



**La AIF y sus asociados en la
reducción de la pobreza
(ejercicios de 1994-2000)**
Evaluación independiente
Resumen

<http://www.worldbank.org/html/oed>

2001
Banco Mundial
Washington, D.C.



Copyright © 2001
Departamento de Evaluación de Operaciones
Programas de Asociaciones de Colaboración y Conocimientos (OEDPK)
Correo electrónico: ecampbellpage@worldbank.org
Correo electrónico: eline@worldbank.org
Teléfono: 202-458-4497
Fax: 202-522-3125

La Serie de documentos de trabajo del DEO divulga las conclusiones de la labor en marcha, con el objeto de intercambiar ideas para aumentar la eficacia en términos de desarrollo a través de la evaluación. Uno de los objetivos de la serie es dar a conocer las conclusiones con prontitud, aunque las presentaciones resulten informales. Los estudios llevan el nombre del autor y deben ser citados en la forma correspondiente.

Las opiniones, interpretaciones y conclusiones expresadas en este estudio son exclusivamente las de los autores y no representan necesariamente las opiniones del Departamento de Evaluación de Operaciones o de cualquier otra unidad del Banco Mundial, sus Directores Ejecutivos, o los países que ellos representan.

ÍNDICE

- 5 Prefacio
- 7 Resumen

PREFACIO

El período de la décima, undécima y duodécima reposiciones de los recursos de la AIF se ha caracterizado por la creciente complejidad de los desafíos que plantea el desarrollo, ante los cuales se amplió el programa internacional del desarrollo y los gobiernos, la sociedad civil y los organismos de asistencia externa emprendieron esfuerzos significativos para mejorar la eficacia de la ayuda con fines de desarrollo. En tales circunstancias, los Suplentes de la AIF encargaron este examen independiente para verificar el desempeño de la AIF en cuanto al cumplimiento de los compromisos asumidos en virtud de los acuerdos para dichas reposiciones de recursos y extraer enseñanzas para la próxima.

Durante estos siete años, la AIF acrecentó considerablemente su importancia y mejoró en medida apreciable la gestión de su cartera. La AIF replanteó su misión, imprimió una nueva perspectiva a sus programas de asistencia a los países, incrementó su atención a las necesidades de los prestatarios, reforzó su presencia en el terreno y diversificó sus instrumentos de crédito. En los últimos tiempos ha intensificado sus esfuerzos de coordinación de la ayuda, en el contexto de las iniciativas del Marco Integral de Desarrollo (MID) y de los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP).

Por consiguiente, en el ejercicio de 2000 la AIF es muy distinta a la AIF del ejercicio de 1994. Sin embargo, los magros progresos obtenidos en cuanto a la reducción de la pobreza, especialmente en África, ponen de relieve cuán necesario es mantener la transformación de la AIF con objeto de atender cabalmente a los nuevos conceptos de identificación de los países, condicionalidad y programación de la asistencia para el desarrollo basada en los países. La concentración en la buena gestión de gobierno, en el fortalecimiento de la capacidad y en los resultados en materia de desarrollo; el paso de los acuerdos *ad hoc* a la coordinación estructurada de los donantes, el papel explícito de la AIF a escala mundial son, asimismo, decisivos para mantener el impulso positivo en la eficacia de la AIF en términos de desarrollo.

Los compromisos de la décima, undécima y duodécima reposiciones de recursos han sido por demás oportunos y pertinentes. Impulsaron a la AIF a ponerse a tono con el consenso de la comunidad internacional del desarrollo favorable al cambio, pero han resultado sumamente exigentes para la AIF y para sus prestatarios. En términos generales, de este examen se concluye que la AIF ha cum-

plido en forma satisfactoria los compromisos estipulados en los acuerdos de reposición, aunque con reservas, y que los resultados de sus programas, en lo que concierne al desarrollo —bajo la influencia de factores exógenos, del desempeño de los prestatarios y los asociados y de la actuación de la propia AIF— han sido parcialmente satisfactorios, con un mejoramiento a lo largo del período.

Con la ayuda de la AIF, muchos de sus prestatarios se encuentran hoy día en mejor situación que al comienzo del período de la décima reposición de recursos para concentrarse en la consecución de las metas de crecimiento de base amplia y reducción de la pobreza. Sin embargo, es necesario explicitar mejor los vínculos entre los programas de los países y los resultados en términos de reducción de la pobreza; deben integrarse mejor en las estrategias de asistencia a los países (EAP) los aspectos relacionados con el desarrollo del sector privado, las cuestiones relativas al género y a la sostenibilidad ambiental y social, y debe hacerse mucho más para incorporar las estrategias de reducción de la pobreza y crecimiento de base amplia, así como las cuestiones relativas a la buena gestión de gobierno y al desarrollo institucional, en las estrategias y actividades macroeconómicas y sectoriales, teniendo en cuenta las circunstancias propias de cada país.

Gracias a la atención prestada por la administración a la aceleración de los cambios de organización durante el período, cobraron más fuerza la concentración de la AIF en los países y la atención a sus necesidades, y unos 24 directores a cargo de las operaciones en los países trabajan hoy día en el terreno. Las innovaciones en los instrumentos de crédito han multiplicado la flexibilidad y los efectos en el desarrollo institucional. Sin embargo, mucho es

lo que aún resta por hacer en cuanto a la proyección de los objetivos clave de la AIF en programas que admitan seguimiento y con resultados que puedan verificarse. En especial, como lo indican los estudios y propuestas recientes de la administración, es preciso prestar atención más estricta a las cuestiones institucionales relativas a la rendición de cuentas respecto del cumplimiento de las políticas, las inversiones en estudios analíticos y en el fortalecimiento de la capacidad, el seguimiento de los progresos y la armonización de los recursos con las prioridades programáticas.

Es evidente que el período que se examina se ha caracterizado por importantes cambios en los países prestatarios, en el seno de la AIF y en el sistema de desarrollo. El marco de políticas de la décima, undécima y duodécima reposiciones de recursos impulsó a la AIF a tomar rumbos pertinentes para la atención a las exigencias prioritarias de sus prestatarios en el ámbito del desarrollo. La AIF y sus asociados aún están aprendiendo a poner en práctica las iniciativas del MID y de los DELP, aprobadas durante el período de la duodécima reposición.

Con miras a la próxima reposición de los recursos de la AIF, lo más necesario es consolidar sus mandatos, en el contexto de la aplicación del MID y los DELP, y centrar la atención en seguir mejorando la aplicación de las estrategias y programas de asistencia a los países. En esta tarea debe prestarse especial atención a la selectividad de países

y programas, a una decidida coordinación y armonización de los donantes con objeto de reducir la carga de los altos costos de transacción para los prestatarios, y al seguimiento y la evaluación sistemáticos, concentrándose en los resultados y en los objetivos internacionales de desarrollo. El financiamiento pleno y durante varios años de las EAP y los servicios no crediticios, al igual que los nuevos compromisos (incluidas nuevas iniciativas de la AIF) son esenciales para la armonización de los recursos con las prioridades programáticas.

Por último, en el informe se recomienda afinar el proceso de reposición de los recursos. Si bien los compromisos de las reposiciones han sido congruentes con la evolución del paradigma de desarrollo, se ha sostenido que pecan de exceso de determinación y recargo. Es deseable que se establezca con más realismo lo que la AIF y sus prestatarios pueden llevar a cabo en un período de tres años. Asimismo, para el proceso de reposición de recursos se requieren nexos más firmes con los asociados en el desarrollo. La AIF, en consulta con sus prestatarios, debe formular una visión a largo plazo centrada en los resultados, comprometer la participación de los países en los procesos de fijación de prioridades para las reposiciones de recursos y de seguimiento del desempeño de la AIF, y definir sus compromisos en términos de objetivos alcanzables y susceptibles de seguimiento.



Robert Picciotto
Director General, Evaluación de Operaciones



RESUMEN

La misión de la AIF es respaldar programas eficientes y eficaces para reducir la pobreza y mejorar las condiciones de vida en los países miembros más pobres... habrá que concentrarse en la sostenibilidad: lograr un efecto perdurable del desarrollo en un marco que sea ecológicamente viable, y en la equidad: eliminar barreras y abrir oportunidades para los desfavorecidos.

—Informe de la duodécima reposición de los recursos de la AIF

La Asociación Internacional de Fomento (AIF) es un instrumento único de cooperación para el desarrollo, centrado en la asistencia a los países más pobres del mundo. El establecimiento de la AIF, en 1960 —como entidad componente del Grupo del Banco Mundial, pero con financiación separada— representó una innovación audaz y un compromiso sin precedentes de la comunidad internacional con el mejoramiento del bienestar mundial. A lo largo de 40 años, la AIF ha hecho contribuciones sustanciales y distintivas al crecimiento y a la reducción de la pobreza en países de ingreso bajo, por medio de una combinación de financiamiento en condiciones concesionarias, estudios analíticos y servicios de coordinación de la ayuda.

