

LAS MEJORAS EN LA EFECTIVIDAD DE LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES
CON EVALUACIONES INDEPENDIENTES Y DE EXCELENCIA: LOS CASOS DEL
FONDO MONETARIO INTERNACIONAL Y EL BANCO MUNDIAL

*ENHANCING EFFECTIVENESS OF INTERNATIONAL ORGANIZATIONS THROUGH
EXCELLENCE AND INDEPENDENT EVALUATION. THE CASES OF THE
INTERNATIONAL MONETARY FUND AND THE WORLD BANK*

Eduardo Cuenca García
Universidad de Granada
ecuenca@ugr.es

Margarita Navarro Pabsdorf
Universidad de Granada
pabsdorf@ugr.es

Recibido: noviembre de 2007; aceptado: enero de 2008

RESUMEN

Este artículo analiza las evaluaciones independientes de las instituciones internacionales que completan las que se realizan internamente. Éstas permiten sacar conclusiones de las experiencias en sus políticas e incorporan mejoras de cara a sus futuras actuaciones. El Departamento de Evaluación de Operaciones (DEO) y el Organismo de Evaluación Independiente (OEI) son dos ejemplos. El DEO es una unidad dentro del Banco Mundial que pretende aprender de la experiencia y sirve de base para evaluar los resultados y las responsabilidades de la política del Banco. El OEI, fundado en 2001 y totalmente independiente del FMI, intenta desarrollar los mismos objetivos. Se trata de herramientas decisivas para la toma de decisiones, que además promueven el análisis público de los programas en ambas instituciones.

Palabras claves: Evaluación externa; Organismos internacionales; Fondo Monetario Internacional; Banco Mundial; Grupo de Evaluación Independiente (GEI); Oficina de Evaluación Independiente (OEI).

ABSTRACT

This article analyzes Independent External Evaluations of International Institutions which complement internal evaluations. They improve the Institution's ability to draw conclusions from the results of its policies, and integrate improvements towards future actions. The Operations Evaluation Department (OED) and the Independent Evaluation Office (IEO) are two examples. The OED is an independent unit within the World Bank, its goals are to learn from experience, to provide an objective basis for assessing the results of the Bank's work, and to provide accountability in the achievement of its objectives. The IEO, established in 2001 and fully independent from the Management of the IMF, tries to achieve the same goals. They are vital decision-making tools, but they also promote public analysis of the programs of both institutions.

Keywords: Independent Evaluation; International Institutions; International Monetary Fund; World Bank; Independent Evaluation Group (IEG); Independent Evaluation Office (IEO).

Clasificación JEL: F02, F35, O19, O50.

1. INTRODUCCIÓN

La evaluación independiente del sistema interno de los organismos internacionales tiene como objetivo emitir juicios sobre el grado de efectividad en la operación y cumplimiento de sus metas. Presenta como características la independencia y la elaboración de recomendaciones a fin de retroalimentar los procesos de mejora.

A través de la evaluación se detectan las principales fortalezas y debilidades del sistema analizado y su impacto en el desarrollo de su función.

Para que la evaluación surta los efectos esperados, es indispensable que la alta dirección la apoye y acoja las recomendaciones para las mejoras. En este sentido, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, dos instituciones clave en el sistema de organismos económicos internacionales que configuran el escenario económico internacional en la actualidad, han desarrollado mecanismos de evaluación de sus políticas que han sacado a la luz algunas de sus flaquezas.

El objeto de este artículo es analizar estas iniciativas y valorar los resultados que se han derivado de las mismas.

2. EL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN DE OPERACIONES (DEO) DEL BANCO MUNDIAL

En los últimos 30 años, el Banco Mundial ha puesto en práctica un sistema de evaluación cada vez más riguroso con instrumentos y enfoques que se aproximan a las prácticas recomendadas entre los bancos multilaterales de desarrollo. La evaluación mide los logros en relación con las políticas institucionales y las metas fijadas para cada operación, para estimar la eficacia de su trabajo.

El Grupo de Evaluación Independiente (GEI), conocido anteriormente como el Departamento de Evaluación de Operaciones (DEA), valora la eficiencia de las actividades y los programas operativos del Grupo del Banco Mundial. El GEI es una entidad independiente de la gerencia del Banco y responde directamente ante el Directorio Ejecutivo.

El GEI realiza evaluaciones críticas de los procedimientos con fines constructivos. Asimismo, señala responsabilidades, difunde las enseñanzas derivadas de sus experiencias y hace recomendaciones que se sustentan en los resultados obtenidos.

