



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)



DC2002-0018
18 de septiembre de 2002

**AMPLIACIÓN DE LA EFICACIA PARA EL DESARROLLO:
ENSEÑANZAS Y DESAFÍOS DE LOS ESTUDIOS DE CASOS PRÁCTICOS**

Se adjunta para la reunión del Comité para el Desarrollo del 28 de septiembre de 2002 un documento de síntesis preparado por el personal del Banco Mundial, titulado “Ampliación de la eficacia para el desarrollo: Enseñanzas y desafíos de los estudios de casos prácticos”, que se examinará dentro del Punto I.1.A del Temario Provisional.

* * *

**MEJORAS EN LA MEDICIÓN, SEGUIMIENTO Y GESTIÓN
PARA EL LOGRO DE RESULTADOS EN TÉRMINOS DE DESARROLLO**

17 DE SEPTIEMBRE DE 2002

**MEJORAS EN LA MEDICIÓN, SEGUIMIENTO Y GESTIÓN
PARA EL LOGRO DE RESULTADOS EN TÉRMINOS DE DESARROLLO**

ÍNDICE

I.	Introducción	1
II.	Marco para la gestión orientada al logro de resultados	2
	A. Acontecimientos recientes	2
	B. Marco conceptual	2
III.	Gestión para el logro de resultados de los países en desarrollo	4
	A. Enfoques de los países	4
	B. Conocimientos, información y capacidad	6
IV.	Gestión para el logro de resultados en los organismos de desarrollo.....	8
	A. Eficacia de la ayuda	8
	B. Asociaciones.....	10
V.	Gestión para el logro de resultados dentro del Banco Mundial	11
	A. Definición y medición de los resultados operacionales	11
	B. Cuestiones institucionales	13
ANEXO	Plan de acción preliminar para lograr una mayor orientación del Banco hacia los resultados	16

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AIF	Asociación Internacional de Fomento
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
DELP	Documento de estrategia de lucha contra la pobreza
DEO	Departamento de Evaluación de Operaciones
EAP	Estrategia de asistencia al país
FMI	Fondo Monetario Internacional
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ODM	Objetivos de desarrollo del milenio

MEJORAS EN LA MEDICIÓN, SEGUIMIENTO Y GESTIÓN PARA EL LOGRO DE RESULTADOS EN TÉRMINOS DE DESARROLLO

I. INTRODUCCIÓN

1. En los últimos 50 años, el mundo en desarrollo ha logrado progresos considerables pero desiguales en el crecimiento sostenible y la reducción de la pobreza. Muchos países han mejorado progresivamente los indicadores económicos y sociales, pero otros se han quedado atrás. Tomado en conjunto, el historial permite extraer tres enseñanzas principales. Primero, para lograr buenos resultados en términos de desarrollo se necesitan buenas políticas e instituciones. Segundo, si se quiere mantener el progreso, las políticas e instituciones en que él se apoya deben ser aceptadas como propias por el país y deben ser específicas para el país. Tercero, cuando existen esas condiciones, la asistencia para el desarrollo puede ser muy eficaz. Como se observó claramente en la reunión de Monterrey, hay un consenso amplio con respecto a estas enseñanzas. Hay también un consenso amplio en cuanto a que los objetivos de desarrollo del milenio proporcionan un marco para muchos de los resultados deseados, y también un acuerdo sobre las medidas necesarias para lograrlos, especialmente las políticas e instituciones que los países en desarrollo deben establecer y las medidas comerciales y de ayuda que deben adoptar los países desarrollados. Por ambos lados, es indispensable una aplicación continuada y coherente, que refleje el espíritu de responsabilidad compartida que plasma el esfuerzo conjunto de desarrollo posterior a la reunión de Monterrey.

2. **Concentración en los resultados.** La nueva asociación no se refiere solamente a las medidas, sino también a los resultados. Cuando los ministros se ocuparon de ella en la última reunión del Comité para el Desarrollo, pusieron de relieve el objetivo de lograr mejoras cuantificables en el crecimiento sostenible y la reducción de la pobreza¹. Al considerar la eficacia para el desarrollo, subrayaron también la importancia de una concentración intensificada en los resultados, que los países podrían utilizar para elaborar y aplicar sus estrategias y que los donantes y los organismos de desarrollo podrían utilizar para incrementar y asignar su ayuda². La concentración intensificada en los resultados constituye un paso siguiente lógico de los esfuerzos en marcha para mejorar la eficacia de la ayuda. De hecho, los “resultados” eran el cuarto pilar del marco para el apoyo del desarrollo de los países que los ministros examinaron en Praga. Los otros tres eran la visión del desarrollo del país (establecida en el documento de estrategia de lucha contra la pobreza, el Marco Integral de Desarrollo u otra estrategia nacional); el diagnóstico de las condiciones del país (establecido conforme lo determinado en estudios económicos y sectoriales y otros análisis); y el programa de apoyo (establecido en la estrategia de asistencia al país)³. Al igual que estas tres esferas, los resultados requerirán mucho esfuerzo, y el Banco Mundial y otras instituciones están empeñados en dar un contenido operacional específico al compromiso amplio de concentrar decididamente la atención en los resultados.

¹ *Eficacia para el desarrollo, asociaciones y desafíos para el futuro (DC2002-0006)*, 9 de abril de 2002.

² Comunicado del Comité para el Desarrollo, 21 de abril de 2002.

³ *Respaldo para el desarrollo de los países: función del Banco Mundial e instrumentos utilizados en los países de ingreso bajo y mediano (DC2000-19)*, 8 de septiembre de 2000.

3. **Contenido y estructura del documento.** En el presente documento se esboza el enfoque que está adoptando el Banco para mejorar la orientación hacia los resultados, y se reconoce la necesidad de una coherencia con los enfoques de los asociados. En él se ratifican y complementan dos documentos presentados también en el temario de la reunión del Comité para el Desarrollo: *Informe de Situación sobre la implementación del Consenso de Monterrey*⁴ y *Ampliación de la eficacia para el desarrollo: Enseñanzas y desafíos de los estudios de casos prácticos*⁵. El documento está organizado como sigue: en el Capítulo II se señalan los elementos del marco conceptual de la gestión encaminada al logro de resultados en términos de desarrollo. En los Capítulos III y IV se utiliza dicho marco para considerar los desafíos con que se encuentran los países en desarrollo interesados en una gestión de ese tipo, los problemas sistémicos de ésta para los organismos de desarrollo y donantes y sus relaciones, y las dificultades específicas del Banco Mundial para intensificar su orientación hacia el logro de los resultados.

II. MARCO PARA LA GESTIÓN ORIENTADA AL LOGRO DE RESULTADOS

4. En este capítulo se formulan algunas consideraciones generales de validez universal. Está basado en la idea sencilla pero convincente de que los resultados pueden mejorar cuando la gestión se concentra más expresamente en ellos. En los capítulos posteriores se extraen las consecuencias para los países en desarrollo, el sistema de desarrollo y el Banco.