Durante el período de siete años que abarca este examen (ejercicios de 1994 a 2000), la AIF comprometió algo más de US\$42.000 millones para unos 77 países prestatarios de ingreso bajo. Esos recursos respaldan los esfuerzos de los países para acelerar el crecimiento económico sostenible y la reducción de la pobreza merced al mejoramiento de las políticas económicas y las inversiones; la ampliación del acceso a los servicios básicos de educación, salud y otros de índole social, y al refuerzo de la administración del Estado y la gestión de gobierno. La AIF también ha prestado su asistencia frente a las pruebas sin precedentes a que se han visto sometidos los países en transición y a las necesidades especiales de los países que salen de un conflicto. Si bien el período se caracterizó por la pobreza persistente, el aumento de la desigualdad y los conflictos, en muchos países donde se

Recuadro 1. Compromisos de la décima, undécima y duodécima reposiciones de los recursos de la AIF

En términos generales, los tres acuerdos de reposición de los recursos de la AIF —informes donde se fijan las metas para cada ciclo trienal de financiación— refrendan la reducción de la pobreza como objetivo primordial de la AIF y le encomiendan a ésta:

- La concentración de su respaldo al desarrollo de los países en la reducción de la pobreza.
- La orientación de su asistencia, en favor de tal objetivo, hacia la ampliación del acceso a los servicios sociales básicos, fomentando el crecimiento de amplia base y el buen gobierno, e incorporando la problemática del género y el medio ambiente en los esfuerzos de desarrollo.
- El aumento de su eficacia en materia de desarrollo merced a programas de asistencia a los países más selectivos, con mayor participación y mejor coordinados.

Los compromisos concretos relacionados con esas instrucciones se centran en seis prioridades programáticas (pobreza, sectores sociales, desarrollo del sector privado, cuestiones relativas al género, medio ambiente y buena gestión de gobierno) y cuatro procesos (estrategias de asistencia a los países, sistema de asignación basada en el desempeño, participación y coordinación de la ayuda).

llevan a cabo programas de la AIF ha declinado el alcance de la pobreza, se ha fortalecido el desarrollo social y han comenzado a consolidarse el buen gobierno y las reformas del sector público.

Por solicitud de los gobiernos donantes de la AIF y sus Directores Ejecutivos, en este informe se analiza el programa de la décima y la undécima reposiciones de los recursos de la AIF y, con carácter provisional, el de la duodécima reposición, incluida la gestión de la AIF en la ejecución de los cometidos fijados en los informes de cada una de esas reposiciones de recursos.

SÍNTESIS DE LAS CONCLUSIONES

Los compromisos de la décima, undécima y duodécima reposiciones de recursos (resumidos en el Recuadro 1) han sido por demás oportunos y pertinentes. Impulsaron a la AIF a adaptarse a un nuevo paradigma de desarrollo, encarnando un vasto criterio de reducción de la pobreza que recoge las enseñanzas acumuladas en la experiencia del desarrollo. Por separado, cada rama de énfasis operacional tiene sentido, pero en conjunto han resultado sumamente exigentes, para la AIF y para sus prestatarios. Aun en los países donde el compromiso con la reducción de la pobreza y con el desarrollo sostenible es firme, la creación de un consenso favorable al cambio, la reforma de las políticas y el refuerzo de la capacidad institucional son tareas formidables que, en países con recursos humanos y financieros limitados, imponen difíciles decisiones y soluciones de compromiso.

Es importante, al evaluar la gestión de la AIF, considerar las circunstancias en que presta su asistencia. La AIF aporta una pequeña proporción de los recursos que los países vuelcan en favor de sus prioridades de desarrollo; la mayor parte proviene de los propios países. La AIF es, asimismo, sólo una de las numerosas instituciones de asistencia externa y en los años noventa aportó del 14% al 18% de la asistencia oficial para el desarrollo. La AIF no puede determinar las opciones que toman los países, aunque puede respaldarlas e influir en ellas y lo hace, y tampoco puede rendir cuenta por sí sola de los resultados que obtenga el país en materia de desarrollo. La gestión de los prestatarios y de otros asociados en el desarrollo, así como los cambios del entorno económico mundial, influyen en los resultados. Sin embargo, puede y debe pedirse cuentas a la AIF por su acierto en cuanto a las difíciles opciones y necesarias soluciones de compromiso que establezca al momento de distribuir sus recursos con-

cesionarios para cumplir los compromisos institucionales, incluidos sus servicios crediticios y de asesoría, y por la eficacia con que ajusta su asistencia a las prioridades y circunstancias de los prestatarios. En este examen se evalúa la gestión de la AIF teniendo principalmente en cuenta estos aspectos, es decir, la pertinencia de la AIF (si “hizo lo correcto” tomando en cuenta las acciones de otros) y su eficacia y eficiencia (si “lo hizo bien”). (Véase una sinopsis de este informe en el Recuadro 2).

Cumplimiento

En términos generales, la AIF ha cumplido en forma satisfactoria la lista formidable de los compromisos fijados en las reposiciones, aunque con reservas importantes. La ejecución de los compromisos de la AIF ha renovado el enfoque de los programas a fin de que respondan mejor a las prioridades de desarrollo. La AIF ha intensificado el énfasis en la pobreza en sus estrategias de asistencia a los países, sus estudios analíticos y sus créditos. Ha contribuido sustancialmente a la compilación y análisis de datos sobre la pobreza, ha establecido una presencia destacada en los sectores sociales y ha mejorado las dimensiones de sus operaciones de ajuste que guardan relación con la pobreza y los aspectos sociales. En fecha más reciente, la AIF amplió sensiblemente su trabajo de respaldo al buen gobierno como factor clave de los esfuerzos de desarrollo de cada país.

Con objeto de fortalecer la eficacia de sus programas en los países, la AIF también dio más realce a la función de sus estrategias de asistencia a los países (EAP), como instrumento de diagnóstico integral y planificación de programas. Se ha robustecido el vínculo entre el desempeño de cada país y el financiamiento, aumentó la participación de los interesados en los proyectos y programas y se intensificaron los esfuerzos de coordinación de la ayuda, especialmente en años recientes. Todos éstos son logros importantes.

El cumplimiento, sin embargo, ha sido disímil entre los distintos ámbitos programáticos y de procesos en que se puso énfasis, y aun en el seno de éstos. Sólo en fecha reciente la buena gestión de gobierno cobró un peso adecuado en las prioridades programáticas, pero el progreso apenas ha sido parcial y vacilante en cuanto a la incorporación de aspectos críticos como el desarrollo del sector privado, la problemática del género y las consideraciones ambientales en los programas de asistencia a los países. Por último, la selectividad en los programas y la coordinación con los asociados en el desarrollo no se han conse-

guido en el grado a que se instó en los acuerdos de reposición, aunque en los dos años recientes ha habido un nuevo impulso en tal sentido gracias a las iniciativas del Marco Integral de Desarrollo (MID) y de los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP).

Resultados en términos de desarrollo

Es obvio que el cumplimiento de los compromisos consignados en las reposiciones y los resultados en términos de desarrollo no son lo mismo y que el desempeño en la ejecución de los mandatos de las reposiciones (que en gran medida se estipulan en términos de aportaciones y productos más que de resultados) tampoco es el único

determinante de esos resultados. La situación mundial ha sido difícil para los países con instituciones débiles y una administración deficiente y las tendencias en materia de pobreza han sido decepcionantes. En estas circunstancias, es notable el mejoramiento alcanzado en cuanto a la eficacia de las operaciones de la AIF para el desarrollo, pero al sopesar los resultados de sus programas en relación con sus ambiciosas metas, la evaluación es parcialmente satisfactoria.

Si bien la AIF ha obrado en forma acertada al ayudar a muchos países a sentar las bases para el crecimiento económico y la reducción de la pobreza, los países beneficiarios presentan un historial variado en cuanto al mantenimiento

Recuadro 2. Sinopsis del examen de la AIF

Por solicitud de los gobiernos donantes de la AIF y de sus Directores Ejecutivos, el Departamento de Evaluación de Operaciones (DEO) llevó a cabo un examen del desempeño de la AIF durante la décima, undécima y duodécima reposiciones de recursos. El DEO consideró que los compromisos de esas reposiciones eran sumamente oportunos y pertinentes, pero muy exigentes para la AIF y sus prestatarios. Los compromisos son: 1) concentración del respaldo al desarrollo de los países en la reducción de la pobreza; 2) ampliación del acceso a los servicios sociales, fomentando el crecimiento de amplia base, la buena gestión de gobierno y la inclusión de los aspectos relativos al género y al medio ambiente en los esfuerzos de desarrollo, y 3) aumento de su eficacia en materia de desarrollo mediante EAP más selectivas, con mayor participación y mejor coordinadas.

En términos generales, el DEO considera que el desempeño de la AIF, juzgado conforme a sus compromisos, ha sido satisfactorio pero con reservas. La AIF ha hecho mucho para intensificar el énfasis en la pobreza en sus estudios analíticos, el diálogo sobre políticas y sus créditos, la calidad de sus servicios crediticios y no crediticios ha mejorado y en los últimos tiempos ha llevado a primer plano la buena gestión de gobierno, pero sus progresos han sido limitados en cuanto a la incorporación del desarrollo del sector privado, la problemática del género y la viabilidad ambiental en sus programas en los países. Se consideran parcialmente satisfactorios los resultados de los programas de la AIF en materia de desarrollo, tomando en cuenta una serie de factores ajenos al control de la AIF. Mucho es lo que aún deben hacer la AIF y sus asociados para satisfacer la exigencia multifacética de respaldar un crecimiento sostenido, favorable a los pobres y de amplia base.

En adelante, la AIF debe concentrarse en la puesta en práctica de su marco actual de políticas, la armonización de los recursos con las prioridades estratégicas y la consolidación de sus mandatos. Debe concentrarse más en los campos donde posee ventajas comparativas —trabajo en el plano estratégico en respaldo a las reformas sectoriales, de la economía en general, y del gobierno— e imprimir al fortalecimiento de las capacidades un carácter medular en todos los aspectos de su labor. Con el pleno respaldo de sus miembros, debe también asumir una mayor iniciativa de fomento de la armonización y coordinación de la ayuda, a escala mundial y en cada país, a fin de reducir los altos costos de ésta.

