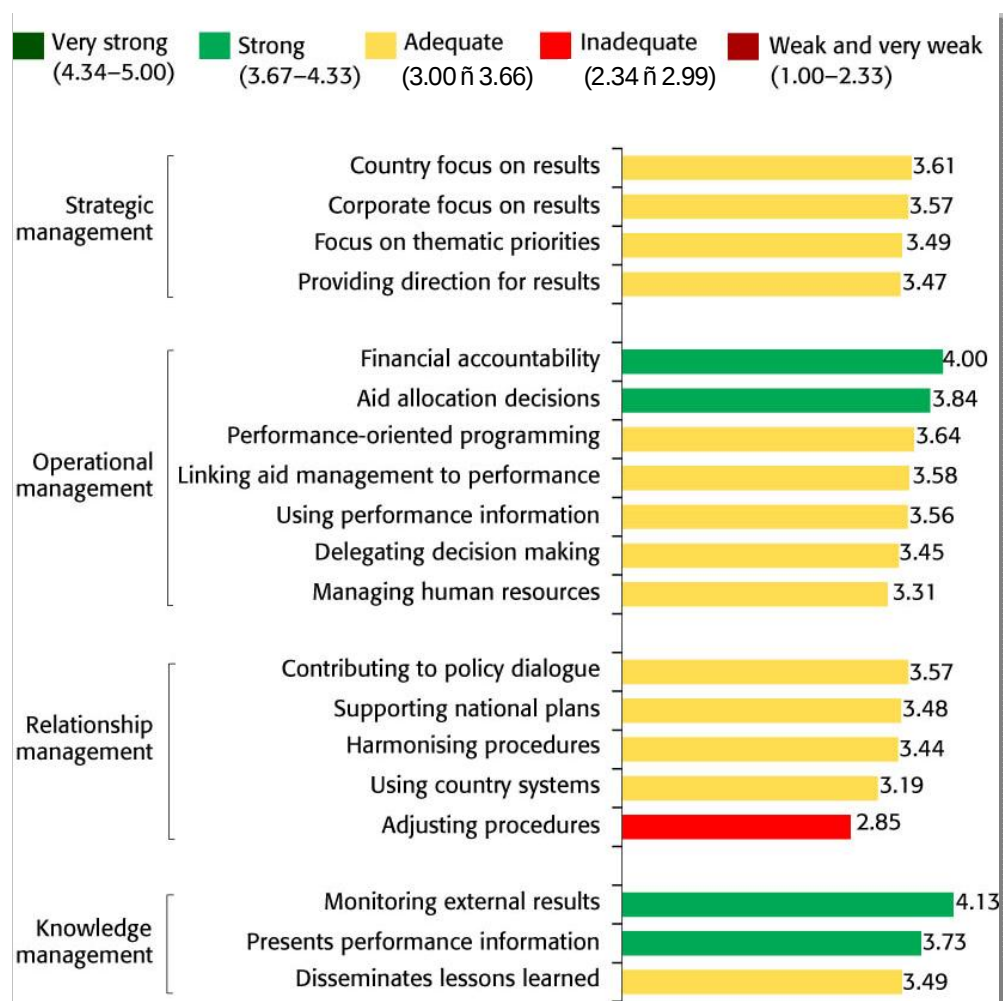
Según los encuestados, es necesario que el Banco siga esforzándose por consolidar la gestión de relaciones. Aún es posible mejorar la cultura del Banco en el proceso de fomentar la identidad local a través de un uso más metódico de algunos sistemas nacionales, toda vez que corresponda. Además, el Banco puede hasta incluso dar su aprobación en el ajuste de los procedimientos que emplea.

«Conocimiento, capacidad, profesionalismo, eficacia. El Banco Mundial cuenta con un caudal de conocimiento y capacidad incomparables en el campo de la asistencia en materia de desarrollo. La capacidad que tiene el Banco de utilizar eficazmente su pericia y experiencia en actividades tendientes

al desarrollo constituye su mayor fortaleza (Donante a nivel sede central)

Como se demuestra en el siguiente gráfico, de los 19 indicadores clave de desempeño evaluados por MOPAN en 2009, el Banco recibió una elevada calificación en cuatro, una calificación inadecuada en uno y calificación adecuada en todas las demás áreas, sobre la base de puntajes promedio totales. En general, los clientes del Banco Mundial y los miembros de MOPAN en casa matriz evalúan el desempeño de esta entidad financiera internacional de manera más positiva que los miembros de MOPAN en cada uno de los países. Los encuestados en los países que reciben financiamiento del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) también tienden a tener una visión más positiva sobre el desempeño del Banco Mundial que aquellos que residen en países elegibles para la financiación de la AID o en países elegibles para ambos programas de financiamiento, en especial en el área de Gestión de relaciones.