A. Acontecimientos recientes

5. La aplicación de planteamientos basados en los resultados a la gestión de los programas de desarrollo se examinó en la Mesa Redonda sobre mejoras en la medición, seguimiento y evaluación para el logro de resultados en términos de desarrollo que los bancos multilaterales de desarrollo copatrocinaron el 5 y 6 de junio en cooperación con el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (CAD-OCDE)⁶. La Mesa Redonda tuvo su origen en Monterrey, en una declaración conjunta de las autoridades máximas de los bancos multilaterales de desarrollo, quienes manifestaron su compromiso con situar el contexto de los países en el centro de las valoraciones y evaluaciones sobre la eficacia en términos de desarrollo. La Mesa Redonda tomó nota de los esfuerzos que se estaban realizando en los distintos países y organismos, con especial atención a las iniciativas orientadas a incrementar la demanda y aumentar la capacidad de adoptar, en los distintos países, planteamientos basados en los resultados; la necesidad de que los donantes ofrecieran apoyo coordinado para el fortalecimiento de la capacidad y de armonizar los planteamientos para la medición, seguimiento y gestión de los resultados, y los medios para que los organismos de desarrollo, incluido el Banco Mundial, establecieran dentro de las respectivas instituciones culturas e incentivos orientados a los resultados, además de sistemas oficiales de información.

B. Marco conceptual

⁴ Se distribuirá como documento del Comité para el Desarrollo.

⁵ Se distribuirá como documento del Comité para el Desarrollo.

⁶ Véase www.worldbank.org/results.

6. En esta sección se analizan el ámbito y características distintivas de los esfuerzos por conseguir una mayor atención a los resultados en la gestión de los programas de desarrollo. Se presenta un vocabulario común para facilitar el debate y se presenta el contexto para analizar los beneficios, costos y riesgos a la hora de determinar cuánto se debe invertir en planteamientos basados en los resultados.

7. **Alcance.** Tal como examinaron los participantes en la Mesa Redonda, los actuales esfuerzos integran tres líneas diferentes del diálogo sobre el desarrollo en los últimos años: el desarrollo impulsado por los países, la gestión basada en los resultados y la eficacia en términos de desarrollo. Tomando como base esos antecedentes, este esfuerzo reconoce la importancia de reflexionar sobre los resultados en las distintas fases del ciclo del desarrollo: a) *antes*, en la fase de planificación estratégica y formulación de programas; b) *durante*, en la gestión cotidiana de las actividades de ejecución, y c) *después*, en la fase de evaluación de los programas. Reconoce también la necesidad de coherencia en los distintos marcos cronológicos con respecto a los ingredientes fundamentales de los planteamientos basados en los resultados, sobre todo el modelo básico de causa y efecto (o las políticas y otras intervenciones y repercusiones), las modalidades para cuantificar los resultados y la capacidad para el seguimiento de la gestión. En el caso de un país en desarrollo, por ejemplo, un mismo modelo general sobre la forma en que la política pública y los gastos repercuten en el comportamiento y los resultados debería servir de base al diseño de su estrategia nacional, su seguimiento de la ejecución y su evaluación de los efectos, en particular con respecto a la gama y diseño de los indicadores de seguimiento y la asignación de responsabilidades. En el caso de un organismo de desarrollo, existe la necesidad adicional de claridad en el modelo subyacente sobre la forma en que sus acciones y programas repercuten en los agentes primarios dentro del país, y este factor adicional debe tratarse también de forma coherente y sistemática en los tres marcos cronológicos.

8. **Vocabulario.** En correspondencia con los diferentes marcos cronológicos y dimensiones hay varios conceptos para medir los resultados, tres de los cuales —productos, resultados intermedios y resultados— son importantes en este contexto⁷. El presente documento se basa en la premisa de que la medida básica de la eficacia del desarrollo es la mejora de los *resultados* en el desarrollo sostenible y en la reducción de la pobreza en los países; que estos resultados emergen gradualmente como consecuencia de influencias de múltiples fuentes, internas y externas, y que para muchos interesados en el desarrollo —tanto en los países como en los organismos— los *indicadores de resultados* y de *resultados intermedios* vinculados de manera más tangible e inmediata a sus propias acciones son adecuados puntos de referencia del desempeño. A su vez, esta premisa se traduce en una mayor atención a los resultados en la planificación *ex ante* y en la evaluación *ex post* y a los productos (y resultados intermedios) en la gestión cotidiana. No obstante, es claro que debe haber coherencia entre las diferentes medidas, y la relación entre productos y resultados debe ser objeto de atenta consideración para conseguir

⁷ Estos términos se utilizan desde hace tiempo entre los especialistas en evaluación. Además, en las evaluaciones sobre los proyectos se utiliza el término *impacto* para hacer referencia a los efectos que se mantienen años después de terminada la intervención. Al hablar del apoyo a los programas sectoriales o de alcance nacional, más que de los proyectos independientes y de duración limitada, el concepto de impacto tiene menos sentido, ya que los efectos se producen con retrasos prolongados y variables, y la intervención es un proceso continuado de desarrollo. Por ello, en el presente documento se hace referencia a los efectos conseguidos en los países tanto a medio como a largo plazo. Véase el *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*, en OCDE/CAD, 2002.

que la relación de la supuesta cadena de resultados continúe siendo válida. Como se examina en capítulos posteriores, ello tiene repercusiones en las estrategias de asistencia a los países y en las evaluaciones, por un lado, y en la información institucional, por el otro.

9. **Beneficios, costos y riesgos.** A pesar de la conveniencia general de considerar ante todo los resultados en la gestión de los programas de desarrollo, una cuestión operacional decisiva es determinar en qué forma y en qué medida se debe invertir en sistemas de apoyo a los planteamientos basados en resultados. Esta cuestión debe considerarse teniendo en cuenta los posibles beneficios, costos y riesgos. En lo que se refiere a los *beneficios*, la mayor ganancia se deriva de la mayor alineación estratégica y de una mejor gestión de los asuntos cotidianos. Indudablemente, las decisiones de gestión adoptadas con una referencia orientada específicamente hacia las metas deseadas será mejor para conseguir esas metas que las decisiones de gestión adoptadas sin una referencia tan clara. Por otro lado, en las propuestas específicas de gasto público, debe tenerse debidamente en cuenta *hasta qué punto suponen una mejora*, ya que la magnitud de las mejoras debe sopesarse teniendo en cuenta los costos y riesgos de su consecución. En ese contexto es fundamental el nexo entre las cuestiones relativas a la medición y el seguimiento, que deben plantearse con gran esmero y atención en el diseño de los sistemas basados en resultados. Ni la medición ni el seguimiento constituyen un fin en sí mismos; se trata más bien de medios para mejorar la gestión y los resultados, y ambos suponen *costos* (construcción de sistemas y desarrollo de la capacidad) y *riesgos* (utilización de indicadores sustitutivos que podrían distorsionar inadvertidamente el comportamiento). La necesidad de invertir en sistemas de medición y seguimiento teniendo en cuenta los beneficios que pueden derivarse de ellos, en relación con sus costos y riesgos, es igualmente cierta en el contexto de los países en desarrollo y en el de los organismos interesados en ayudarles.

III. GESTIÓN PARA EL LOGRO DE RESULTADOS DE LOS PAÍSES EN DESARROLLO

10. El esfuerzo por obtener mejores resultados en términos de desarrollo debe empezar en los países en desarrollo. Es allí donde se logran y se miden los resultados y donde se alcanzarán o no los objetivos de desarrollo del milenio. En este capítulo se observan los desafíos especiales con que se encuentran los países en desarrollo para conseguir una gestión orientada a los resultados, se señalan sus necesidades y limitaciones en materia de medición y se examinan las formas en que la comunidad de desarrollo puede apoyar sus esfuerzos.