Esto exigirá un grado aún mayor de selectividad de los países y programas, más trabajo en los campos esenciales de reforma del sector público y desarrollo institucional, un compromiso conjunto con los asociados para pasar de una coordinación *ad hoc* de los programas de ayuda a una más estructurada y la reinversión en los estudios analíticos de la AIF y plena financiación de las estrategias de asistencia a los países que hayan sido aprobadas.

También sería provechoso para la AIF realizar un ajuste del proceso de las reposiciones, que mejoraría gracias a tres cambios, a saber: la formulación de una visión a más largo plazo, concentrada en los resultados; la participación de los países en desarrollo en la fijación de prioridades y en la verificación del cumplimiento de los compromisos de las reposiciones, y la definición de dichos compromisos conforme a objetivos mensurables y alcanzables, con una estimación realista de los costos.

de niveles adecuados de crecimiento durante períodos suficientemente prolongados mediante la aplicación de medidas apropiadas para beneficiar a la mayoría de los pobres. Esto obedece a una serie de factores ajenos a la AIF que influyen en los resultados en materia de desarrollo, entre ellos conflictos regionales, deficiente capacidad interna, gestión política contradictoria, calidad variable de la ayuda y conmociones exógenas. Sin embargo, también pone de relieve aspectos en los que la gestión de la AIF, si bien es generalmente satisfactoria y continúa mejorando, puede refinarse aún más y contribuir de manera más positiva a los resultados en términos de desarrollo.

La AIF dispuso innovaciones importantes en su organización, sus instrumentos de crédito y sus estrategias de asistencia, con objeto de mejorar la respuesta de sus operaciones a las prioridades de desarrollo de los países. Se ha establecido una rigurosa autoevaluación y una renovación de políticas, conducentes a acrecentar la eficacia en términos de desarrollo y, más importante aún, el desempeño de la AIF en lo que atañe al financiamiento ha mostrado progresos sustanciales. Sin embargo, no ha habido una vinculación sólida entre las prioridades institucionales y los programas para los países, y en las actividades crediticias y no crediticias subsisten las deficiencias que traban la eficacia operacional de la AIF al nivel de los proyectos y de los países. La reducción de los fondos para financiar estudios analíticos, la exigencia sustancial de ampliar la labor concerniente a la buena gestión de gobierno, la lentitud con que aumentan el impacto del desarrollo institucional y el respaldo al fortalecimiento de las capacidades, la selectividad inadecuada y el grado insuficiente de seguimiento y evaluación, tanto al nivel de los proyectos como de los países, exigen medidas correctivas más enérgicas, como se ha reconocido y, en algunos casos, señalado en las autoevaluaciones de la propia administración.

LAS RAZONES DE ESTE EXAMEN

Las principales metas y los rasgos básicos de la AIF se han mantenido en forma constante a lo largo de su historia, pero gradualmente la AIF fue refinando y ampliando sus criterios. La publicación del *Informe sobre el Desarrollo Mundial 1990: La Pobreza*, donde se abogó en favor de una estrategia de reducción de la pobreza por medio de reformas de las políticas e inversiones productivas, constituyó un hito intelectual y programático. La meta fijada consistía en mejorar los ingresos de los pobres merced al

crecimiento con uso intensivo de mano de obra y la expansión de su acceso a los servicios sociales y a las redes de protección social. La estrategia se hizo eco de las pruebas empíricas que demostraban la importancia del crecimiento y el papel central del desarrollo de los recursos humanos para la consecución de mejoras significativas y sostenidas de las condiciones de vida.

Los compromisos de la décima, undécima y duodécima reposiciones de recursos adoptaron el marco de la estrategia de 1990, con un llamado a poner más énfasis en la concentración de la AIF en la pobreza. Asimismo, ampliaron el programa con objeto de incluir la problemática del género, el medio ambiente y la buena gestión de gobierno como parte de un “marco de base amplia para la reducción de la pobreza” (Informe de la duodécima reposición). También en esa oportunidad se instó a la AIF a que aumentara su eficacia por medio de una mayor identificación de los países con sus proyectos y un mejoramiento de las alianzas para el desarrollo. El contenido de políticas, variado y complejo, de esos compromisos —apartados de los lineamientos más generales consignados en los anteriores acuerdos de reposición— es la razón básica de este examen. ¿La AIF ha actuado en forma responsable para cumplir los compromisos consagrados en las reposiciones? ¿Ha evolucionado con la rapidez suficiente y en las direcciones adecuadas? Como resultado, ¿está bien preparada para asistir a los países prestatarios en esta época de acelerados cambios tecnológicos, inversiones privadas sin fronteras y fragilidad creciente del entorno físico? Estos son los interrogantes que llevaron a los Suplentes de la AIF a solicitar que se realizara un examen independiente de la trayectoria de la Asociación.

LA DIMENSIÓN PROGRAMÁTICA

Una concentración más directa en la pobreza

Desde la adopción de la estrategia para la reducción de la pobreza, en 1990, la AIF ha ido concentrando en forma creciente sus estudios analíticos, sus créditos para proyectos de inversión y sus operaciones de ajuste en la pobreza, con un aumento del ímpetu y la especificidad a lo largo de los sucesivos períodos de las reposiciones de recursos. Muchos prestatarios de la AIF, gracias a los cambios institucionales y de las políticas internas, combinados con las contribuciones externas de la AIF (y de otros donantes), han alcanzado una situación en la que pueden volcar esfuerzos más vigorosos que al comienzo del período que abarca el examen en procura de las metas de reducción de la pobreza. Sin embar-

go, para conseguir resultados apreciables y sostenibles para los pobres, es necesario consolidar y profundizar las reformas en pro del desarrollo y la ayuda.

Nueva orientación de las estrategias de asistencia a los países. En los compromisos de la AIF se ha hecho hincapié en que la reducción de la pobreza constituye su objetivo primordial y esta meta ha ido cobrando cada vez más relieve en las estrategias de la AIF para la asistencia a los países, en especial a partir de 1997. El crecimiento de base amplia, el desarrollo de los recursos humanos y la protección de los grupos vulnerables han pasado a ser objetivos comunes de las EAP, que también se basan en grado creciente en un diagnóstico exhaustivo de la pobreza y en consultas con los interesados. Al llegar el ejercicio de 2000, era cada vez mayor el número de EAP de la AIF que incluía metas de reducción de la pobreza relacionadas con objetivos intermedios y puntos de referencias para llevar a cabo el seguimiento del desempeño del país respectivo y de la AIF.

A fin de apoyar esta concentración más directa de las EAP en la pobreza, la AIF ha realizado contribuciones importantes de compilación y difusión de datos y análisis relativos a la pobreza. Se han realizado evaluaciones de la pobreza en el 90% de los prestatarios que pueden recibir financiamiento de la AIF y se ha hecho un examen del gasto público en casi la mitad de ellos, pero aún se necesita mayor acierto en la determinación de las prioridades de los programas a fin de conseguir el mayor impacto en la reducción de la pobreza. Con tal objeto, hay que prestar más atención a la calidad y pertinencia política de los estudios económicos y sectoriales, con énfasis en el fortalecimiento de la capacidad de los prestatarios para reunir y analizar los datos concernientes a la pobreza, controlar el progreso y enriquecer los resultados de los programas.

La ampliación del acceso a los servicios sociales. El compromiso de la AIF de aumentar los créditos para el sector social ha sido sumamente satisfactorio durante el período de la décima, undécima y duodécima reposiciones de recursos. Los créditos para proyectos de inversión en el sector social pasaron del 20% del total del financiamiento de la AIF para inversiones a fines de los años ochenta, a un nivel constante del 40% a partir de 1995. Con este aumento, la AIF se convirtió en la mayor fuente de financiamiento para el desarrollo humano y en una importante fuente de análisis y asesoramiento, especialmente en África. Por medio de sus estudios analíticos, sus créditos y su asistencia técnica, la AIF ha ayudado a los países a fortalecer sus políticas de desarrollo humano, aumentar sus

niveles de gasto social, ampliar el acceso a los servicios básicos y, especialmente en los países en transición, a ajustar los regímenes jubilatorios y otros mecanismos de previsión social. En términos generales, la asistencia de la AIF viró desde los proyectos hacia las reformas sectoriales y ofreció alguna forma de asistencia para el sector social virtualmente en todos sus prestatarios activos.

En general, la AIF ha logrado resultados más satisfactorios ayudando a los países a expandir el acceso a los servicios sociales que en lo atinente al mejoramiento de la calidad de los servicios para los pobres. El problema más arduo ha sido la ayuda a los países para abordar cuestiones complejas desde los puntos de vista político e institucional —en especial, las deficiencias en la administración del sector público y el desarrollo institucional— que entorpecen las reformas sectoriales y los programas necesarios para obtener resultados sostenibles. La AIF ha hecho frente a estos problemas con varias innovaciones en el plano de los programas, que incluyen nuevos instrumentos de crédito de alcance sectorial y de país, programáticos y adaptables; una presencia más firme en el terreno; mayor prioridad para el cambio institucional, con un reconocimiento más cabal de la importancia de las asociaciones y de la identificación con las reformas de políticas. La AIF también intensificó su participación en los programas sectoriales de educación y salud, impulsados por los países y coordinados por los donantes; consagró más atención a los programas que abarcan varios países (regionales o mundiales), y, en fecha más reciente, redobló su apoyo a la vinculación más estrecha de las reformas en los sectores sociales con las metas de reducción de la pobreza, mediante la asistencia a los países para la preparación de sus documentos de estrategia de reducción de la pobreza. Todas estas innovaciones parecen sumamente promisorias, pero plantean también exigencias operacionales que reclamarán nuevos procesos basados en resultados y cambios de procedimiento por parte de la AIF, junto con otros donantes.