Desempeño a través de todos los indicadores (puntajes medios, todos los encuestados)



Gestión estratégica

La gestión estratégica del Banco Mundial

ÇCalificaciones más elevadas: El enfoque hacia los resultados a nivel país, el enfoque institucional hacia los resultados dentro del marco de gestión estratégica del Banco Mundial

ÇCalificaciones mixtas: Enfoque estratégico hacia la igualdad de género

El foco del Banco Mundial hacia los resultados a nivel país se considera adecuado o elevado según el criterio de los participantes encuestados en cada país. Los clientes encuestados y los miembros de MOPAN sugieren que los marcos de resultados de la Estrategia de Asistencia dirigida a los Países (CAS, por sus siglas en inglés) guardan conformidad con las estrategias nacionales de desarrollo y presentan marcos de resultados de calidad ò con vínculos entre proyecto, sector y país y los indicadores para cada uno de dichos niveles. Se considera que el Banco tiene un desempeño adecuado en lo referido a la integración de resultados a partir de prioridades temáticas transversales (Ej. igualdad de género, medio ambiente, gobernabilidad) y en lo concerniente a la consulta con los beneficiarios tendiente a la definición de resultados.

Se destaca como punto fuerte del Banco el sistema de medición de los resultados como parte de su enfoque institucional hacia los resultados. En la sede central, los miembros de MOPAN otorgan una alta calificación al Banco por incluir indicadores mensurables en lo que concierne a soluciones y consecución de logros en sus marcos de resultados, y también por incluir los marcos de resultados previstos tanto de gestión como de desarrollo dentro de sus estrategias. Se considera que los marcos contienen adecuados vínculos causales, comenzando por la solución, siguiendo por la consecución de logros hasta producir el impacto correspondiente. El Banco recibe una calificación adecuada con respecto a otros aspectos inherentes al enfoque institucional hacia los resultados,

tales como el vínculo entre estrategia y mandato, y su capacidad de asegurar que la gestión de resultados se aplique a lo largo y a lo ancho de toda la organización.

Los encuestados indican que el rumbo que el Banco Mundial está adoptando hacia los resultados es adecuado. Recibe una elevada calificación por parte de los representantes de MOPAN en la sede central por poner los documentos clave fácilmente a disposición del público. Los encuestados evalúan al Banco de manera adecuada por contar con una cultura institucional que refuerza el foco en los resultados, por el liderazgo que la alta gerencia demuestra en cuanto a la gestión de resultados, y por el énfasis que su cultura institucional pone en el cliente/ socio.

Se considera que el Banco Mundial presta una especial atención estratégica a la buena gobernabilidad y una atención elevada o adecuada a la protección del medio ambiente. Los encuestados tienen opiniones dispares sobre el abordaje del Banco en materia de igualdad de género. Los clientes encuestados califican de elevada o adecuada la orientación del Banco hacia las tres prioridades temáticas transversales analizadas en la encuesta del presente año: buena gobernabilidad, protección del medio ambiente e igualdad de género. Los miembros de MOPAN evalúan de manera elevada o adecuada el enfoque estratégico del Banco hacia la buena gobernabilidad y la protección del medio ambiente, pero a nivel nacional, los encuestados consideran que el foco estratégico del Banco dirigido a la igualdad de género es inadecuado.

Gestión operativa

La gestión operativa del Banco Mundial

- ÇCalificaciones más elevadas: prácticas que aseguran responsabilidad financiera
- ÇCalificaciones más bajas aunque adecuadas: gestión de recursos humanos y delegación de toma de decisiones

La fortaleza del Banco Mundial en lo referido a responsabilidad financiera recibe un amplio reconocimiento por parte de los encuestados. Los clientes y los donantes de MOPAN encuestados señalan que uno de los puntos fuertes del Banco lo constituyen sus prácticas de auditoría externa (tanto a nivel institucional como a nivel de cada proyecto en particular) y su función de auditoría interna, la cual es percibida como fuente de información objetiva para el Directorio. El Banco también recibe una óptima calificación por las políticas institucionales en lo referido a la corrupción y a las estrategias para la gestión de riesgos. La calificación es adecuada en lo que respecta a tomar acciones oportunas en casos de irregularidades cuando éstas son identificadas en cada país. En el área de responsabilidad financiera, es posible que los donantes de los países cuenten con menos información sobre las prácticas del Banco, indicándolo mediante la respuesta óno sabeô a varias preguntas.