A. Enfoques de los países

11. La mejora de los resultados de los países en materia de desarrollo es una tarea sumamente compleja que depende de varios ingredientes, entre ellos políticas, instituciones y condiciones internas adecuadas, un medio externo favorable al comercio y los flujos de capital y financiamiento suficiente. Haciendo abstracción de los ingredientes específicos, en esta sección se examina brevemente cómo están llevando a cabo la gestión para el logro de resultados los países de ingreso bajo y mediano, cómo abordan los objetivos de desarrollo del milenio y otras medidas precisas del desarrollo económico y social, y cómo avanzan de ideas abstractas a actividades concretas para alcanzar los resultados.

12. **Países de ingreso bajo.** Los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP) proporcionan a los países de ingreso bajo una plataforma común para establecer sus objetivos, estrategias y resultados como base para la orientación del diálogo con los donantes a nivel de los países. Este proceso ha progresado desde la adopción de los DELP hace tres años, especialmente en lo que respecta a la mejora del sentido de identificación de los países. Pero los progresos han sido menores en lo que respecta al establecimiento de planes de ejecución creíbles y de mecanismos de seguimiento de los resultados. Un examen de los DELP realizado a comienzos de 2002 puso de relieve la importancia crítica del seguimiento y la evaluación para la aplicación eficaz de estos documentos, aunque llegó también a la conclusión de que los datos recogidos en el contexto de los DELP a menudo no podían responder a las preguntas acerca de los resultados o los productos probables de sus elecciones en materia de políticas⁸. En el examen se identificaron puntos débiles en a) los objetivos a largo plazo para la reducción de la pobreza, que se consideraron excesivamente ambiciosos en muchos DELP; b) los indicadores intermedios para vigilar la aplicación de los programas públicos, y c) las estructuras institucionales de seguimiento. Reconociendo que los DELP deben concentrarse más en los resultados, el personal del Banco y del Fondo ha estado trabajando para ayudar a los clientes a fortalecer sus DELP y ayudar a sus funcionarios a mejorar sus evaluaciones conjuntas del personal, por ejemplo, mediante la mejora de los manuales, directrices y programas de capacitación sobre los DELP. Están instando también a que se establezcan en los DELP vínculos claros entre los resultados específicos para los países y los objetivos de desarrollo del milenio y están ayudando a los países a capacitar a su personal y mejorar la capacidad de seguimiento de los resultados. En colaboración con las Naciones Unidas, el Banco administra el Fondo fiduciario para las estrategias de reducción de la pobreza, establecido por múltiples donantes y destinado a contribuir al fortalecimiento de la capacidad en los países para preparar y aplicar los DELP. Mediante la mejora del seguimiento de los resultados, los países estarán en mejor situación de comparar su desempeño, cosa especialmente pertinente para los países que participan en la Nueva Asociación para el Desarrollo de África⁹. De la misma manera, los países que reciben asistencia de la AIF estarán en mejores condiciones de aprovechar las recomendaciones del acuerdo sobre la decimotercera reposición de recursos de la AIF relativas a la orientación de los DELP, y de proporcionar información que el Banco pueda utilizar para informar sobre los progresos en el logro de resultados entre los países que reciben asistencia de la AIF¹⁰.

13. **Países de ingreso mediano.** Para los países de ingreso mediano no hay un marco común como los DELP para el establecimiento o la evaluación de los objetivos y la concentración en los resultados de los países¹¹. Sin embargo, muchos países establecen sus estrategias nacionales en

⁸ *Examen del mecanismo de los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP): Principales conclusiones* (DC2002-03), 27 de marzo de 2002.

⁹ Véase www.nepad.org.

¹⁰ La medición de los resultados en términos de desarrollo figuró de manera prominente en las negociaciones de la decimotercera reposición de recursos de la AIF, y los Suplentes de la AIF pidieron a la administración del Banco que midiera los progresos alcanzados en indicadores seleccionados en las esferas de la educación, la salud y el desarrollo del sector privado en el curso del período de la decimotercera reposición. Pidieron también a la administración que desarrollara más el sistema de medición de los resultados de conformidad con los mismos principios utilizados para mejorar la información de los resultados de todo el Banco. Véase *Aumento de los recursos: decimotercera reposición, prestación de apoyo a las estrategias de reducción de la pobreza* (IDA/R2002-0136), 12 de julio de 2002.

¹¹ *Intensificación del apoyo del grupo del Banco Mundial a los países de ingreso mediano* (DC2001-0005), 10 de abril de 2001.

documentos publicados y ellas sugieren que algunos países están empezando a utilizar enfoques basados en los resultados para la formulación de políticas de desarrollo y la gestión del gasto público¹². De hecho, en el caso de los países de ingreso mediano y alto, es en la gestión del gasto público donde la concentración de la atención en los resultados tiene mayor pertinencia práctica para las actividades del gobierno central, especialmente para cuantificar la eficacia del gasto público. En lo concerniente a los objetivos de desarrollo del milenio, los países de ingreso mediano tienen mejores posibilidades de alcanzarlos que los de ingreso bajo, aunque sigue habiendo problemas en algunas subregiones o grupos étnicos dentro de los países. Para lograr más progresos, la mayoría de los países de ingreso mediano se están concentrando en los elementos específicos de su estrategia de desarrollo que son críticos para lograr sus objetivos de crecimiento sostenible y reducción de la pobreza: por ejemplo, el sector financiero, el desarrollo de los recursos humanos, el desarrollo del sector privado y el desarrollo rural.

B. Conocimientos, información y capacidad

14. En el programa de resultados se asigna un papel central a los aspectos de gestión del desarrollo, incluidas las necesidades de información de los administradores de políticas y programas en los países en desarrollo. Éstos necesitan conocimientos prácticos y actualizados sobre lo que funciona bien en diferentes situaciones en el mundo real, información oportuna sobre lo que está ocurriendo sobre el terreno y capacidad de evaluación eficaz para coordinar esa información y extraer conclusiones para actuar en consecuencia. Sus necesidades de información son especialmente pronunciadas con respecto a los indicadores sociales, el sistema de gobierno y la eficiencia del sector público, de acuerdo con los progresos realizados en los últimos años por las estadísticas sobre macroeconomía, finanzas y deuda.

15. *Conocimientos.* Teniendo en cuenta las necesidades de los países en desarrollo para la gestión encaminada al logro de resultados y el consenso de Monterrey, la atención está pasando a concentrarse en las cuestiones de aplicación asociadas con los objetivos de desarrollo del milenio. Por ejemplo, las Naciones Unidas están patrocinando un Proyecto del Milenio como vehículo para reunir y evaluar información y otros datos pertinentes para las estrategias de los países encaminadas a alcanzar los objetivos de desarrollo del milenio. Dentro del Banco, que es consciente de la importancia crítica de conocer claramente la repercusión que las distintas políticas tienen en los resultados, las redes están evaluando su asesoramiento y sus enfoques para asegurar que estén actualizados y sean pertinentes para el logro de esos objetivos y otros resultados, y también accesibles para los rectores de las políticas y los encargados de su aplicación en los países en desarrollo, utilizando el Portal del Desarrollo y otros medios para fomentar el intercambio de conocimientos. Mientras tanto, el programa de investigación, que tuvo su origen en la reunión de Monterrey, se concentra en la eficacia del gasto público y los mecanismos de prestación de servicios, teniendo en cuenta las diferencias de género, ingreso y educación y las influencias multisectoriales en los resultados en términos de desarrollo, mediante nuevas encuestas en escuelas, clínicas y otras dependencias encargadas de prestar servicios, estudiando los incentivos, la eficacia en términos de costo y el impacto de las reformas