La exigencia de un crecimiento de base amplia

Mediante la promoción de un crecimiento de base amplia, que es el segundo componente medular de su marco de trabajo para la reducción de la pobreza, la AIF ha avanzado considerablemente hacia el cumplimiento de su compromiso de mejorar las dimensiones sociales y de reducción de la pobreza en las operaciones de ajuste estructural, y de reforzar su respaldo al desarrollo del sector privado. Sin embargo, la aceleración de un crecien-

to de base amplia que conlleve la creación de empleo sigue siendo un gran desafío.

Los beneficios de los préstamos con fines de ajuste. Las clasificaciones de los proyectos del Banco Mundial indican que ha mejorado la eficacia de las operaciones de ajuste en lo que atañe al desarrollo. Durante el período de la novena reposición de recursos se consideró satisfactorio el resultado del 65% de los proyectos terminados y esa clasificación se extendió al 80% en la undécima y duodécima reposiciones. En los países comprometidos con las reformas, las operaciones de ajuste de la AIF han contribuido a la estabilidad macroeconómica y a la eliminación de distorsiones económicas clave, pero no existen pruebas tan claras en cuanto a la generación de ingresos y empleos para los pobres. ¿Por qué ha sido tan difícil para los asociados en el desarrollo, incluida la AIF, respaldar a los países para que vayan más allá de los resultados intermedios de los programas de ajuste (nuevas políticas, legislación, privatización) a fin de lograr mejores resultados en cuanto a la reducción de la pobreza?

Muchos países prestatarios de la AIF han sido inconsecuentes en la ejecución de sus programas de reforma, menoscabando su capacidad para sustentar tasas de crecimiento altas y poner en práctica las complejas reformas estructurales necesarias para lograr la reducción de la pobreza en el largo plazo. También ha resultado difícil aplicar medidas de política que resulten prácticas para alcanzar no sólo el crecimiento, sino un crecimiento de base amplia, y para neutralizar los factores que afectan la capacidad de los pobres para participar en las oportunidades que crean las políticas orientadas por el crecimiento. Son motivo de preocupación las comprobaciones de las evaluaciones, incluidos los testimonios de los interesados, en el sentido de que los nexos entre los cambios de políticas, las estrategias sectoriales y las pautas de crecimiento previstas están articulados frágilmente en las EAP de la AIF, y que no están definidos los mecanismos para la transmisión de los beneficios de los cambios de políticas a los pobres. Urge hacer un estudio de los factores determinantes del crecimiento favorable para los pobres en las circunstancias concretas de cada país, y también hace falta más claridad y especificidad en la forma en que la asistencia de la AIF puede brindar mejor respaldo a los prestatarios para la fijación y promoción de las prioridades específicas de cada país.

Las demoras en el desarrollo rural y del sector privado. Las demoras en el desarrollo del medio rural y del sector privado también son factores que contribuyen sen-

siblemente a los pálidos resultados en materia de crecimiento con una base amplia. El crédito de la AIF para la agricultura y el desarrollo rural, en gran medida ignorado en los acuerdos de la décima, undécima y duodécima reposiciones de recursos, disminuyó de 23,4% de los compromisos durante la décima reposición a 9,6% durante el primer año de la duodécima reposición. Pareciera que la AIF se sustrajo, correctamente, de los esfuerzos infructuosos —como los servicios verticales de extensión agrícola y las actividades de desarrollo rural complejas cuyos índices de fracaso eran más altos que el promedio— pero no se han establecido métodos mejores. Los créditos con fines de ajuste y los estudios económicos y sociales conexos han contribuido a la introducción de importantes reformas de las políticas en varios países prestatarios de la AIF, las que han resultado en un aumento de los incentivos de precios y de las exportaciones del sector agrícola. Sin embargo, los esfuerzos de reforma no han resuelto otras limitaciones estructurales e institucionales que obstaculizan la productividad y la comercialización agrícolas y la reducción de la pobreza en las zonas rurales.

A priori no puede darse por sentado que la disminución de los créditos agrícolas o para el medio rural en relación con otros sectores sea algo negativa, especialmente porque los niveles de crédito para fondos sociales, infraestructura rural, salud y educación han sido robustos. Sin embargo, habida cuenta de que la mayoría de los pobres del mundo seguirán viviendo en zonas rurales hasta bien avanzado el siglo XXI y de que la agricultura constituye una parte considerable del PIB de los países pobres, es preocupante la ausencia de un consenso entre los asociados para el desarrollo respecto de las estrategias de desarrollo rural y la escasa prioridad que recibe la agricultura en los programas de ayuda. El sector exige una atención renovada por parte de la comunidad internacional del desarrollo y el papel de la AIF deberá determinarse en coordinación con otros.

En cambio, a medida que los esfuerzos de estabilización de las condiciones macroeconómicas fueron consolidándose durante los años noventa, el aumento de las actividades de la AIF en favor del desarrollo del sector privado y en ciertos subsectores rindió algunos resultados. No obstante, en las EAP subsiste la tendencia a omitir estrategias de desarrollo del sector privado bien articuladas, hecho que obedece, en parte, a las diferencias entre las perspectivas de la AIF y las de sus prestatarios, y a los problemas constantes para vincular las actividades

de la AIF, la CFI y el OMGI en un esquema coherente. En años recientes la AIF ha establecido relaciones de trabajo más estrechas con la CFI, pero aún es posible aprovechar más sinergias y aplicar una mayor selectividad mediante una definición más acabada del papel que le cabe a la AIF en el mejoramiento del marco de políticas de los países, de las posibilidades de conexión de la CFI con las empresas privadas y de la función catalizadora del OMGI en las inversiones extranjeras; el intercambio de actividades entre las instituciones, y el abandono de actividades que otros participantes pueden llevar a cabo de mejor manera. Si bien en la anterior retrospectiva de las EAP del Banco no se analizó el tratamiento del desarrollo del sector privado, en el informe de 2000 sobre las EAP se señala que la creciente participación de la CFI y el OMGI desde los comienzos de la preparación de las EAP ha servido para mejorar la programación para el desarrollo de dicho sector. Por consiguiente, en el informe se propone una mayor integración de las estrategias de asistencia a los países y los programas de trabajo en países seleccionados.

Si bien muchos proyectos de la AIF han rendido resultados satisfactorios, en una selección de evaluaciones de la asistencia brindada por la AIF a los países puede observarse una calificación relativamente baja para la eficacia de la labor de la AIF en cuanto al desarrollo del sector privado y se señala que es necesario poner más énfasis en el clima para las inversiones. En esas evaluaciones también se mencionan las deficiencias del pasado en cuanto al respaldo para las pequeñas y medianas empresas y el financiamiento para las zonas rurales, dos aspectos en los que ha habido cambios y para los cuales se han trazado nuevas estrategias orientadas a mejorar y multiplicar los esfuerzos de la AIF. La concentración inadecuada en el marco institucional y de políticas de las operaciones de privatización ha determinado que a menudo los beneficios resultantes del aumento de la eficiencia no hayan sido compartidos ampliamente, aunque de acuerdo con los compromisos de la duodécima reposición ahora se presta más atención a la protección social y al medio ambiente. Los esfuerzos para aumentar la provisión de infraestructura por el sector privado son más recientes y parecen promisorios.

El documento estratégico sobre el desarrollo del sector privado que está en preparación debe incluir una definición y una justificación explícitas de una división clara del trabajo y una mayor selectividad en el seno del Grupo del Banco Mundial y en relación con otros asociados.

Asimismo, hay que encontrar la manera de mejorar el respaldo de la AIF para que se adopten políticas y normativas propicias a la inversión privada, se sienten las bases institucionales apropiadas para la privatización, se amplíe el suministro de infraestructura y servicios sociales por el sector privado, y aumenten los efectos distributivos generales de las actividades de desarrollo del sector privado.

El papel estratégico de la AIF. La ventaja comparativa de la AIF en el respaldo al crecimiento de base amplia y a la reducción de la pobreza se encuentra en el plano estratégico, es decir, no sólo en los préstamos para programas de ajuste y las inversiones clave en respaldo del crecimiento con una base amplia, sino también en el apoyo a la investigación y a los estudios analíticos que se requieren para definir las acciones necesarias a fin de que los pobres participen de los beneficios generales. La iniciativa de los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP), lanzada tras la negociación de la duodécima reposición de los recursos de la AIF y basada en los principios del MID, representa un avance considerable hacia la consecución de esas metas. Ofrece un cauce nuevo para la vinculación del análisis de la pobreza, el diseño de políticas y la elección de programas por los propios países, la participación de los asociados y las actividades de seguimiento. Dentro de este marco, la AIF debe aumentar el respaldo al fortalecimiento de la capacidad de los prestatarios para hacer el seguimiento de programas, analizar resultados, mejorarlos e informar un amplio debate público. Además, la administración considera actualmente la forma de dar realce al papel de los documentos temáticos y de estrategia sectorial en lo atinente a la detección de deficiencias de conocimiento y estratégicas, con énfasis especial en la reducción de la pobreza, como guía para clarificar las clases de actividades que revisten más sentido para el Grupo del Banco Mundial.