El Banco también obtiene una destacada calificación por la asignación de recursos de carácter concesional (IDA) de manera transparente y previsible. La totalidad de los encuestados está de acuerdo en que el Banco se desempeña de manera enérgica en la asignación de fondos de acuerdo con criterios específicos. No obstante, una gran cantidad de encuestados, tanto clientes como donantes de países integrantes de MOPAN, señalan no saber si el Banco publica los criterios de asignación de fondos de ayuda de carácter concesional. Quienes señalaron tener conocimiento en esta área ô un gran porcentaje de donantes de MOPAN a nivel casa central, pero también algunos miembros de MOPAN y clientes a nivel paísô indicaron que perciben que el Banco efectivamente publica los criterios.

Se observa que el Banco Mundial cuenta con prácticas adecuadas para apoyar programas orientados hacia el desempeño. Se percibe que el Banco implementa varias prácticas que avalan una mejora en el diseño y la implementación de proyectos.

Recibe una óptima calificación a nivel país por establecer indicadores de logros de metas que permiten hacer el seguimiento del progreso en el proceso de implementación de proyectos. Los miembros de MOPAN en la sede central consideran adecuada la práctica de someter las nuevas operaciones a un análisis de impacto antes de su aprobación.

Los encuestados de MOPAN con sede en casa matriz sugieren que el Banco vincula correctamente la gestión de fondos ayuda con el desempeño. Los miembros de MOPAN a nivel sede central califican de adecuada la forma en que el Banco Mundial vincula los préstamos y el crédito con los resultados de desarrollo esperados.

Asimismo, los encuestados a nivel país y a nivel casa central consideran que el Banco utiliza de manera adecuada la información sobre el desempeño como herramienta para revisar sus estrategias y operaciones. A nivel país, los encuestados califican el desempeño del Banco de manera muy positiva por el uso de información sobre el desempeño del país en pos de la planificación de nuevas operaciones. En sede central, los donantes de países miembros de MOPAN califican de manera adecuada la utilización que hace el Banco de la información sobre el desempeño del proyecto, del sector y del país para revisar sus estrategias institucionales. La gestión proactiva del Banco con respecto a los proyectos óno satisfactoriosô también recibe una calificación favorable por parte de los tres grupos de encuestados. La práctica de supervisar la implementación de las recomendaciones de evaluación presentadas al Directorio recibe una elevada calificación por parte de los encuestados a nivel país y una calificación estándar por parte de los donantes a nivel de sede central. Es posible que los clientes y donantes de MOPAN encuestados en cada país no cuenten con información en esta área, dada la cantidad de respuestas óno sabeôa esta pregunta.

Se percibe que el Banco Mundial delega de manera adecuada la autoridad en la toma de decisiones a cada país en particular. Los

clientes y donantes de MOPAN encuestados a nivel país otorgan una calificación adecuada a esta área clave de desempeño. Perciben que las tareas llevadas a cabo por el Banco Mundial son administradas a nivel país y que el Banco puede proponer nuevas actividades de préstamo/crédito a nivel local, dentro de un límite presupuestario. No obstante, en el último indicador, los miembros de MOPAN cuentan con menor conocimiento sobre el tema, ya que más de la mitad señala no saber si dicha acción puede tomarse a nivel local.

En cuanto a la gestión de recursos humanos, se percibe que el desempeño del Banco es adecuado. Los miembros de MOPAN y clientes encuestados en cada uno de los países sugieren que el Banco se desempeña apropiadamente en lo referente al despliegue de funcionarios internacionales en las oficinas locales por un período suficiente como para constituir asociaciones efectivas en cada país. Los donantes encuestados en la sede central califican como adecuadas las prácticas del Banco con respecto a la gestión de recursos humanos: por utilizar acuerdos de desempeño centrados en los resultados dirigidos al personal jerárquico, por la transparencia en la contratación y el ascenso del personal sobre la base de un sistema de méritos, y por emplear un sistema transparente de incentivos y premios para administrar el desempeño del personal. No obstante, parece haber además una brecha en el conocimiento de los encuestados con respecto a estas prácticas específicas relacionadas con los recursos humanos.