¹² Mario Marcel, “Day-to-Day Managing for Results: Measuring and Monitoring – Budgeting for Results in Chile”, presentado en la Mesa Redonda sobre mejoras en la medición, seguimiento y gestión para el logro de resultados en términos de desarrollo, 5 y 6 de junio de 2002, Washington, D.C.

institucionales. Hay también planes que servirán para aprender más de los proyectos de desarrollo mediante la incorporación en ellos, según convenga, de mecanismos de evaluación, como ensayos independientes y grupos de control, según resulte apropiado¹³. Teniendo en cuenta estas y otras actividades, el Informe sobre el desarrollo mundial del próximo año investigará la forma en que los países pueden acelerar el progreso hacia el logro de los objetivos de desarrollo del milenio mediante una prestación eficaz de servicios públicos para los pobres. A pesar de estas importantes iniciativas, se necesitarán esfuerzos todavía mayores en los próximos años para conseguir una mayor atención a la investigación y difusión de conocimientos sobre los desafíos concretos que tendrán que afrontar los países en desarrollo para conseguir una gestión orientada a los resultados.

16. **Información.** Las cifras, aunque no son evidentemente todo para la gestión de los resultados, son cruciales. Ellas indican si el país está avanzando hacia el logro de los objetivos de desarrollo del milenio y otros objetivos de desarrollo. En muchos casos, las cifras necesarias son fáciles de conceptualizar; el desafío está en las limitaciones humanas, institucionales y financieras a que hacen frente los países para reunirlos, analizarlos y publicarlos oportunamente. Hay también argumentos a favor y en contra de los diferentes usos y usuarios de la información: por una parte, las comparaciones y evaluaciones internacionales del desempeño de los países a lo largo del tiempo requieren estadísticas agregadas de los países e indicadores comunes entre países; por otra parte, la gestión diaria de los ministerios y las dependencias funcionales (en todos los niveles del gobierno) requiere datos operacionales más desglosados y oportunos, incluidos algunos que se prestan menos a la cuantificación, como la información proveniente de los tipos de encuestas mencionadas antes. Al diseñar y mejorar sus sistemas, los países deben tener en cuenta las diferentes necesidades de cada usuario, internos y externos, y aprovechar el apoyo para el fortalecimiento de la capacidad estadística que proporcionan las iniciativas internacionales tales como PARIS21¹⁴. El Banco, en colaboración con asociados externos en el contexto de PARIS21 y otros foros, brinda apoyo para el fortalecimiento de la capacidad estadística como parte de la estrategia de asistencia a los países y experimentará con nuevos productos operacionales que ofrezcan mayor apoyo sectorial en este terreno.

17. **Capacidad.** Más importante que el conocimiento y la información por sí mismos es su interpretación y su uso. En consecuencia, al fortalecer los sistemas estadísticos, es también importante considerar las necesidades paralelas de los sistemas de seguimiento y evaluación de los países¹⁵. Es aquí donde se obtienen los resultados: de los sistemas complementarios de conocimientos, información y capacidad analítica que los que trabajan por el avance del país, ya

¹³ Esther Duflo y Michael Kremer, “Building Knowledge for Development: The Potencial of Program Evaluation”, presentado en la Mesa Redonda sobre mejoras en la medición, seguimiento y gestión para el logro de resultados en términos de desarrollo, 5 y 6 de junio de 2002, Washington, D.C.

¹⁴ PARIS21 Consortium – Partnerships In Statistics for Development in the 21st Century. Consorcio mundial establecido en noviembre de 1999 por las Naciones Unidas, la OCDE, el Banco Mundial, el FMI y la Unión Europea. Véase www.paris21.org y “The Millennium Development Goals: Reporting and Building the Required Statistical Capacity Using the PARIS21 Initiative”, CAD-OCDE, Dirección de Cooperación para el Desarrollo/CAD (2001/REV1), 30 de noviembre de 2001.

¹⁵ Esto ha sido recomendado desde hace tiempo por el Grupo de Trabajo sobre la Evaluación de la Ayuda, del CAD, y el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación, de los bancos multilaterales de desarrollo. Véase *Annual Report on Evaluation Capacity Development*, Departamento de Evaluación de Operaciones, Banco Mundial, 13 de junio de 2002.

sea en el Ministerio de Hacienda, el Parlamento, una institución suprema de auditoría o los ministerios y organismos de operaciones, pueden utilizar para mejorar la gestión del gasto público y otros tipos de desempeño. Pero el impulso principal debe provenir de la demanda de información del país; sin ella, las inversiones necesarias en sistemas de información y evaluación no darán beneficios en términos de mejora de la ejecución y el desempeño ni podrán sostenerse. Por lo tanto, el apoyo de los donantes para esos sistemas debe adecuarse a la disposición del país y diseñarse para fortalecer el medio político e institucional dentro del cual funcionarán los sistemas. El Banco ha elaborado instrumentos de diagnóstico para evaluar el estado de preparación de los países para avanzar hacia la gestión basada en los resultados y ha completado evaluaciones en varios países¹⁶. Las actividades complementarias consisten en encontrar la mejor forma de incorporar el fortalecimiento de la capacidad de evaluación en el contexto de la estrategia de asistencia a los países. Las distintas dependencias del Banco trabajan en colaboración, con un enfoque común que incluye herramientas de diagnóstico y apoyo posterior a través de servicios de crédito y no crediticios, para adecuar los programas a los países. Estas son esferas en que el apoyo del Banco para el fortalecimiento de la capacidad del país complementa su atención al seguimiento y la evaluación de los *proyectos* y *programas* que financia (véase el párrafo 26).

IV. GESTIÓN PARA EL LOGRO DE RESULTADOS EN LOS ORGANISMOS DE DESARROLLO

18. El desafío que plantean los resultados para los donantes y los organismos de desarrollo va más allá de la prestación de ayuda a los países para desarrollar los conocimientos, información y capacidad que necesitan para medir y gestionar mejor los resultados. Entraña también la cuestión más amplia de la eficacia para el desarrollo: la forma en que estos organismos pueden maximizar su impacto, trabajando en diversos países y sectores y en colaboración con asociados.

A. Eficacia de la ayuda

19. Los organismos de ayuda no logran resultados en términos de desarrollo a través de medidas individuales, pero pueden contribuir a ello. Para los organismos, el éxito depende del despliegue eficaz de asistencia de alta calidad en los países y en los programas, y de la influencia en las políticas y en los programas de los países, a menudo desde lejos. Dadas las grandes necesidades de los países en desarrollo en relación con los recursos disponibles de los donantes, el problema es la forma de orientar mejor esos recursos —financieros y de asesoramiento— para lograr resultados. En esta sección se trata la cuestión de la elección de países y sectores y de instrumentos de apoyo.