La integración de las cuestiones relativas al género, el medio ambiente y la buena gestión de gobierno

Los compromisos de la décima, undécima y duodécima reposiciones que instaron a la incorporación de las cuestiones relativas al género, el medio ambiente y la buena gestión de gobierno en los programas de asistencia de la AIF a los países revistieron gran importancia, pero los progresos en estos aspectos se han visto limitados por la falta de consenso, en el seno de la AIF y entre sus países miembros, acerca de la prioridad de esas inquietudes y el papel de la propia AIF en cuanto a su atención. Si bien la

AIF ha hecho contribuciones importantes en cada uno de esos ámbitos, los resultados han sido limitados en relación con los compromisos.

Progreso lento en la incorporación de las cuestiones relativas al género y al medio ambiente. La asistencia de la AIF ha rendido resultados satisfactorios en la puesta en práctica del compromiso de reducir las disparidades por cuestiones de sexo en materia de salud y educación, en parte debido a la significativa identificación de los países con los programas y a la alianza eficaz con otros participantes en la tarea del desarrollo, y también porque las intervenciones han tenido el sustento de rigurosos estudios analíticos. En los países donde existen grandes desigualdades por razones de sexo, la AIF ha incorporado este aspecto virtualmente en todos los proyectos de educación, contribuyendo a establecer tendencias positivas en cuanto a la matrícula escolar de las niñas, y también ha contribuido a la obtención de mejoras en la salud materna. Sin embargo, la asistencia de la AIF ha sido débil en la promoción de la participación de la mujer en la economía y en el mejoramiento del marco institucional de los prestatarios para la consideración de las cuestiones relativas al género. Esto ha socavado la eficacia de la asistencia y ha arrojado resultados decepcionantes al nivel de los países.

El cumplimiento de los compromisos de la AIF relativos al medio ambiente también ha sido parcialmente satisfactorio. Al término del período de la undécima reposición de recursos, se habían completado los planes nacionales de acción ambiental de casi todos los países prestatarios de la AIF, pero su calidad era dispar y las posibilidades de hacer uso de ellos en las EAP eran sumamente variadas. Con objeto de mejorar el tratamiento del medio ambiente en los programas de asistencia a los países donde las cuestiones ambientales revisten una importancia primordial, en el examen de 2000 sobre las EAP efectuado por el Banco se definen varios “próximos pasos”, sobre la base de las recomendaciones del Departamento de Evaluación de Operaciones (DEO) y de fuentes externas, así como de las autoevaluaciones, a fin de incorporar mejor las consideraciones ambientales a los estudios económicos y sectoriales, reforzar los vínculos entre esas consideraciones y las medidas de reducción de la pobreza y dar mejor cabida a los indicadores y tendencias ambientales en los diagnósticos de las EAP sobre los problemas de desarrollo de los países. Esos pasos son esenciales para sustentar la incorporación cabal de las cuestiones ambientales en las actividades de la AIF, pero sólo son medidas iniciales.

Si bien el volumen de financiamiento para proyectos ambientales sigue en el nivel alcanzado durante el período de la novena reposición de recursos, la AIF ha aumentado el número de los componentes ambientales en proyectos de sectores clave. Esta asistencia ha ayudado a sensibilizar más al público y a los gobiernos acerca de los problemas ambientales y ha contribuido, por ejemplo, a revertir la degradación del suelo, mejorar los ingresos obtenidos de tierras áridas y reforzar las capacidades en el ámbito del medio ambiente. Asimismo, la AIF se ha esmerado en ayudar a los países a mejorar sus evaluaciones ambientales. Con todo, las deficiencias en la aplicación de normas de salvaguardia del medio ambiente en algunos proyectos destacados han dirigido la atención hacia el fortalecimiento del proceso de evaluación ambiental, aunque lo más importante sigue siendo que en la concepción de los proyectos para todos los sectores se asegure la calidad y la viabilidad ambientales. Las medidas de salvaguardia y mitigación deben constituir un umbral mínimo, y no la médula de la estrategia de sostenibilidad ambiental, pero la AIF aún debe brindar orientación para la definición, promoción, seguimiento o evaluación de este objetivo más vasto.

El desinterés de los países en obtener créditos de la AIF para atender los problemas relativos al género y al medio ambiente ha constituido un factor limitativo, debido, en parte, a la disponibilidad de fondos a título de donación de otras fuentes. Pero la AIF tampoco ha asumido una responsabilidad clara de incorporar la problemática del género y las cuestiones ambientales en sus actividades habituales. En ambos aspectos, es necesario concentrarse en el fortalecimiento de las instituciones y en las políticas de los prestatarios como cuestión prioritaria. Además, sobre la base de diagnósticos exhaustivos, la AIF debe incorporar mejor las cuestiones relativas al género y al medio ambiente en las EAP, e incrementar los diagnósticos sobre estos aspectos a los análisis económicos y sociales que se practiquen en la preparación de proyectos respaldados por la AIF, especialmente cuando las disparidades entre los sexos sean profundas o se cierren amenazas graves sobre el medio ambiente. También es necesario clarificar el alcance de la política de incorporación de estos temas en las actividades habituales, reforzar la gestión de las cuestiones ambientales y relativas al género y establecer sistemas de seguimiento y evaluación para observar regularmente y evaluar en forma periódica los progresos de la AIF en este campo. Las nuevas estrategias de orientación de las actividades relativas a estos

temas, que actualmente son objeto de consideración en el Banco, ofrecen una oportunidad de tratar estas materias.

El factor decisivo de la buena gestión de gobierno.

En la estrategia del Banco para la reducción de la pobreza de 1990 se omitió en gran medida la referencia a la buena gestión de gobierno, pero en los períodos de la décima, undécima y duodécima reposiciones de los recursos de la AIF, se le señaló como un factor primordial que afecta las demás ramas programáticas en que se hace hincapié. La AIF demoró en dar cumplimiento a sus compromisos de la décima reposición de recursos en materia de buena gestión de gobierno, pero en los últimos cuatro años dio prioridad a la reforma del sector público en sus programas de asistencia a los países y abordó abiertamente los problemas de corrupción. Con objeto de reforzar su capacidad para ampliar sus operaciones, la AIF aumentó su personal, los estudios analíticos y la orientación de políticas. El diálogo con los países y la información sobre la buena gestión de gobierno se han intensificado, aumentaron los créditos para la reforma del sector público y en las operaciones de crédito y los exámenes del gasto público se da más realce al desarrollo institucional. Además, se presta mayor atención a los aspectos más generales de gestión del gasto público, aunque el fortalecimiento de capacidad para establecer un proceso eficaz y responsable sigue siendo una tarea considerable.

Pero hay deficiencias: el tema de la buena gestión de gobierno aún no recibe una consideración cabal en todos los países y es necesaria una mayor coordinación entre los organismos externos para abarcar adecuadamente, sobre la base de las ventajas comparativas, el amplio programa en esta esfera. Se necesita, por ejemplo, más respaldo para imponer el imperio de la ley, que es decisivo para la creación de un entorno propicio para las inversiones, así como para sofocar la inseguridad personal, que constituye una preocupación principal para los pobres. Al presente, la AIF respalda este trabajo apenas en un puñado de países y no posee la ventaja comparativa para abordar todos los aspectos de la reforma jurídica y judicial (incluida la vigilancia del cumplimiento de la ley). El fortalecimiento de la responsabilidad financiera pública en los países prestatarios —un aspecto antes descuidado— ha cobrado impulso, pero aún exige un gran esfuerzo concentrado en el fortalecimiento de la capacidad en los países. Asimismo, la buena gestión de gobierno ha pasado a ser un factor determinante de los niveles de crédito en las EAP y ahora se aplica un “descuento por concepto de gestión de gobierno” a las asignaciones, aunque éste debe revisarse a

fin de asegurar un tratamiento más eficaz del desempeño en este aspecto.

LA DIMENSIÓN DEL PROCESO

La AIF ha replanteado el programa de desarrollo y también ha estado a la vanguardia del proceso de cambio en lo que respecta al tema de la ayuda. En los informes de las reposiciones de los recursos de la AIF se hace hincapié especial en una mayor selectividad en el uso de la ayuda y en el mejoramiento de las asociaciones, merced a una participación creciente y una mayor coordinación de la ayuda en apoyo de los programas de desarrollo propios de los países.

De conformidad con los compromisos de las reposiciones, el programa de reforma se ha concentrado en el refuerzo de cuatro procesos medulares de la AIF, a saber: refuerzo del papel de las EAP en la fijación de las prioridades programáticas, mejoramiento del sistema de asignación basado en los resultados a fin de reforzar el vínculo entre la gestión de políticas de los países y la asignación de crédito, aumento de la participación de los interesados en los proyectos y programas, y robustecimiento de la coordinación de la ayuda entre los donantes. La iniciativa de los documentos de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP) ha brindado un impulso considerable a estas reformas, pero la AIF, junto con sus asociados en el desarrollo, aún debe recorrer un largo trecho para consolidar e institucionalizar las prácticas de asociación mejoradas.