Gestión de relaciones

La gestión de relaciones del Banco Mundial

ÇCalificaciones más elevadas: Aportes al diálogo sobre políticas

ÇCalificaciones más bajas: Capacidad de ajustar los procedimientos

ÇCalificaciones mixtas: Armonización de procedimientos; los donantes demuestran mayor grado de preocupación que los clientes

En lo que concierne al diálogo sobre políticas, se estima que el Banco Mundial tiene una adecuada o elevada calificación. Los donantes de MOPAN por país y los clientes encuestados evalúan positivamente al Banco en cuanto a los valiosos aportes realizados a favor del diálogo sobre políticas. Los tres grupos encuestados califican como adecuada la práctica del Banco de respetar los puntos de vista de los clientes/socios.

“El Banco Mundial aporta un grado de idoneidad y una profundidad en los análisis que otros actores no son capaces de realizar. Combina de manera única y provechosa cuestiones socio-económicas y políticas, y hace recomendaciones sumamente relevantes” (Donante a nivel país)

Se considera que el apoyo que el Banco Mundial brinda a los planes nacionales es adecuado. Los clientes encuestados perciben que el Banco Mundial presta un fuerte apoyo a las propuestas de financiamiento diseñadas y desarrolladas por el gobierno nacional o los clientes/ socios, y lo califican como adecuado en la medida en que la condicionalidad aplicada por el Banco se corresponde con los objetivos y parámetros de referencia del gobierno nacional. Los donantes de MOPAN en cada uno de los países lo califican como adecuado en ambos micro-indicadores.

En general, los encuestados perciben que el Banco Mundial procede correctamente en el proceso de armonización de los convenios y procedimientos con otros socios formuladores de programas, aunque los donantes a nivel país expresan su preocupación al respecto. Los clientes encuestados asignan una elevada calificación al Banco Mundial respecto de este indicador clave de desempeño en función de los tres micro-indicadores. Los miembros de MOPAN a nivel país consideran que la participación del Banco Mundial en enfoques basados en programas y en misiones conjuntas es adecuada. Sin embargo, otorgan una calificación

insuficiente a la asistencia técnica que el Banco suministra a través de programas coordinados en apoyo del desarrollo de capacidades.

El Banco Mundial es líder en la formulación de enfoques basados en programas (Ej. Protección de Servicios Básicos (PBS por sus siglas en inglés) y educación). Están dispuestos a armonizar pero, en general, en las condiciones que ellos mismos determinen. (Donante a nivel país)

En general, el uso que el Banco Mundial hace de los sistemas nacionales se considera adecuado aunque existen varias áreas de preocupación para los clientes y donantes a nivel país. Los encuestados por país consideran que asegurar que los desembolsos previstos se registren en los presupuestos nacionales constituye una de las fortalezas del Banco Mundial. El uso de procedimientos de ejecución presupuestaria nacional y el fomento de las evaluaciones de responsabilidad mutua que el Banco lleva a cabo son calificados positivamente. No obstante, hay cuatro áreas en las que el uso que realiza el Banco de los sistemas nacionales se considera inadecuado según los donantes de MOPAN y los clientes encuestados: (i) el uso de unidades de implementación de proyectos que operan en forma paralela al gobierno⁵; (ii) el uso de procedimientos nacionales de elaboración de informes financieros en el otorgamiento de préstamos y créditos; (iii) el uso de procedimientos nacionales de auditoría para el otorgamiento de préstamos y créditos; y (iii) el uso de sistemas nacionales de adquisición y suministro. Al parecer, existe además una falta de sensibilización entre los donantes y los clientes sobre el desempeño del Banco en esta área. Además, es importante notar que en ciertos contextos en los que el Banco Mundial se desempeña,

⁵ Se les preguntó a los encuestados que califiquen en qué medida: *El Banco Mundial utiliza unidades de implementación de proyectos que operan en forma paralela al gobierno.* No se les suministró a los encuestados una definición de Unidades de Implementación de Proyectos Paralelos. No obstante, MOPAN presume que los encuestados cuentan con una referencia común de la definición utilizada en la Encuesta sobre Seguimiento de la Declaración de París.

es posible que no sea viable o pertinente utilizar los sistemas nacionales.