20. *Evaluación de las políticas e instituciones de los países.* Las publicaciones sobre la eficacia de la ayuda dan prueba de que ésta tiene más impacto en el crecimiento y la reducción de la pobreza en el contexto de políticas e instituciones adecuadas, con lo que se establece un marco para la selectividad de los donantes de acuerdo con el desempeño de los países y los sectores. Conforme a este razonamiento, el Banco Mundial tiene desde hace mucho un mecanismo para evaluar el desempeño político e institucional de los países como base para

¹⁶ Ibid. Véase también J.Z. Kusek y R. R. Rist, "Building Results-Based Monitoring and Evaluation Systems: Assessing Developing Countries' Readiness," *Zeitschrift für Evaluation*, se publicará en septiembre de 2002.

asignar financiamiento en condiciones favorables a los países que pueden recibir asistencia de la AIF y ha mejorado recientemente el proceso de evaluación¹⁷. Desde la reunión de Monterrey, los donantes bilaterales también han adoptado sistemas para evaluar el desempeño de los países como base para el aumento de su ayuda. Esto contribuye a mejorar la eficacia de los programas individuales de los donantes para el logro de resultados. Hay también argumentos firmes a favor de la acción colectiva a fin de asegurar la coherencia entre las evaluaciones de los donantes. Mediante la mejora continua de su sistema de asignación basada en el desempeño, y de la accesibilidad de ese sistema, el Banco podrá contribuir a este objetivo. De hecho, los Suplentes de la AIF observaron que si se divulgara el sistema de calificación del Banco, el mismo podría servir como diagnóstico para fortalecer las asociaciones para el desarrollo. De conformidad con el acuerdo sobre la decimotercera reposición de recursos de la AIF, la administración está preparando un informe para el examen a mitad de período de la decimotercera reposición sobre el estado de preparación del sistema para la divulgación y la oportunidad de la divulgación de las calificaciones de los países que pueden recibir ayuda de la AIF¹⁸.

21. *Elección y diseño de instrumentos.* Las publicaciones sobre la eficacia de la ayuda refuerzan la opinión de que las políticas y las instituciones de los países son los elementos clave de los resultados de los países, y llegan a la conclusión de que el asesoramiento en materia de políticas y la transferencia de conocimientos pueden ser tan importantes como el financiamiento. Ello repercute en la gama, diseño y presentación de los instrumentos utilizados para promover los resultados, lo que significa que los donantes pueden “desagregar” sus actividades de apoyo financiero y asesoramiento teniendo en cuenta la situación de los países, otorgando apoyo casi exclusivamente financiero a los que se encuentran en un extremo del espectro de desempeño, y casi sólo asesoramiento a los que se encuentren en el extremo opuesto. Significa también que dentro del programa de un donante para un país, los instrumentos financieros que incorporan asesoramiento en materia de políticas y transferencia de conocimientos, como los préstamos y créditos basados en políticas, y el financiamiento de proyectos con importantes efectos de demostración, pueden ser instrumentos poderosos para conseguir que el apoyo obtenga resultados aún mayores mediante sinergias entre financiamiento y conocimientos. Estas sinergias pueden estimularse también entre los distintos instrumentos crediticios (para la inversión y el ajuste) y no crediticios en el contexto de las estrategias de asistencia a los países y, como se examina más adelante, entre los distintos organismos de desarrollo, en el contexto de asociaciones en apoyo de los DELP u otras estrategias nacionales. Las sinergias se aprovechan mejor cuando el conjunto de instrumentos está claramente definido y relacionado en forma transparente con los resultados deseados del país bajo la dirección del propio país en desarrollo.

¹⁷ David Dollar y Lant Pritchett, *Assessing Aid—What Works, What Doesn't, and Why*, World Bank Policy Research Report (Nueva York, NY: Oxford University Press para el Banco Mundial, 1998).

¹⁸ En tanto se termine este trabajo, se discuta al respecto y se tomen decisiones sobre la posible divulgación de las calificaciones, están a disposición del público las respectivas calificaciones de la evaluación de las políticas e instituciones nacionales para los países con derecho a recibir financiamiento de la AIF, clasificados por quintiles. Véase *Linking IDA Support to Country Performance: Third Annual Report on IDA's Country Assessment and Allocation Process* (IDA/SecM2002-0248), 30 de abril de 2002, y www.worldbank.org/ida/idasecm2002-0248.pdf. Véase también *World Bank Disclosure Policy Review: Revised Discussion Draft* (R2001-0146), 17 de julio de 2001, y *World Bank Policy on Disclosure of Information* (SecM2002-0311), 10 de junio de 2002.

B. Asociaciones

22. Cuando son varios los donantes que participan en el programa de un país, es esencial que actúen de manera complementaria y coordinada. Como mínimo, deben armonizar sus normas y requisitos de información para evitar que la limitada capacidad del país se distraiga de importantes cuestiones de aplicación, como el seguimiento y la evaluación¹⁹. Además, cuando hay un DELP, los donantes deben sincronizar con él sus respectivas estrategias para los países, de modo que éstos sepan con qué recursos para el desarrollo cuentan. Pero para fomentar las sinergias derivadas de la asociación hay que ir más allá de la armonización y la sincronización; se requiere también una alineación estratégica. Si bien los organismos deben seguir elaborando diagnósticos amplios, para conseguir la máxima eficacia en términos de desarrollo, deben ser programáticamente selectivos, de acuerdo con sus ventajas comparativas. Esto significa que las distintas estrategias de asistencia a los países y los documentos conexos de los donantes tal vez no parecerán siempre completos cuando se miran en forma aislada, simplemente porque otros donantes están ocupándose de diferentes partes del programa.

23. **Atribución.** Estas consideraciones influyen también en la atribución de los resultados en términos de desarrollo y, a su vez, en el diseño y arquitectura de los sistemas de evaluación interinstitucionales y de organismos concretos²⁰. Como ya se ha señalado, aunque los productos y otros resultados a mediano plazo pueden asociarse con las contribuciones de los programas de organismos concretos, los resultados de los países deben evaluarse en cuanto producto de esfuerzos colectivos impulsados por el país. En este sentido, la atribución es colectiva, aunque es posible evaluar la pertinencia y la eficacia de las *contribuciones* de los distintos organismos para el logro de los resultados más amplios. A pesar de que es difícil atribuir los resultados en términos de desarrollo a organismos individuales, es posible —y de hecho imperativo— evaluar el *desempeño* de los distintos organismos en comparación con políticas y normas claramente definidas, incluido el desempeño de los organismos en calidad de asociados en la tarea de desarrollo. En este caso, los análisis basados en datos y opiniones profesionales de pares pueden proporcionar información importante, como lo ha demostrado el Departamento de Evaluación de Operaciones en la metodología que ha desarrollado para la evaluación del desempeño del Banco en el contexto de las evaluaciones de la asistencia a los países²¹. Dentro de los organismos, es preciso que haya transparencia en la determinación de los resultados de los proyectos y los programas y en la realización de las autoevaluaciones conexas, como base para la validación por otros profesionales y por evaluadores independientes. Entre los organismos, es preciso realizar evaluaciones conjuntas de los programas de donantes en apoyo de las estrategias de lucha contra la pobreza de los países, junto con evaluaciones de las contribuciones individuales y el desempeño de los distintos donantes en su calidad de asociados, teniendo en cuenta la dimensión crítica del sentido de identificación del país con los programas²². Fuera de los organismos, es

¹⁹ *Armonización de las políticas, procedimientos y prácticas operacionales: segundo informe de situación* (DC2002-0004/Rev1), 2 de abril de 2002.

²⁰ Robert Picciotto, *Development Cooperation and Performance Evaluation: The Monterrey Challenge*, Departamento de Evaluación de Operaciones, (Washington, D.C.: Banco Mundial, 2002).

²¹ *Note on EOD Methodology for Country Assistance Evaluations* (OM2002-0043), 15 de marzo de 2002.