Mayor selectividad de programas y países

Refuerzo del papel de las EAP. Ha habido una concentración creciente en el país como unidad de cuenta en el diseño y evaluación de la asistencia de la AIF. La EAP —como documento y como proceso— se ha convertido en el principal vehículo de programación y planificación para este vuelco. El elemento de autoevaluación que contemplan las EAP ha mejorado notablemente en los últimos años. Merced a un diagnóstico más exhaustivo y a una mayor participación en su diseño, las EAP han contribuido a la pertinencia de los programas, a una mayor identificación de los países con ellos y a la coordinación de la ayuda. Sin embargo, como se puso de relieve en la retrospectiva de la EAP del Banco de 1998, al comienzo del período de la duodécima reposición, en menos del 40% de las EAP se trataba la selectividad en ramas programáticas clave y en menos aún se establecía un nexo

entre la estrategia de la AIF y sus ventajas comparativas, incluida la fijación de prioridades para sus actividades entre los sectores y dentro de éstos y por instrumento. En las EAP del ejercicio de 2000, debido a la atención creciente de los gobiernos miembros y de la administración a esta cuestión, pudo observarse cierta mejora de la selectividad de los programas, aunque sigue existiendo disparidad. El papel de las EAP volverá a cambiar en virtud de la introducción de los DELP. Conforme lo ha señalado la administración, a partir de julio de 2002 las EAP normalmente se fundarán en los DELP, aunque conservarán su identidad como planes de actividades para el Grupo del Banco Mundial. Subsistirá, sin embargo, el problema de la selectividad de los programas y también será necesario establecer coherencia entre los criterios de evaluación de la calidad de los DELP, los mecanismos de financiamiento conforme al avance en la aplicación de las EAP y las evaluaciones de la asignación de los recursos de la AIF basada en el desempeño.

Refuerzo del sistema de asignaciones basadas en el desempeño. El sistema de la AIF de asignaciones basadas en el desempeño —que es el principal mecanismo para lograr la selectividad entre los países— funciona ahora mejor que al comienzo del período de la décima reposición en cuanto a la canalización de los créditos hacia los países cuyo desempeño ha obtenido una buena clasificación. Esto obedece al mejor conocimiento que se posee de las causas del crecimiento y la reducción de la pobreza, así como a recomendaciones concretas del acuerdo para la reposición de recursos, incluida la de asignar mayor peso a la buena gestión de gobierno, la sostenibilidad ambiental y los gastos no relacionados con el desarrollo a la hora de evaluar el desempeño de un país. Sin embargo, aún son pocos los que pueden exhibir un desempeño destacado (y la mayoría son economías pequeñas) y, por ende, el mayor caudal de los créditos de la AIF se encamina hacia los países con un desempeño situado en mitad de la escala de clasificación. En el diseño y la aplicación del sistema de asignaciones basadas en el desempeño subsisten algunos defectos relacionados con dos aspectos clave, a saber: el tratamiento equitativo para todos los países y el vigor de los vínculos entre los criterios de evaluación del desempeño y la constante reducción de la pobreza en los países. Es posible abordar estos problemas si se revisa el método de “descuento por concepto de gestión de gobierno” (que no ha conseguido detectar a algunos prestatarios con graves problemas de esa índole), adaptando aún más

los criterios de evaluación y aumentando la transparencia y el diálogo con los asociados.

La formación de alianzas más eficaces

De la coordinación ad hoc a la coordinación estructurada de la ayuda. Pocos objetivos de los programas y procesos de los informes sobre las reposiciones de los recursos de la AIF pueden alcanzarse en forma satisfactoria si no se mejora la coordinación de la ayuda. Durante la décima, undécima y duodécima reposiciones la concentración se desplazó más allá de las mecánicas de la coordinación de las instituciones donantes para alcanzar el mejoramiento de la gestión de la ayuda, preferiblemente impulsado por los países beneficiarios, mientras los donantes dirigían su respaldo a las políticas y programas correctos, concebidos por los países. Esos cambios se reflejan en sucesivas recomendaciones de las reposiciones, que culminan en la duodécima reposición, con su énfasis en las alianzas impulsadas por los países que combinan los objetivos de identificación del país y coordinación de los donantes. Sin embargo, el progreso en este aspecto ha sido limitado hasta ahora y los programas de ayuda sin coordinación siguen imponiendo pesadas cargas a los países beneficiarios y limitando los efectos de los programas.

Si bien el progreso fue modesto durante los períodos de la décima y undécima reposiciones, la AIF redobló sus esfuerzos, especialmente durante los tres años recientes. La coordinación en los países se reforzó mediante la creciente instalación en el terreno de directores de la AIF a cargo de las operaciones en los países. La Asociación ha hecho cada vez más hincapié en la armonización de los procedimientos de adquisiciones y los procesos de evaluación entre los bancos multilaterales de desarrollo. Ha aflorado una tendencia al establecimiento de mecanismos de coordinación impulsados por los países. La AIF aumentó su participación en los enfoques multisectoriales, un mecanismo de ayuda que combina la dirección del gobierno en el diseño de una estrategia, un marco acordado de gastos para el mediano plazo, la asistencia externa provista dentro de ese marco estratégico y acuerdos en torno a procesos e indicadores para el seguimiento del progreso en el terreno. Esos enfoques son uno de los escasos ejemplos de mecanismos de coordinación de programas estructurados formalmente y concentrados en el diseño y en la ejecución. En este sentido, deben servir como elementos fundamentales de respaldo a las iniciativas recientes del MID y los DELP. En términos generales, el cambio de criterios para dejar paso a la identificación del

país y las alianzas es claro, pero la consolidación e institucionalización de este viraje exigirá mucho más progreso en el tránsito de los acuerdos *ad hoc* a los acuerdos estructurados al nivel del país, así como un compromiso más cabal en la esfera institucional, por parte de la AIF y de otros organismos de asistencia, para desterrar prácticas enraizadas.

Más allá de la participación en los proyectos. El aumento de la participación de los gobiernos, la sociedad civil y el sector privado de los países prestatarios en el diseño, ejecución y seguimiento de los programas de la AIF es otro rasgo clave del proceso de establecimiento de alianzas eficaces. El porcentaje de proyectos de la AIF con algún grado de participación de los interesados primarios casi se duplicó entre 1994 y 2000, hasta llegar al 83% de los proyectos. Las evaluaciones de la pobreza y los exámenes del gasto público han cobrado en fecha reciente más participación, aunque los clientes siguen insatisfechos con el alcance del fortalecimiento de la capacidad local. La participación de los interesados en la preparación de las EAP también ha crecido, pero los efectos en el diseño de dichas estrategias no son claros, salvo en unos pocos casos. Además, al ir más allá de la participación en los proyectos y participar en los estudios analíticos y el diseño de estrategias, las cuestiones de representación, métodos y costos se han intensificado.

LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS

Los aspectos institucionales

Desde el comienzo del período de la décima reposición de recursos, la AIF ha acelerado los cambios de su organización. Su concentración en los países y la atención a sus necesidades son ahora mayores y hay unos 24 directores de la Asociación a cargo de las operaciones en los países destacados en el terreno. La AIF ha creado nuevos instrumentos de crédito para aumentar la flexibilidad y los efectos en el plano del desarrollo institucional. El desempeño de los proyectos ha mejorado en forma sostenida y el porcentaje de proyectos terminados con resultados satisfactorios ha crecido a un 70%, casi a la par con el BIRF. También han mejorado el impacto en el desarrollo institucional y la sostenibilidad de los proyectos de la AIF, aunque a partir de niveles muy magros. Con todo, es necesario seguir trabajando en torno a cuestiones como el cumplimiento de las normas, la elección de instrumentos y el seguimiento de los programas, y la armonización de los recursos con las prioridades.

La responsabilidad del cumplimiento de las políticas. El marco de políticas de la AIF mantiene suma vigencia, pero es necesaria una clarificación de los fundamentos, la finalidad y el alcance de esas políticas en ciertos campos prioritarios, especialmente el desarrollo del sector privado, la problemática del género y las cuestiones ambientales. En fecha reciente, respondiendo a investigaciones del Grupo de Inspección, la administración de la AIF asignó más recursos a asegurar la calidad y a la verificación del cumplimiento de las directrices en materia de salvaguardias, pero debe trabajarse en la clarificación de la distribución de responsabilidades, el mejoramiento de la capacitación del personal y la reorganización de los incentivos para éste. También debe reforzarse el seguimiento regular y la evaluación periódica al nivel institucional, de país y de los proyectos. Esto pone de relieve cuán importante es la renovación del equilibrio de la matriz, con objeto de aplicar las prioridades globales y el fortalecimiento de las estrategias sectoriales a la fijación de las metas programáticas, la articulación del papel de la AIF en el logro de esas metas y la ayuda para el refuerzo de las estrategias de ejecución.

La inversión en estudios analíticos y en el fortalecimiento de la capacidad. La ampliación de la variedad de instrumentos de crédito ha dado a la AIF más flexibilidad y mayor capacidad de respuesta. Los créditos adaptables y las nuevas clases de créditos para fines de ajuste facilitan el respaldo de la AIF a las reformas institucionales y la adaptación de su asistencia a las circunstancias de cada país, pero la consecución de mejores resultados de los programas tropieza aún con obstáculos, incluida, en particular, la forma de asegurar una labor de análisis adecuada y de alta calidad y la ampliación de las dimensiones de la asistencia de la AIF para el fortalecimiento de las capacidades.