Se considera que es inadecuada la manera en que el Banco ajusta sus procedimientos. Las respuestas de los miembros de MOPAN y clientes encuestados concuerdan con su evaluación de que el desempeño del Banco en este indicador es inadecuado. Éste es el indicador clave de desempeño que recibe la menor calificación de los 19 indicadores en esta evaluación. Los clientes encuestados consideran que el Banco Mundial hace un uso adecuado de los procedimientos de manera tal que pueden ser fácilmente comprendidos, y a la vez, tiene la flexibilidad adecuada para implementar los proyectos o programas individuales a medida que se produce el aprendizaje. Sin embargo, califican como inadecuado el ajuste de las carteras globales en cada país para responder inmediatamente a las circunstancias cambiantes, y asignan la misma calificación insuficiente al tiempo que demora en completar los procedimientos sin afectar negativamente la implementación. Los miembros de MOPAN en cada país califican al Banco Mundial de inadecuado en los cuatro indicadores.

El Banco Mundial cuenta con procedimientos y condicionalidades sumamente complejos para el financiamiento y la implementación de proyectos; de alguna manera, participa en la micro-gestión de proyectos que pareciera afectar de manera adversa la implementación de los mismos (Cliente)

Gestión de conocimientos

La gestión de conocimientos del Banco Mundial

ÇCalificaciones elevadas: la independencia del Grupo de Evaluación Independiente (IEG, por sus siglas en inglés)

El Banco Mundial funciona correctamente en el área de seguimiento, evaluación y elaboración de informes sobre su desempeño.

La autonomía del Grupo de Evaluación Independiente (IEG, por sus siglas en inglés) se considera uno de los puntos más fuertes del Banco en relación con el seguimiento que éste realiza de los resultados externos. La independencia de la unidad de evaluación del Banco Mundial recibe una calificación muy favorable en la evaluación de este año. Los donantes encuestados también consideran que el Banco lleva a cabo una correcta cobertura de la evaluación en tanto somete una proporción adecuada de proyectos y programas a una evaluación independiente. Los clientes encuestados consideran que el Banco tiene un sólido desempeño dado que involucra a los clientes y beneficiarios en funciones de seguimiento y evaluación. Sin embargo, los donantes con sede en cada país son más moderados en su evaluación (lo califican de adecuado).

Los miembros de MOPAN en la sede central reconocen la calidad de la elaboración de informes que el Banco Mundial presenta sobre el desempeño. Lo consideran sólido respecto de la presentación de informes sobre desempeño ante el Directorio, incluidas las consecuciones de logros, y lo consideran adecuado en la elaboración de informes sobre los compromisos asumidos en relación con la Declaración de París.

Los donantes encuestados en la casa central sugieren que el Banco se desempeña de manera adecuada con respecto a la difusión de las lecciones aprendidas. Se califica al Banco en forma adecuada con respecto a la manera en que identifica y difunde las lecciones aprendidas a partir de la información sobre el desempeño. También se considera que es adecuada la forma en que brinda oportunidades a todos los niveles de la organización con el objeto de compartir las lecciones aprendidas a partir de la experiencia práctica.

Puntos fuertes y áreas clave para la mejora

A partir de los resultados del Enfoque Común de MOPAN, existen varios puntos fuertes y áreas clave para la mejora que los miembros de MOPAN, el Banco Mundial y sus clientes pueden utilizar como

fuentes de análisis. En la última sección del informe se presenta una lista más amplia de las cuestiones a debatir.

Puntos fuertes

Los puntos Fuertes del Banco Mundial se basan en los indicadores que recibieron una calificación de *“elevados”* por más de un grupo de encuestados o que recibieron una calificación *“elevada”* en términos generales. Entre ellos se encuentran:

- ▮ **Responsabilidad financiera:** los interesados expresan su confianza en los sistemas fiduciarios del Banco Mundial, incluidos la auditoría externa e interna, la gestión de riesgo y las políticas para abordar el problema de la corrupción.
- ▮ **Seguimiento de los resultados externos:** Los miembros de MOPAN en la casa matriz lo consideran un punto fuerte, principalmente por las elevadas calificaciones que otorgaron a la independencia del grupo de evaluación independiente (IEG, por sus siglas en inglés) y la adecuada cobertura de las operaciones del Banco a través de una evaluación independiente. Según los clientes encuestados, la fortaleza del Banco en esta área está relacionada con la participación de los clientes y beneficiarios clave en las funciones de seguimiento y evaluación.
- ▮ **Decisiones sobre asignación de fondos de ayuda:** el sistema del Banco para la asignación de recursos concesionales (IDA) se considera transparente y predecible y recibe una elevada calificación de los donantes de MOPAN en casa central. Los donantes de MOPAN y clientes encuestados en cada país también otorgan una elevada calificación a la asignación de recursos concesionales realizada por el Banco en conformidad con criterios establecidos.
- ▮ **Fijación de metas para el seguimiento de la implementación de proyectos:** Para los encuestados a nivel

país, esta práctica en la formulación de programas orientados hacia el desempeño es vista como un punto fuerte.