²² Véase, por ejemplo, “Joint Evaluation of the Ghana Road Sub-Sector Programme (1996-2000)”, DANIDA, 2000, evaluación conjunta realizada por Dinamarca, Ghana, Alemania, Japón, los Países Bajos, el Banco Africano de

preciso alentar el reconocimiento público del incremento de la eficacia que se obtiene gracias a las contribuciones colectivas de las asociaciones centradas en el logro de resultados en materia de desarrollo²³.

V. GESTIÓN PARA EL LOGRO DE RESULTADOS DENTRO DEL BANCO MUNDIAL

24. Tradicionalmente, el Banco ha medido su desempeño operacional fundamentalmente sobre la base de sus compromisos de préstamo, tanto en dólares como en número de proyectos aprobados. Tomando como base las conclusiones y estudios complementarios del Informe Wapenhans²⁴, en 1996 se agregó la dimensión de la calidad como segundo indicador primario del desempeño operacional. La adición del indicador de calidad de los servicios crediticios y no crediticios sirvió para concentrar la atención de la administración en esa dimensión y, tras la inversión de mucho tiempo, recursos y compromiso, el desempeño del Banco en materia de calidad mejoró sustancialmente²⁵. La adición de los resultados como tercer indicador es un próximo paso lógico que mejorará más la eficacia del Banco al someter al escrutinio de la administración este importante tópico de manera más sistemática. En el presente capítulo se indican algunas de las medidas que está tomando el Banco para aumentar su orientación hacia los resultados. Dichas medidas serán examinadas con más detalle por el Comité sobre la eficacia en términos de desarrollo después de las Reuniones Anuales. En términos generales, las medidas citadas se están experimentando en el ejercicio de 2003 para su ejecución en el de 2004 y su ulterior retoque y adaptación, con el mismo calendario y enfoque general utilizados para la iniciativa relativa a la calidad (véase en el Anexo del presente documento un plan de acción preliminar).

A. Definición y medición de los resultados operacionales

25. La concentración intensificada del Banco en los resultados es esencial para una mejor afirmación de la estrategia de asistencia a los países en las prioridades y objetivos específicos de éstos, articulados en los DELP u otras estrategias nacionales de desarrollo. Además, el Banco se ha comprometido a dar más claridad y transparencia a sus objetivos estratégicos en las distintas actividades operacionales, mejorar la especificidad del proceso para el logro de los objetivos, y establecer sistemas eficaces de seguimiento y evaluación para la determinación de los progresos alcanzados. Se está aplicando este enfoque en las estrategias de asistencia a los países y en los productos y servicios, así como también en los documentos de estrategia sectorial y temática.

Desarrollo, la Unión Europea, el DEO (Banco Mundial) y el Reino Unido; véase www.um.dk/danida/evalueringsrapporter/2000-6/index.asp.

²³ Len Good, "New Approaches to Development and Results-Based Management," discurso pronunciado en la Mesa Redonda sobre mejoras en la medición, seguimiento y evaluación para el logro de resultados en términos de desarrollo, Banco Mundial, 5 y 6 de junio de 2002.

²⁴ *Report of the Task Force on Portfolio Performance Management*, Banco Mundial, 1992.

²⁵ Exámenes anuales de la eficacia en términos de desarrollo: *2001 Annual Review of Development Effectiveness: Making Choices* (R2001-0219), 27 de diciembre de 2001 y *2000 Annual Review of Development Effectiveness: From Strategy to Results* (R2001-0005), 12 de enero de 2001; Office Memorandum, *End FY02 Portfolio Status*, Grupo de Garantía de Calidad, 23 de julio de 2002, y *Annual Report on Portfolio Performance (ARPP) – FY2001* (R2001-0216) (Informe anual sobre el desempeño de la cartera), 21 de diciembre de 2001.

26. **Resultados de los programas y productos en los países.** Para determinar los progresos alcanzados en materia de resultados, se necesitan sistemas de seguimiento y evaluación eficaces. Esto se aplica no sólo a los préstamos para inversiones, para los que la metodología de seguimiento y evaluación del Banco está bien avanzada (aunque es preciso mejorar la aplicación) sino también a las estrategias de asistencia a los países, los préstamos para fines de ajuste y los servicios no crediticios, para los cuales es preciso mejorar la metodología y la aplicación²⁶. En todas estas esferas, se están llevando a cabo actividades encaminadas a determinar la mejor manera de aplicar, adaptar y mejorar los enfoques existentes, aprovechando las enseñanzas aprendidas de actividades piloto de seguimiento y evaluación recientes y exámenes realizados por el Departamento de Evaluación de Operaciones²⁷. Se prevén mejoras para asegurar que en la estrategia de asistencia a los países se expliquen las elecciones propuestas para las intervenciones del Banco teniendo en cuenta los resultados finales que se quieren lograr, la “cadena de resultados” para llegar al objetivo final y los puntos de referencia para medir y seguir los progresos, siempre teniendo en cuenta las aportaciones de los asociados. Con este fin, varios equipos para países están preparando, como experiencia piloto, una “estrategia de asistencia a los países basada en los resultados” en que se identifican los resultados de los países (a partir del DELP u otra estrategia nacional), a cuyo logro el Banco contribuirá, junto con indicadores intermedios vinculados a productos y servicios particulares que proveerá el Banco. Como complemento de ello se han emprendido también actividades para experimentar un “informe de terminación de las estrategias de asistencia a los países” como autoevaluación sistemática de los resultados de las estrategias y el desempeño del Banco, que servirá de base para el examen por el Grupo de Garantía de Calidad y para evaluaciones independientes posteriores del Departamento de Evaluación de Operaciones. Con respecto a los productos y servicios crediticios y no crediticios del Banco, se están examinando los procesos internos con el fin de acelerar la ejecución y el logro de resultados, y se están examinando los requisitos sobre documentación con el propósito de lograr una mayor transparencia en los informes sobre los resultados, objetivos y logros.

27. **Estrategias sectoriales y temáticas.** El programa de resultados tiene también muchas consecuencias para la forma en que el Banco aborda los programas de los países en el contexto de sus actividades de estrategia sectorial y temática. Esa labor debe ser más transparente en lo concerniente a los objetivos sectoriales y temáticos del Banco, y en particular a los cambios conseguidos realmente sobre el terreno, y a la forma en que pueden lograrse, y reconocer al mismo tiempo que hay muchas complejidades y grados de separación entre esos objetivos y los resultados reales en los países. De hecho, como el impacto de las estrategias sectoriales y temáticas en el terreno es indirecto, y se materializa a través de su capacidad de plasmar y apoyar las decisiones adoptadas en el contexto de los programas de los países, ambos componentes de la matriz de gestión del Banco cargan con la responsabilidad de lograr los resultados deseados. Por ello, el marco de seguimiento y evaluación de los documentos de estrategias sectoriales y temáticas debe incluir indicadores de las tendencias en los resultados de los países y sobre su

²⁶ *Country Assistance Strategies: Retrospective and Outlook*, (SecM98-242), 30 de marzo de 1998, y *Country Assistance Strategies: Retrospective and Implications and Note on “Enhancing Board Discussion of Country Assistance Strategies”* (R99-228/2), 22 de mayo de 2000.