En su intento de mejorar la eficacia del Banco, el GEI, a través de la excelencia y la independencia, ha invertido en conocimientos y gestión de resultados. Esta labor la concreta en:

- Ampliar el alcance de sus cometidos: la interpretación del desarrollo por el Banco ha evolucionado hacia formas más integrales que incluyen cada vez más las reformas nacionales, la formación de capacidades y los intereses mundiales.
- Mejorar sus actuaciones: identificando prioridades y ofreciendo respuestas rigurosas técnicamente para generar aprendizaje a partir de

las evaluaciones. Así, el GEI proporciona oportunidades de capacitación a funcionarios, prestatarios y la sociedad civil con enfoques participativos en su trabajo.

- Difundir conocimientos y cooperación: con unificación de los métodos de evaluación y los programas de trabajo.
- Para que sea eficaz, la evaluación debe influir en el comportamiento de las instituciones y en la consecución general de la estrategia de desarrollo del Banco.

El proceso de evaluación del Banco se articula en dos fases:

- La autoevaluación, a cargo de las unidades responsables de programas y actividades específicas.
- La evaluación independiente se lleva a cabo por el GEI.

Tanto a la evaluación independiente como a la autoevaluación se aplican los principios de:

- Utilidad: para que la evaluación tenga efecto, las autoridades deben percibir la utilidad.
- Credibilidad: es necesario que se perciba que la información es objetiva, rigurosa e imparcial. La credibilidad de la evaluación se basa en la calidad profesional de los funcionarios y de sus métodos.
- Transparencia: todos los informes se envían a los gobiernos miembros y están disponibles para todos los funcionarios.
- Independiente: de ella se responde directamente ante el Directorio Ejecutivo del Banco, el cual supervisa el trabajo a través de su Comité de Eficacia en Términos del Desarrollo (CODE).

El CODE, fundado en 1994 como comité permanente y parte del Directorio Ejecutivo, supervisa el sistema de evaluación de operaciones del Banco y de la Corporación Financiera Internacional y su cometido se centra en:

- Revisar el programa de trabajo y los informes generados por el GEI y el Grupo de Evaluación de Operaciones (GEO) de la Corporación Financiera Internacional (CFI) e identificar los temas que deben abordarse por el Directorio.
- Controlar la adecuación y eficacia de las actividades de evaluación y autoevaluación de las operaciones del Banco.

El Banco también cuenta con un Grupo de Control de Calidad (QAG, en inglés), que supervisa la calidad de los proyectos y el trabajo analítico de la institución. Las evaluaciones de este grupo la realizan expertos del Banco, así como de otros organismos dedicados al desarrollo, centros de estudio, universidades y organizaciones de la sociedad civil.

El Banco participa en procesos de evaluación adicionales como:

- Evaluaciones institucionales, en respuesta a una solicitud de la Junta de Directores o para casos específicos.
- Evaluaciones de la asistencia a países.
- Evaluaciones temáticas y por sector.

A través del Panel de Inspección, el Banco también permite la participación del público, especialmente de las personas que se vieron afectadas de manera adversa por proyectos financiados por el Banco Mundial.

El Panel de Inspección comenzó sus actividades en septiembre de 1994 y se constituyó en la primera entidad de su tipo que hacía partícipe a los ciudadanos en sus tareas. Su misión es investigar las reclamaciones interpuestas por dos o más personas que se consideraran perjudicadas, o que lo estarían en el futuro, por la ejecución de un proyecto apoyado por el Banco Mundial. El Panel constituye un medio a través del cual los ciudadanos, especialmente los más pobres, pueden llegar directamente a la instancia superior del Banco Mundial.

Los ciudadanos también tendrían la oportunidad de solicitar investigaciones por supuestos casos de corrupción a través del Departamento de Integridad Institucional (INT) del Banco, que investiga no sólo las imputaciones de casos de fraude y corrupción en las operaciones del Grupo del Banco Mundial, sino también las acusaciones de mala conducta profesional del personal.

2.1. ASOCIACIONES DE EVALUACIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL GEI

Uno de los objetivos del GEI es invertir en conocimientos y trabajar con asociaciones para mejorar sus métodos, reducir la sobrecarga de evaluaciones y aumentar las oportunidades de divulgación de las lecciones aprendidas.

Las asociaciones permiten al GEI expandir sus fronteras en términos de experiencias, recursos y extensión; suponen una relación de colaboración que apunta hacia objetivos comunes y busca interacciones coordinadas por medio de actividades conjuntas.