- ▮ **Aportes al diálogo sobre políticas:** los encuestados a nivel país consideran este aspecto como una fortaleza.
- ▮ **Registro de los desembolsos previstos en los presupuestos nacionales de los gobiernos:** los donantes a nivel país y los clientes de MOPAN encuestados lo consideran un punto fuerte.
- ▮ **Foco en ciertas prioridades temáticas:** los donantes de Mopan en casa central y los clientes encuestados otorgan elevadas calificaciones al Banco por su orientación estratégica hacia la buena gobernabilidad y hacia la protección del medio ambiente.
- ▮ **Uso de información sobre desempeño:** a nivel país, los donantes de MOPAN y clientes encuestados consideran que el Banco tiene un sólido desempeño en cuanto al uso de información sobre el desempeño para planificar nuevas intervenciones. Dichos grupos también vislumbran que las prácticas del Banco relacionadas con el seguimiento de la implementación de las recomendaciones sobre evaluación - cuyos informes fueron sometidos a consideración del Directorio - constituyen un punto fuerte.
- ▮ **Orientación hacia los resultados a nivel país:** los clientes encuestados otorgan al Banco una alta calificación en la mayoría de las dimensiones que evalúan la orientación hacia los resultados en la Estrategia de Asistencia dirigida a los Países (CAS, por sus siglas en inglés). Los donantes encuestados a nivel país también perciben que hay un sólido desempeño con respecto a la alineación de los marcos de resultados con las estrategias nacionales de desarrollo y la inclusión de indicadores en todos los niveles (país, sector y proyecto).

- **Presentación de información sobre el desempeño:** los miembros de MOPAN en casa matriz consideran que la calidad de los informes sobre el desempeño elaborados y presentados por el Banco ò en especial con respecto al logro de resultadosò constituye un punto fuerte.

Áreas clave para la mejora

Las áreas clave del Banco Mundial que requieren mejora se basan en los indicadores que recibieron la calificación de ònadecuadosò por más de un grupo de encuestados o que recibieron la calificación de ònadecuadosò en general.

Según las calificaciones de los encuestados, el Banco todavía ha de mejorar en las siguientes cuestiones:

- **Ajuste de procedimientos:** los clientes y donantes encuestados a nivel país consideran que es necesario que los procedimientos administrativos del Banco tengan una mayor eficiencia y flexibilidad. Todos los criterios en esta área son calificados como inadecuados.
- **Uso de los sistemas nacionales:** los clientes y donantes a nivel país califican de inadecuado el uso que hace el Banco de los procedimientos de elaboración de informes financieros, los procedimientos de auditoría y los sistemas de adquisición y suministro a nivel nacional. Además, consideran que es posible reducir aún más el uso de unidades de implementación de proyectos paralelos (PIU, por sus siglas en inglés). Sin embargo, la capacidad del Banco de mejorar el uso de los sistemas nacionales puede depender de los contextos particulares de cada país en el que opera.

Conclusiones

El Banco Mundial continúa siendo reconocido por su nivel de conocimiento, capacidad técnica y experiencia en materia de desarrollo. Ante la pregunta abierta de la encuesta sobre la fortaleza en términos generales del Banco Mundial, los encuestados frecuentemente señalan su grado de conocimiento técnico e investigación. También destacan la capacidad del Banco para movilizar recursos tanto financieros como no-financieros y el papel que desempeña como organización mundial. En el Enfoque Común de MOPAN, entre las áreas de mejor desempeño del Banco Mundial ò según la calificación suministrada por los encuestadosò se encuentran el seguimiento que hace la institución de los resultados externos y la presentación de información sobre el nivel de desempeño alcanzado a través de sus propios informes elevados ante el Directorio. Además, se percibe que el Banco Mundial cuenta con sólidos sistemas para respaldar sus operaciones, tal como se evidencia a través de la calificación positiva suministrada por los encuestados con respecto a la capacidad que el Banco tiene de asegurar responsabilidad financiera y adherir a los criterios empleados en la asignación de los recursos de la Asociación Internacional para el Desarrollo (IDA, por sus siglas en inglés). Se valoran los esfuerzos realizados por el Banco en pos de profundizar programas orientados a la obtención de resultados ò según queda reflejado en las conclusiones sobre la gestión estratégicaò si bien las calificaciones positivas también indican que estas iniciativas del Banco aún están en etapa de desarrollo.