La asignación de recursos. La armonización de los recursos con las prioridades es una cuestión tocante a todas las demás y, en este sentido, hay tres aspectos que revisten importancia especial. En primer lugar, es la disponibilidad de recursos presupuestarios para los servicios crediticios y no crediticios que atiendan a las prioridades de cada país. Conforme se indica en los estudios de antecedentes consultados para la preparación de este informe y tratados en los documentos de orientación estratégica del Banco y en las consiguientes propuestas presupuestarias, durante el período que comprende este examen disminuyeron los recursos administrativos para créditos a los países y para los estudios económicos y sectoriales. En

segundo lugar, no obstante la misión del Banco en cuanto a la reducción de la pobreza, a la hora de definir las asignaciones presupuestarias, los niveles de pobreza de un país y su desempeño han recibido una consideración relativamente menor. Las asignaciones presupuestarias regionales y nacionales no distinguen explícitamente entre países prestatarios del BIRF y de la AIF y, si bien las decisiones institucionales e intrarregionales han comenzado a brindar más recursos presupuestarios a los países más pobres, de acuerdo con el desempeño, hasta la fecha los efectos son reducidos. El establecimiento de ese vínculo se ve complicado por factores como las diferencias entre los costos operacionales en los distintos países. Sin embargo, es posible asignar a la pobreza más peso en las asignaciones presupuestarias, mediante el uso de una metodología de norma de país, que hasta ahora ha influido en las decisiones de manera apenas marginal. En tercer lugar, el sistema de programación y presupuesto ha carecido de mecanismos adecuados para reconciliar los compromisos y las asignaciones presupuestarias. Este es un problema particular para las EAP, que generalmente sirven como instrumento de planificación para períodos bienales o trienales, pero se aprueban por separado de los presupuestos anuales para los países. Por ende, puede ser importante que en el proceso presupuestario de este año, las regiones, además de establecer el costo pormenorizado de las EAP, estén preparando por primera vez un presupuesto trienal renovable a fin de minimizar variaciones imprevistas de la financiación regional.

Propuestas recientes de la administración. Durante el período que cubre este examen, la administración ha acumulado un caudal considerable de autoevaluación, aprendizaje y propuestas de nuevas acciones, como se indica en este informe. Si bien sería prematuro emitir un juicio acerca de la eficacia y la eficiencia de muchas iniciativas recientes, es evidente la importancia que revisten para el papel de la AIF, en constante evolución. Además, este año, en la preparación del presupuesto, la administración ha planteado nuevas propuestas, incluidas algunas que guardan una estrecha relación con las principales conclusiones y recomendaciones de este examen, a saber: 1) el establecimiento de un comité de gestión, cuyos principales cometidos son armonizar las estrategias institucionales, asegurar la selectividad institucional y regular las tensiones entre las prioridades institucionales y los programas de los países; 2) el continuo refinamiento del marco para fijar las prioridades institucionales y definir los criterios para la selección de esas prioridades; 3) la

puesta en práctica de un sistema más preciso de seguimiento y gestión de los servicios no crediticios; 4) la reforma del proceso presupuestario, como se indicó antes, incluida la financiación plena de las EAP dentro de un horizonte trienal de planificación y presupuesto renovable para el ejercicio de 2002 y ulteriores, y 5) la promoción redoblada de la descentralización y nuevo equilibrio de la matriz de gestión, incluida una determinación más nítida de las responsabilidades.

¿Pudo ser mejor el desempeño de la AIF?

Los esfuerzos recientes emprendidos por la AIF para reformular su misión, su búsqueda de una mayor mancomunidad con sus asociados en el desarrollo y la redistribución de su personal en los países, sus programas de países y sus instrumentos de crédito, fueron ajustes muy importantes que han contribuido notablemente al aumento de su eficacia en términos de desarrollo. Las recientes iniciativas del MID y los DELP ofrecen buenas posibilidades para seguir con el mejoramiento de la ejecución y los resultados de los programas. Por consiguiente, el programa de la AIF en la mitad del período de la duodécima reposición de recursos es muy distinto al del ejercicio de 1994, al comienzo del período de la décima reposición. El desempeño de su cartera ha mejorado en forma sostenida y lo propio ha sucedido con su contribución a los resultados futuros en lo atinente al desarrollo.

No obstante, los efectos de sus esfuerzos podrían haber sido mayores si la AIF hubiera actuado con más presteza a mediados de los años noventa para aumentar la atención a la buena gestión de gobierno y a los obstáculos institucionales que traban el desarrollo de los países, y si hubiera orientado un mayor caudal de sus análisis y su diálogo a configurar los medios para fomentar mejor el desarrollo rural y del sector privado y la ampliación de las oportunidades económicas para la mujer, todas estas, medidas necesarias para estimular un crecimiento de base amplia y favorable a los pobres y la reducción de la pobreza. El impacto también habría sido mayor si la AIF hubiera sido más selectiva en el uso de sus recursos, no sólo entre los países sobre la base de su compromiso comprobado con la reducción de la pobreza, sino también en su elección de programas e instrumentos, basada en un diagnóstico más adecuado de las circunstancias de cada país y de las ventajas comparativas de la AIF en entornos nacionales concretos. Finalmente, la eficacia de la AIF habría sido mayor si hubiera encontrado los medios para respaldar mejor el fortalecimiento de la capacidad en los

países prestatarios en asociación con otros, si hubiera elaborado los indicadores y procesos de seguimiento necesarios para aumentar la concentración en los resultados y si, junto con los asociados, hubiera avanzado mucho más en la coordinación de los esfuerzos en el ámbito nacional para respaldar los programas impulsados por los países. Esos problemas han sido mencionados en numerosos informes del DEO y muchos han sido tratados en varios informes de autoevaluación y propuestas de acciones por parte de la administración. La clave del futuro consistirá en la armonización de los recursos con las respuestas, en un proceso que establezca prioridades para la asistencia de la AIF y consolide dicha ayuda, dentro del marco de las iniciativas del MID y los DELP.

Las perspectivas

El período que abarca el examen se ha caracterizado por cambios considerables en los países prestatarios, en la AIF y en el sistema de desarrollo. El marco de políticas de la décima, undécima y duodécima reposiciones de recursos impulsó a la AIF a tomar rumbos adecuados a las necesidades de sus prestatarios y seguirá teniendo suma vigencia en el futuro. Sin embargo, la AIF y sus asociados aún se encuentran en el proceso de puesta en práctica de elementos medulares del marco de trabajo, reforzado por las nuevas iniciativas adoptadas durante el período de la duodécima reposición de recursos. Ahora es necesario profundizar y ampliar los avances a partir del marco de políticas existentes, mediante:

- La concentración en la ejecución.
- Una armonización adecuada de los recursos con las prioridades estratégicas.
- La consolidación de los mandatos de la AIF.

Para esto, la AIF deberá ajustar aún más su papel a escala mundial y de los países, dentro de las limitaciones impuestas por los recursos disponibles para sus servicios crediticios y no crediticios. Conforme a su función primordial de respaldo a los esfuerzos en favor del desarrollo inspirados en los propios países, la AIF debe concentrarse más en sus ventajas comparativas —que, en su mayor parte, se encuentran en el plano estratégico mediante el respaldo a las reformas sectoriales, de la economía en general y del gobierno— y en el fortalecimiento de la capacidad. Al mismo tiempo, la AIF debe asumir un mayor grado de iniciativa a escala mundial a fin de facilitar la armonización y la coordinación de la asistencia

externa, necesarias para obtener mayores progresos en la meta primordial de reducir la pobreza.

Los próximos pasos

La AIF puede tomar varias medidas para proyectar las mejoras logradas durante los últimos siete años en la eficacia de su doble papel en materia de desarrollo, a saber:

- **Mostrarse más selectiva.** Es necesario hacer más para aumentar la selectividad de la AIF en los ámbitos nacional, programático e institucional. Para esto es necesario que se refine más el sistema de asignación de recursos basada en el desempeño y se asegure la coherencia entre los procesos de los DELP, las EAP y la asignación basada en el desempeño. También ha de reflejarse en el refuerzo de las estrategias sectoriales y su mejor integración en las EAP, de acuerdo con las estrategias de los países para reducir la pobreza, a fin de ayudar a definir si la AIF debe prepararse para desempeñar un papel de primera línea o auxiliar en coordinación con otros donantes. La AIF debe, asimismo, clarificar sus prioridades y objetivos en los distintos sectores y temas, a fin de delinear con más precisión lo que puede comprometerse a llevar a cabo (y lo que no puede). Sin embargo, esta selectividad de carácter institucional no puede determinarse efectivamente en forma aislada con respecto a las decisiones estratégicas de otras instituciones, sino que debe formar parte de un vasto plan de acción de armonización entre ellas. Las metas cuantitativas de crédito por sectores, instrumentos de crédito o grupos de países son, en la práctica, elementos disuasivos de una mayor selectividad programática y entre los países.
- **Concentrarse en la buena gestión de gobierno y en el fortalecimiento de la capacidad.** En todas las secciones de este examen se pone de relieve la centralidad de la buena gestión de gobierno y el fortalecimiento de la capacidad en el sector público, con objeto de instar a los gobiernos prestatarios a que obren con más eficiencia en la provisión de bienes y servicios públicos, sean más transparentes y rindan cuenta ante los ciudadanos. Mediante el fomento de un gobierno más eficaz y una mejor ejecución de los

programas, todos los aspectos de la asistencia de la AIF, a saber, estudios analíticos, diseño y supervisión de operaciones y seguimiento de los resultados, deben tener una dimensión de fortalecimiento de la capacidad. Esto quizá exija que la AIF amplíe el financiamiento a título de donación o que llegue a una coordinación mucho más estructurada con los organismos donantes, o ambas cosas, para respaldar el fortalecimiento de las capacidades en los países prestatarios. Si bien el programa relativo a la buena gestión de gobierno fijado en los informes de la décima, undécima y duodécima reposiciones de los recursos de la AIF sigue siendo pertinente, la experiencia reciente indica que la AIF, sus prestatarios y otros asociados en el desarrollo deben asumir un compromiso especial en cuanto a mejorar la administración del gasto público y la responsabilidad financiera de los países. La AIF debe respaldar los compromisos de sus prestatarios con planes para el establecimiento, dentro de plazos bien determinados, de sistemas adecuados de rendición de cuentas de las finanzas públicas, y relacionar esos planes con sus préstamos futuros.