²⁷ *2002 Annual Report on Operations Evaluation* (R2002-0124) (Informe anual sobre la evaluación de las operaciones), 21 de junio de 2002; *2002 Annual Report on Operations Evaluation (AROE) and Draft Management Response – Statement from the Chairman* (CODE2002-0063), 30 de julio de 2002, y *2002 Annual Report on Operations Evaluation – Management Response* (R2002-0124/1), 22 de julio de 2002.

demanda de ayuda del Banco (por ejemplo, informes sobre las tendencias de los préstamos reflejados en las estrategias de asistencia a los países), así como una evaluación del desempeño de la red en el apoyo de los programas de los países (estudios analíticos sobre los sectores, gestión de los conocimientos, papel de los programas mundiales²⁸, y evaluación y mejora de los conocimientos sectoriales). Al mismo tiempo que suministran el contexto para la autoevaluación del desempeño anterior y la determinación de las consecuencias para la orientación futura del Banco, los documentos de estrategia sectorial y temática deben examinar lo que están haciendo otros organismos de desarrollo y otros donantes en el sector, identificando a grandes rasgos las direcciones estratégicas que adoptan los organismos donantes a nivel mundial, pero reconociendo también los diferentes resultados de la coordinación de los donantes en cada país. Por último, dada la importancia de la investigación y los análisis sobre los vínculos intersectoriales, la labor de estrategia sectorial y temática debe tenerlas en cuenta cada vez más, y al mismo tiempo proporcionar aportaciones para el programa de investigación del Banco. Al examinar el tratamiento de esas cuestiones, en los inventarios futuros se contemplarán igualmente los distintos documentos de estrategia sectorial y temática teniendo en cuenta el panorama más amplio en que las esferas sectoriales y temáticas están creciendo o disminuyendo en comparación con otras, las razones para ello y lo que puede hacerse al respecto.

B. Cuestiones institucionales

28. La aplicación del programa de resultados plantea cuestiones prácticas para el Banco con respecto a la información institucional, los incentivos y la capacitación del personal, y la gestión del riesgo.

29. **Información institucional.** Las opiniones preliminares del Banco acerca de la presentación de informes sobre los resultados incluyen dos líneas complementarias. La primera se ocuparía de la concentración en los resultados de los distintos productos y actividades operacionales. Esto se basaría en las evaluaciones del Grupo de Garantía de Calidad y otras observaciones conexas para resumir la medida en que se han tenido debidamente en cuenta los resultados de los países en las operaciones de préstamo, los estudios analíticos, las estrategias de asistencia a los países y los documentos de estrategia sectorial y temática. Estas evaluaciones proporcionarían la base para las comparaciones a lo largo del tiempo y entre dependencias del Banco, semejantes a las que ahora se presentan en relación con la calidad. Para proporcionar una plataforma para los debates periódicos con los Directores Ejecutivos sobre las tendencias y las cuestiones metodológicas relacionadas con la concentración del Banco en los resultados, se ampliará el Informe anual sobre el desempeño de la cartera para pasar a ser el Informe anual sobre el desempeño de la cartera y los resultados. La segunda línea se basará en la primera y la reforzará, concentrándose en los resultados que se esfuerzan por lograr las dependencias del Banco y en su éxito (o falta de éxito) en el logro de esos resultados. De conformidad con el marco expuesto en el Capítulo II, estos "resultados" se medirían anualmente en función de los productos y resultados intermedios en relación con intervenciones en tiempo real, en vez de los resultados de los programas y países que se materializarán únicamente después de un período largo y variable. Al mismo tiempo, los resultados de los programas y países se medirían periódicamente, examinándose y revisándose en la medida necesaria los vínculos entre las

²⁸ *Global Programs: Linking Global Concerns with Country Needs*, DEO, Banco Mundial, 2002.

diferentes mediciones de los productos y resultados. Los informes de las dependencias sobre los resultados, adecuadamente analizados y agregados, se reflejarán en el presupuesto de la organización y en los documentos de estrategia, la ficha de desempeño institucional, los documentos de estrategia de los países y de estrategia sectorial y temática²⁹. Los principios en que se basa esta segunda línea de información, que entraña la comunicación y la agregación de resultados diversos y específicos de las dependencias, serían también importantes para la labor en curso sobre el sistema de medición basada en los resultados de la AIF.

30. ***Incentivos y capacitación.*** Al concentrar más sistemáticamente la atención de la administración superior y el Directorio Ejecutivo en los resultados, a través de los informes institucionales y otros instrumentos, se enviará un claro mensaje al personal y a los cargos intermedios. Esta fue la enseñanza de la iniciativa sobre la calidad. A medida que la atención de la administración pasaba a concentrarse en la calidad, evolucionó la cultura institucional y con ella los criterios que utilizan los administradores y el personal para evaluar el desempeño. Al mismo tiempo, hay que adelantarse a los acontecimientos para asegurar un enfoque constante y coherente y corregir los desincentivos que puede percibir el personal en las actuales políticas presupuestarias y de recursos humanos. Con este fin, el Banco está examinando los distintos criterios para los ascensos, la aprobación para integrar grupos de trabajo, las asignaciones presupuestarias, etcétera, a fin de asegurar que se dé en ellos la importancia debida a los resultados, teniendo en cuenta todas las complejidades existentes y la necesidad de alinear los incentivos para el personal con las prioridades institucionales. La capacitación del personal también se está adaptando de acuerdo con la mayor concentración en los resultados, tanto en los planes de estudios básicos como en los cursos más especializados, basándose en el examen permanente de la capacitación en materia de seguimiento y evaluación. A medida que se obtiene experiencia con los enfoques basados en los resultados a nivel de los países y a nivel sectorial, el programa de capacitación del personal, especialmente para la estrategia de asistencia a los países y los préstamos para fines de ajuste, evolucionará para reflejar esa experiencia. Cuando sea apropiado, la capacitación se dirigirá *conjuntamente* al personal del Banco y a los clientes, incluso mediante programas de aprendizaje a distancia. Por último, se prevé preparar un manual sobre gestión de los resultados en que se destacarán los enfoques bien probados para obtener y documentar los resultados sobre distintos productos y servicios.

31. ***Gestión del riesgo.*** La adición de resultados a los indicadores de desempeño del Banco, junto con las entregas y la calidad, no carece de riesgos. El más grave guarda relación con posibles distorsiones de los incentivos y el comportamiento. En particular, la aplicación prematura o mecánica de mediciones de resultados imperfectas puede ocasionar que el Banco haga más de lo que debe hacer en algunos sentidos, por ejemplo, tareas que obtienen fácilmente buenos resultados aparentes pero no son fundamentalmente importantes, y menos de lo que debería hacer en otros sentidos, como ayudar a los países de ingreso bajo con problemas de

²⁹ Es evidente que un desafío clave en esa información será la agregación de diferentes tipos de resultados, que será esencial para aprovechar las enseñanzas obtenidas de la experiencia de otros organismos. Como parte de la Mesa Redonda sobre mejoras en la medición, seguimiento y gestión para el logro de resultados, se exploraron en un taller los enfoques aplicados en el Banco Asiático de Desarrollo, el Banco Europeo de Reconstrucción y Fomento, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Canadá, Nueva Zelanda y los organismos de asistencia de los Estados Unidos, Japón y el Reino Unido. Véase www.worldbank.org/results.

desarrollo particularmente difíciles y a largo plazo³⁰. Es evidente que se necesitará buen criterio para la aplicación del programa basado en resultados —como ocurre en otras esferas— con medidas sintéticas que han de considerarse el comienzo de las conversaciones sobre los resultados y no el fin. En términos más generales, la gestión adecuada de los riesgos —y las enseñanzas aprendidas de otros organismos— indican la necesidad de un enfoque a mediano plazo e incremental que aproveche los sistemas e iniciativas existentes, y de un trabajo cuidadoso para asegurar que los incentivos del personal se concentren de manera apropiada en los resultados y la sostenibilidad en los países, y en la comunicación eficaz sobre lo que está haciendo el Banco y las razones para ello. El plan de acción preliminar refleja estas consideraciones, y su correspondiente ejecución —modificada para tener en cuenta las enseñanzas aprendidas de la experiencia— debería ayudar a orientar mejor al Banco hacia los resultados y, a su vez, mejorar su aportación al crecimiento sostenible y a la reducción de la pobreza en los países en desarrollo.