Según los encuestados, es necesario que el Banco siga esforzándose por consolidar la gestión de relaciones. Aún es posible mejorar la cultura del Banco en el proceso de fomentar la identidad local a través de un uso más metódico de algunos sistemas nacionales, toda vez que corresponda. Además, el Banco puede hasta incluso dar su aprobación en el ajuste de los procedimientos que emplea.

A continuación se detallan los puntos fuertes y áreas clave para la mejora que los miembros de MOPAN, el Banco Mundial y sus clientes pueden utilizar como fuente de análisis.

Puntos fuertes:

Los puntos fuertes del Banco Mundial se basan en los indicadores que recibieron una calificación de elevada por más de un grupo de encuestados o que recibieron una calificación elevada en términos generales. Entre ellos se encuentran:

- ▮ **Responsabilidad financiera:** los interesados expresan su confianza en los sistemas fiduciarios del Banco Mundial, incluidos la auditoría externa e interna, la gestión de riesgo y las políticas para abordar el problema de la corrupción.
- ▮ **Seguimiento de los resultados externos:** Los miembros de MOPAN en la casa matriz lo consideran un punto fuerte, principalmente por las elevadas calificaciones que otorgaron a la independencia del grupo de evaluación independiente (IEG, por sus siglas en inglés) y la adecuada cobertura de las operaciones del Banco a través de una evaluación independiente. Según los clientes encuestados, la fortaleza del Banco en esta área está relacionada con la participación de los clientes y beneficiarios clave en las funciones de seguimiento y evaluación.
- ▮ **Decisiones sobre la asignación de fondos de ayuda:** el sistema del Banco para la asignación de recursos concesionales (IDA) se considera transparente y predecible y recibe una elevada calificación de los donantes de MOPAN en casa central. Los donantes de MOPAN y clientes encuestados en cada país también otorgan una elevada calificación a la asignación de recursos concesionales realizada por el Banco en conformidad con criterios establecidos.
- ▮ **Fijación de metas para el seguimiento de la implementación de proyectos:** Para los encuestados a nivel país, esta práctica en la formulación de programas orientados hacia el desempeño es vista como un punto fuerte.
- ▮ **Aportes al diálogo sobre políticas:** los encuestados a nivel país consideran este aspecto como una fortaleza.
- ▮ **Registro de los desembolsos previstos en los presupuestos nacionales de los gobiernos:** los donantes a nivel país y los clientes lo consideran un punto fuerte.

- ▮ **Foco en ciertas prioridades temáticas:** los donantes en la sede y los clientes en general otorgan elevadas calificaciones al Banco por la orientación estratégica hacia la buena gobernabilidad y la protección del medio ambiente.
- ▮ **Uso de información sobre el desempeño:** a nivel país, los donantes y clientes encuestados consideran que el Banco tiene un sólido desempeño en cuanto al uso de información sobre el desempeño para planificar nuevas intervenciones. Dichos grupos también vislumbran que las prácticas del Banco relacionadas con el seguimiento de la implementación de las recomendaciones sobre evaluación - cuyos informes fueron sometidos a consideración del Directorio - constituyen un punto fuerte.
- ▮ **Orientación hacia los resultados a nivel país:** los clientes encuestados otorgan al Banco una alta calificación en la mayoría de las dimensiones que evalúan la orientación hacia los resultados en la Estrategia de Asistencia dirigida a los Países (CAS, por sus siglas en inglés). Los donantes encuestados a nivel país también perciben que hay un sólido desempeño con respecto a la alineación de los marcos de resultados con las estrategias nacionales de desarrollo y la inclusión de indicadores en todos los niveles (país, sector y proyecto).
- ▮ **Presentación de información sobre el desempeño:** los miembros de MOPAN en casa matriz consideran que la calidad de los informes sobre el desempeño elaborados y presentados por el Banco - en especial con respecto al logro de resultados - constituye un punto fuerte.