- **Comprometerse con alianzas para el desarrollo eficaces.** La AIF debe trabajar a escala nacional y mundial para avanzar hacia el establecimiento de una nueva arquitectura del desarrollo, en que los acuerdos *ad hoc* se reemplacen por mecanismos estructurados de coordinación de la ayuda. Los DELP, como vía concreta para la aplicación de los principios del MID, ofrecen un cauce con importantes posibilidades, y la puesta en práctica de la iniciativa tiene prioridad para el período de la duodécima reposición de recursos y siguientes. En este contexto, cada país debe dar prioridad a la aplicación más decidida y generalizada de programas sectoriales, conforme a las enseñanzas recientes sobre la forma de lograr que esos métodos eficaces, orientados a los resultados y con coordinación de los donantes, respalden programas con los que los países se sientan identificados. A escala mundial, los donantes de la AIF deben solicitar al Presidente del Banco Mundial que facilite un proceso con plazos establecidos, en el cual participen los jefes de los

organismos multilaterales y bilaterales de asistencia, a fin de lograr una mejor armonización de las prácticas de ayuda. El programa no debe incluir solamente las cuestiones de procedimiento, sino abarcar también las cuestiones estratégicas de la selectividad de programas y países. La AIF no puede ni debe asumir el liderazgo en todos los esfuerzos de coordinación de la ayuda, pero puede ajustar más sus propios procesos y alentar a otros a que hagan lo mismo, a fin de alcanzar una coordinación mucho mayor que permita reducir los elevados costos de transacción de la ayuda.

- **Clarificar los objetivos y las políticas de los programas.** La AIF debe explicitar el significado de la “concentración en la reducción de la pobreza” y clarificar los objetivos y las políticas de sus programas en relación con esa meta. El historial de los últimos siete años muestra la necesidad de acelerar el crecimiento de base amplia y las reformas en la gestión de gobierno como objetivos intermedios esenciales para la reducción de la pobreza, que es la meta primordial de la AIF. Demuestra, asimismo, que es importante vincular directamente los objetivos y las políticas operacionales atinentes a la problemática del género, el medio ambiente y el desarrollo del sector privado, con la reducción de la pobreza, y esclarecer la política para incorporar las cuestiones ambientales y relativas al género en las actividades habituales.
- **Armonizar mejor los recursos con las prioridades programáticas.** Una mejor distribución de los recursos en relación con los compromisos de la AIF es esencial para aprovechar las enseñanzas recogidas en los últimos siete años, especialmente en el proceso presupuestario y en el pleno financiamiento de las EAP. En la distribución del presupuesto, la pobreza ha sido un factor relativamente secundario, aunque la aplicación más estricta de una metodología basada en la norma del país puede modificar esta situación. A los esfuerzos para establecer los costos de las EAP de manera más realista, debe sumarse un proceso que asegure la financiación completa de las EAP aprobadas por el Directorio Ejecutivo. Asimismo, todavía se debe encontrar la forma de asegurar el

financiamiento necesario para aplicar un nivel adecuado de diligencia debida, realizar estudios económicos y sectoriales específicos para los programas, y centrar más la atención en el fortalecimiento de la capacidad.

El proceso de reposición de recursos

Las conclusiones de este examen sugieren que el propio proceso de reposición de los recursos de la AIF puede afinarse provechosamente. Se ofrece una valiosa oportunidad para analizar, a escala mundial, la experiencia y los rumos futuros de la asistencia internacional para el desarrollo, y para movilizar financiamiento en favor de objetivos esenciales, pero en su versión actual, el proceso no alcanza a concretar la totalidad de este potencial.

Los compromisos de las reposiciones de recursos, si bien congruentes con un consenso que ha ido evolucionando en el seno de la comunidad internacional del desarrollo, han sido excesivamente determinados y sobrecargados (por ejemplo, en la estipulación de los porcentajes de créditos por sectores y países y en el número y detalle de las recomendaciones). A veces han carecido de realismo acerca de lo que la AIF y sus prestatarios pueden razonablemente lograr en un período de tres años, concentrándose en los aportes más que en los resultados, sin prestar atención a los recursos presupuestarios. Más importante aún, los procesos de reposición de recursos han estado desconectados de los asociados en el desarrollo —prestatarios y otros organismos de asistencia, por igual— en detrimento de la fijación de prioridades y la aplicación de las ventajas comparativas de la AIF. Hay tres cambios que pueden mejorar el proceso y, por ende, los efectos de los compromisos futuros, a saber:

Formular una visión a largo plazo, concentrada en los resultados. Debe solicitarse a la administración que, como parte de las negociaciones de la decimotercera reposición de recursos y en consulta con los prestatarios, elabore una visión a largo plazo para la AIF, en la que se aclare lo que se entiende por concentración de la AIF en

la pobreza, se definan modalidades para distribuir los recursos y se aproveche la función a nivel mundial de la AIF como complemento de su concentración en los países.

Comprometer la participación de los países en desarrollo en el establecimiento de los compromisos de las reposiciones. El proceso mucho más transparente y consultivo que se ha planificado para las negociaciones de la decimotercera reposición de los recursos de la AIF, supera holgadamente a las medidas tomadas con ocasión de la duodécima reposición y debe coadyuvar a la fijación de metas alcanzables para la AIF y al mejoramiento de la ejecución. Más allá de las negociaciones, la AIF debe considerar la forma de incorporar a sus asociados al seguimiento y la evaluación de la gestión y los resultados de la decimotercera reposición de recursos.

La definición de los compromisos en términos de objetivos alcanzables y susceptibles de seguimiento, con una determinación de costos realista. En los compromisos de las reposiciones de los recursos de la AIF se ha tendido a poner énfasis en los aportes y, con excesiva frecuencia, en metas de resultados carentes de realismo, que no toman en cuenta en forma adecuada la necesidad de que haya una identificación del país para que los esfuerzos de reforma sean sostenibles. Sería mejor que los informes de las reposiciones se concentraran en las metas de desarrollo y en la identificación de las clases de actividades prioritarias que debe respaldar la AIF para impulsar la consecución de esas metas, tomando en cuenta las ventajas comparativas de la AIF y reflejando determinaciones realistas de los costos de los compromisos de la reposición. Además, en los informes deben acordarse los indicadores del desempeño de la AIF y un proceso de información sobre los progresos hacia la obtención de los resultados deseados, reconociendo que la operación dentro de los principios del MID supone ir más allá de la medición directa del vínculo entre las actividades de la AIF y los resultados que obtenga el país en materia de desarrollo, para abordar nuevas formas de verificación de su desempeño en asociación con otros.

El Departamento de Evaluación de Operaciones (DEO), una unidad de evaluación independiente que informa directamente a los Directores Ejecutivos del Banco Mundial, califica los resultados y el impacto en términos de desarrollo de todas las operaciones de financiamiento realizadas por el Banco. Los resultados y recomendaciones se comunican a los Directores Ejecutivos y se incorporan en el diseño de políticas y en la ejecución de nuevos proyectos. Además de calificar cada una de las operaciones y programas de asistencia a los países, el DEO evalúa las políticas y los procedimientos del Banco.

Los resúmenes de los estudios y el texto completo del *Précis* y de la serie *Lessons & Practices* se pueden leer en Internet en <http://www.worldbank.org/html/oed>.

Pedidos de publicaciones del DEO

Los estudios de evaluación de operaciones, los documentos para discusión y todos los demás documentos del Banco Mundial se pueden obtener en el InfoShop del Banco.

Los documentos que aparecen con su correspondiente número de stock y código de precio pueden solicitarse por correo al Banco Mundial, o adquirirse en el InfoShop del Banco en la ciudad de Washington. Para obtener información sobre otros documentos, los interesados deben ponerse en contacto con el InfoShop.

Para obtener más información acerca de este estudio o las otras evaluaciones del DEO, sírvase comunicarse con Elizabeth Campbell-Pagé o con el Centro de Consultas del DEO.

Departamento de Evaluación de Operaciones
Programas de Asociaciones de Colaboración y
Conocimientos (OEDPK)
Correo electrónico: ecampbellpage@worldbank.org
Correo electrónico: eline@worldbank.org
Teléfono: (202) 458-4497
Fax: (202) 522-3125

Pedidos de publicaciones del Banco Mundial

Los clientes de los Estados Unidos y de otros territorios en los que no existe un distribuidor de publicaciones del Banco Mundial pueden hacer sus pedidos a:

The World Bank
P.O. Box 960
Herndon, VA 20172-0960
Fax: (703) 661-1501
Teléfono: (703) 661-1580
La dirección de la base de datos de publicaciones del Banco Mundial en Internet es:
<http://www.worldbank.org> (en la página principal del Banco Mundial, seleccione *publications/project info*)
Correo electrónico: pic@worldbank.org
Fax: (202) 522-1500
Teléfono: (202) 458-5454

Para adquirir publicaciones del Banco Mundial en el InfoShop, los clientes deben hacerlo personalmente en el local ubicado en:

701 18th Street, NW
Washington, DC 20433, EE.UU.

Todos los demás clientes deberán hacer sus pedidos por intermedio de los distribuidores locales.

Pedidos por correo electrónico

Si usted tiene una cuenta con el Banco Mundial, puede enviar su pedido por correo electrónico a través de Internet a la siguiente dirección: **books@worldbank.org**. Incluir el número de cuenta, la dirección a la que se deberán enviar el pedido y la factura, el título de la publicación y el número de pedido, la cantidad de ejemplares y el precio unitario de cada título.