En este contexto, para que las evaluaciones sean eficaces requieren de una mayor colaboración de los donantes y un aumento de la participación de los países receptores. Las asociaciones de evaluación ofrecen al GEI:

- Conocimientos técnicos adicionales, conocimientos técnicos de metodologías y conocimientos locales;
- Mayor participación del prestatario y de interesados en la evaluación;
- Mayor difusión y uso de los resultados de la evaluación;
- Maneras de mejorar la coordinación de los donantes;
- Mayor acceso a los recursos financieros;

Las asociaciones actuales son:

- Con organismos bilaterales de cooperación: Ministerio de Asuntos Exteriores /NORAD (Noruega), Departamento Suizo de Desarrollo y Cooperación Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación para el Desarrollo (Países Bajos) y el Departamento del Reino Unido para el Desarrollo Internacional. Además, el GEI participa en la Red del CAD sobre Evaluación para el Desarrollo.
- Con organizaciones multilaterales: Las oficinas de evaluación de los Bancos Multilaterales de Desarrollo y el FMI a través del Grupo de

Cooperación en materia de evaluación y el Grupo de Evaluación de la ONU.

- Asociaciones para el desarrollo de capacidades de evaluación: Uno de los objetivos es ayudar a los prestatarios a fortalecer sus sistemas de seguimiento y evaluación (desarrollo de capacidades de evaluación). El GEI ha potenciado esta área desde mediados de los setenta.
- De capacitación: La demanda de evaluaciones profesionales de políticas, estrategias, programas y proyectos de desarrollo continúa en aumento, por lo que el GEI se ha asociado con la Universidad de Carleton para organizar el Programa Internacional de Capacitación en Evaluación del Desarrollo (IPDET).

2.2. LAS EVALUACIONES Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO

Sobre la base de los Objetivos de Desarrollo del Milenio que se deberían alcanzar en 2015, el Banco Mundial lanzó una ambiciosa iniciativa relacionada con la evaluación de proyectos estratégicos para analizar el impacto de éstos en los países menos desarrollados.

Se trataba de proyectos y programas que mejoraran la vivienda, la educación, la salud y los servicios públicos, así como transferencias monetarias a familias, condicionadas a mantener a sus hijos en la escuela y llevarlos a los centros de salud para que les realicen controles regulares.

El Banco Mundial se convertía en la primera organización internacional que emprendía evaluaciones de impacto a esa escala. Las evaluaciones de impacto se diferencian de las evaluaciones tradicionales en que intentan detectar, de manera integral, el efecto que tiene un determinado proyecto en la vida de las personas de un grupo específico. Así, la evaluación estándar pondera en qué medida un programa ha conseguido o no el objetivo previsto, mientras que la meta de una evaluación de impacto es apreciar el efecto más general de un determinado proyecto en el desarrollo de la población.

A diferencia de las prácticas tradicionales, las evaluaciones se archivarán en una base de datos a la que podrán acceder todas las autoridades responsables de formular políticas. En definitiva, la iniciativa es parte de la ofensiva del Banco destinada a medir la eficacia de la ayuda que entrega.

3. LA OFICINA DE EVALUACIÓN INDEPENDIENTE (OEI) DEL FMI

En el FMI ha existido una constante preocupación por evaluar sus políticas y operaciones. La creación de la OEI fue un paso importantísimo para mejorar la transparencia del Fondo; de ahí la gran acogida del anuncio de la creación de la OEI durante la reunión del Fondo y Banco en abril de 2000.

La OEI se creó en julio de 2001, cuando el Directorio Ejecutivo le encomendó la tarea de efectuar una evaluación objetiva e independiente de aspectos institucionales.

Los objetivos de estas evaluaciones eran:

- Que el Fondo aprendiera más sobre su tarea.
- Afianzar su credibilidad externa.
- Promover el entendimiento de sus funciones.
- Transmitir opiniones independientes al Directorio.

En sus funciones, la OEI invitaría a las partes interesadas (internas y externas) a formular sus comentarios y los resultados se publican la web de la OEI y se invita a las partes a presentar aportaciones sobre cualquier aspecto de la evaluación.

Asimismo, se acordó limitar inicialmente la capacidad de la OIE a tres evaluaciones anuales, manteniéndose abierta la posibilidad de ampliarlas a cinco.

En noviembre de 2001, la OEI publicó un programa trienal de trabajo sobre temas prioritarios que serían objeto de evaluación. En la lista se identificaron 15 posibles, de los cuales se seleccionaron tres para el ejercicio 2003 y los 12 restantes se considerarían en años posteriores.