³⁰ *Report on the World Bank Group Task Force on Low-Income Countries Under Stress* (SecM2002-0367), 8 de julio de 2002 y *Low-Income Countries Under Stress* (SecM2002-0195), 10 de abril de 2002.

Plan de acción preliminar para lograr una mayor orientación del Banco hacia los resultados

<i>Objetivo</i>	<i>Actividad</i>	<i>Calendario</i>
Estrategia de los países y capacidad		
Intensificar el apoyo para DELP orientados a los resultados, más estrechamente vinculados con los ODM.	Publicar una guía sobre los DELP, con orientación de interés sobre la medición y el seguimiento, así como orientaciones para las evaluaciones conjuntas acerca de los informes anuales sobre los progresos realizados. Orientar las evaluaciones del personal sobre los DELP y los informes anuales sobre los progresos hacia los objetivos y el seguimiento de los resultados.	Ej. de 03 Tr. 1-4
Ayudar a los países a establecer sistemas estadísticos y desarrollar su capacidad de análisis.	En consulta con los asociados, diseñar y experimentar productos operacionales que ofrezcan mayor apoyo sectorial para el desarrollo de la capacidad estadística.	Ej. de 03 Tr. 1-4
Ayudar a los países a desarrollar la capacidad de seguimiento y evaluación basados en los resultados.	Adoptar un planteamiento común para ofrecer instrumentos de diagnóstico y apoyo institucional a través de las estrategias de asistencia a los países.	Ej. de 03 Tr. 2
Acumulación y difusión de conocimientos		
Apoyar a los países con actividades de asesoramiento y de investigación para el logro de los ODM y otros objetivos de desarrollo.	Preparar notas sobre los determinantes de los ODM con el fin de aclarar el modelo básico de políticas y repercusiones. El Informe sobre el desarrollo mundial de 2004 presentará las enseñanzas aprendidas sobre la forma en que los países pueden acelerar el progreso hacia los ODM haciendo que los servicios funcionen en favor de los pobres.	Ej. de 03 Tr. 1-4
Conseguir que el asesoramiento sectorial y temático sea actual, práctico y de interés para los desafíos con que se enfrentan realmente los países para conseguir resultados.	Examinar los documentos de estrategia sectorial y otros compendios de asesoramiento de la Red; compilar el programa de trabajo y de investigación para corregir las deficiencias en los conocimientos sobre los determinantes de los resultados.	Ej. de 03 Tr. 2-3
Ofrecer a los clientes un instrumento claro y coherente para acceder a los conocimientos y ejemplos de prácticas óptimas en los distintos sectores y temas.	Examinar los mecanismos actuales de difusión de conocimientos. Adoptar un planteamiento armonizado para la difusión y gestión de los conocimientos, haciendo uso del Portal del Desarrollo.	Ej. de 03 Tr. 3
Estrategia e instrumentos del banco		
Establecer estrategias de asistencia a los países basadas en los resultados para marcar una conexión clara entre los resultados conseguidos por los países y los productos y servicios del Banco.	Emprender estrategias de asistencia basadas en los resultados para cinco países. Elaborar la plantilla y revisar las orientaciones para su aplicación.	Ej. de 03
Establecer el marco de seguimiento y evaluación de las estrategias de asistencia a los países basadas en los resultados.	Informe de conclusión de las estrategias piloto de asistencia a los países y mecanismo asociado de examen por homólogos.	Ej. de 03

<p>Conseguir mayor información de los clientes acerca de la contribución del Banco a los resultados.</p> <p>Mejorar la orientación de los productos y servicios hacia los resultados, y conexiones con los resultados de las estrategias de asistencia a los países.</p>	<p>Revisar el instrumento de sondeo de los clientes y armonizar el calendario con el ciclo de las estrategias de asistencia a los países.</p> <p>En el marco del examen en curso sobre el diseño y las orientaciones relativas a los productos crediticios y no crediticios del Banco, reforzar los marcos de seguimiento y evaluación para lograr una mayor orientación a los resultados y la armonización con las estrategias de asistencia a los países basadas en los resultados.</p>	<p>Ej. de 03 Tr. 3-4 Ej. de 03-04</p>
<p>Aprendizaje e incentivos para el personal</p>		
<p>Hacer de las prácticas óptimas la práctica habitual del Banco en la gestión orientada a los resultados.</p> <p>Ofrecer al personal capacitación coherente sobre los planteamientos basados en los resultados.</p> <p>Respaldar las prácticas internacionales en relación con los planteamientos basados en los resultados para la gestión de los programas de desarrollo.</p> <p>Conseguir que los incentivos ofrecidos al personal interno estén en conformidad con la orientación hacia el logro de resultados en términos de desarrollo.</p>	<p>Publicar un manual para el personal sobre la gestión orientada hacia los resultados, con ejemplos de sistemas y prácticas óptimas.</p> <p>Evaluar las necesidades de capacitación. Examinar y racionalizar la oferta de actividades de capacitación sobre seguimiento y evaluación basados en los resultados.</p> <p>Complementar la Mesa Redonda internacional sobre los resultados con un taller sobre los planteamientos basados en resultados en los organismos de ayuda.</p> <p>Examinar los incentivos ofrecidos al personal y revisarlos en caso necesario para tener en cuenta una mayor orientación hacia los resultados.</p>	<p>Ej. de 03- Tr. 2 Ej. de 03 Tr. 2-4 Ej. de 03 Tr. 2 Ej. de 03</p>
<p>Información institucional</p>		
<p>Informar sobre los resultados en la estrategia institucional y documentos presupuestarios.</p> <p>Lograr una mayor orientación hacia los resultados en las evaluaciones sobre la calidad de productos y servicios.</p> <p>Diseñar un sistema para informar a los Suplentes de la AIF sobre los resultados conseguidos por los países que pueden recibir su asistencia.</p>	<p>Examinar la planificación institucional del ciclo presupuestario para evaluar los métodos orientados a la integración de los resultados. Comprobar en forma experimental en el ejercicio de 2003 una mayor integración de la información institucional en el ejercicio de 2004.</p> <p>Lograr una mayor orientación hacia los resultados en las evaluaciones sobre la calidad inicial, supervisión y estudios económicos y sectoriales realizados por el Grupo de Garantía de Calidad. Preparar un informe anual sobre el desempeño de la cartera y los resultados.</p> <p>Elaborar y perfeccionar el sistema de medición de resultados para los países que pueden recibir asistencia del AIF, tomando como base resultados específicos de los países definidos en los DELP y respaldados mediante las estrategias de asistencia a los países (para el examen intermedio de la 13ª reposición de la AIF).</p>	<p>Ej. de 03-04 Ej. de 03 Tr. 2-4; Ej. de 04 Ej. de 03 Tr.1-4</p>