La siguiente tabla refleja los indicadores clave de desempeño, o micro-indicadores, que reciben la calificación más alta (sólida o mejor) según cada uno de los grupos encuestados⁶.

Figura 0.1 Principales puntos fuertes del Banco por grupo encuestado *

Miembros de MOPAN a nivel país	Miembros de MOPAN a nivel sede central	Clientes del Banco Mundial
-----------------------------------	---	-------------------------------

⁶ Favor de remitirse al Anexo III con el fin de ver todos los ítems que cualquiera de los grupos de encuestados podrían haber calificados como sólidos.

▫ Formulación de programas orientados hacia el desempeño ▫ Responsabilidad financiera: ▫ Brinda aportes valiosos al diálogo sobre políticas (Aportes al diálogo sobre políticas) ▫ Los desembolsos previstos son registrados en los presupuestos nacionales de los gobiernos. (Uso de los sistemas nacionales) ▫ Uso de la información sobre el desempeño de los países para planificar nuevas intervenciones a nivel país. (Uso de información sobre el desempeño)	▫ Seguimiento de los resultados externos ▫ Responsabilidad financiera: ▫ Decisiones sobre la asignación de fondos de ayuda ▫ Presentación de información sobre el desempeño en términos de eficacia ▫ Importante orientación estratégica hacia la buena gobernabilidad. (Foco hacia las prioridades temáticas)	▫ Responsabilidad financiera: ▫ Fijación de metas para permitir el seguimiento del progreso en la implementación de los proyectos (Programas orientados hacia el desempeño) ▫ Armonización de procedimientos ▫ Seguimiento de resultados externos ▫ Enfoque hacia los resultados a nivel país
--	---	---

*Se incluyen solamente los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) o micro-indicadores que están calificados como óelevadosô Se consignan solamente cinco de los puntos que recibieron la mayor calificación.

Áreas para la mejora

Las áreas clave del Banco Mundial que requieren mejora se basan en los indicadores que recibieron la calificación de *inadecuados* por más de un grupo de encuestados o que recibieron la calificación de *inadecuados* en general. Según las calificaciones de los encuestados, el Banco todavía ha de mejorar en las siguientes cuestiones:

- **Ajuste de procedimientos:** los clientes y donantes encuestados a nivel país consideran que es necesario que los procedimientos administrativos del Banco tengan una mayor eficiencia y flexibilidad. Todos los criterios en esta área son calificados como *inadecuados*.
- **Uso de los sistemas nacionales:** los clientes y donantes a nivel país califican de *inadecuado* el uso que hace el Banco de los procedimientos de elaboración de informes financieros, los procedimientos de auditoría y los sistemas de adquisición y suministro a nivel nacional. Además, consideran que es posible reducir aún más el uso de unidades de implementación de proyectos paralelos (PIU, por sus siglas en inglés). Sin embargo, la capacidad del Banco de mejorar el uso de los sistemas nacionales puede depender de los contextos particulares de cada país en el que opera.

Figura 0.2 Áreas para la mejora del Banco Mundial por grupo encuestado *

Miembros de MOPAN a nivel país	Miembros de MOPAN a nivel sede central	Clientes del Banco Mundial
▫ Ajuste de procedimientos	Ninguno	▫ Ajuste de procedimientos
▫ Uso de sistemas nacionales de adquisición para el otorgamiento de préstamos/créditos. (Uso de sistemas		▫ Uso de unidades de implementación de proyectos que operan en forma paralela al gobierno. (Uso de sistemas

nacionales)

- Uso de procedimientos nacionales de auditoría para el otorgamiento de préstamos/créditos.

(Uso de sistemas nacionales)

- Uso de unidades de implementación de proyectos que operan en forma paralela al gobierno.

(Uso de sistemas nacionales)

- Uso de procedimientos nacionales de elaboración de informes financieros para el otorgamiento de préstamos/créditos. **(Uso de sistemas nacionales)**

nacionales)

- Uso de sistemas nacionales de adquisición para el otorgamiento de préstamos/créditos.

(Uso de sistemas nacionales)

- Uso de procedimientos nacionales de auditoría para el otorgamiento de préstamos/créditos.

(Uso de sistemas nacionales)

- Uso de procedimientos nacionales de elaboración de informes financieros para el otorgamiento de préstamos/créditos. **(Uso de sistemas nacionales)**

*Se incluyen solamente los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) o micro-indicadores que están calificados como *“elevados”*. Se consignan solamente cinco de los ítems que recibieron la menor calificación.