La lista fue la siguiente:

- Servicio para el crecimiento y la lucha contra la pobreza (SCLP) y documentos de estrategia de lucha contra la pobreza (DELP) (este tema se examinaría conjuntamente con el Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Mundial).
- Asesoramiento del FMI en la reestructuración del sector financiero después de una crisis.
- Condicionalidad estructural en los programas respaldados por el FMI.
- La función de supervisión del FMI en la prevención de crisis.
- Asesoramiento del FMI en política cambiaria.
- Programa de Evaluación del Sector Financiero (PESF) y Evaluación de la Estabilidad del Sector Financiero (EESF).
- Asistencia técnica del FMI.
- Participación del sector privado.
- El enfoque del FMI para la liberalización de la cuenta de capital.
- La función de la supervisión multilateral.
- Examen del caso de otro país (posiblemente Argentina o Turquía).
- Caso de un país de bajo ingreso.

En el primer informe anual de la OEI se seleccionaron tres temas para el primer año:

- El ajuste fiscal en los programas respaldados por el Fondo.
- Las funciones del Fondo en las tres crisis de la cuenta de capitales (Indonesia, Corea y Brasil).
- El uso prolongado de los recursos institucionales.

Los 12 temas restantes de la lista inicial de 15, fueron examinados a nivel interno y se resumieron en cinco para el programa de trabajo del ejercicio 2004.

- La experiencia de los DELP y el SCLP basada en los DELP completos.

- Estudio de caso de un país (Argentina o Turquía).
- La función del FMI en la prestación de asistencia técnica.
- La función de supervisión que desempeña el FMI.
- El enfoque del FMI con respecto a la liberalización de la cuenta de capital.

3.1. EL USO PROLONGADO DE LOS RECURSOS DEL FONDO

Se considera que un país ha usado con persistencia los recursos del Fondo cuando haya ejecutado al menos dos programas de tres años en un periodo de diez. La OEI señalaba que el uso prolongado había aumentado desde los años setenta y lo achacaba a los fallos en las políticas y programas del Fondo (casos de Filipinas, Pakistán y Senegal).

Se observó que los donantes de ayuda e incluso el Club de París solían vincular sus decisiones a las del Fondo, lo que podía haber dado lugar a que el Fondo fuera más tolerante en el uso prolongado. Por esa razón, habría que establecer otra forma de aprobación a la política de un país.

En su primer Informe, se precisaba que el uso prolongado de recursos del FMI solía restar vitalidad a las políticas formuladas internamente por los países prestatarios y credibilidad de la institución. Entre las decisiones que habría que tomar estaban:

- Adoptar una definición explícita del uso prolongado de los recursos.
- Cuando se concediera un respaldo financiero, se seleccionarían con más rigor a los países y se valoraría si están en condiciones para afrontar un programa de saneamiento.
- Diseñar acciones realistas si en los programas respaldados fuera un requisito previo para el uso de otras fuentes de financiación.
- Establecer condiciones para los países que hicieran un uso prolongado de los recursos.
- Plantear la posibilidad de fijar una tasa de cargos diferenciada para los usuarios persistentes.

3.2. SOBRE LAS CRISIS EN LAS CUENTAS DE CAPITAL

El estudio sobre las crisis de Corea e Indonesia (1997-98) y Brasil (1998-99), detectó que en las dos primeras el FMI exigió el ajuste fiscal y no tuvo en cuenta la caída de la inversión. Por el contrario, en Brasil el ajuste fue insuficiente.

Profundizando en estos temas, la OEI detectó la existencia de relaciones relevantes entre el Fondo y sus principales accionistas a la hora de tratar los desequilibrios que se presentaron, especialmente con el Tesoro norteamericano.

En otro orden de cosas, a la hora de prevenir y valorar los impactos de este tipo de crisis, entre la transparencia y la franqueza en las opiniones del Fondo, la OEI consideró que se deberían emitir señales progresivas de alerta cuando durante la supervisión el personal descubriera factores de vulnerabilidad de los sistemas. Este método sería un punto de equilibrio entre su función de asesor confidencial de los gobiernos y fuente de información para los mercados.

3.3. EL AJUSTE FISCAL

En su informe, la OEI planteó si los programas del FMI habían exigido un ajuste fiscal excesivo. Destacando que la institución no había demostrado suficiente sensibilidad sobre los efectos sociales en programas tan necesarios como la educación o la sanidad. Asimismo señalaba que los sectores vulnerables de la sociedad, no siempre estaban bien protegidos contra los efectos del ajuste fiscal. Los detractores de las políticas restrictivas consideraban que eran una especie de “camino de la salvación a través del sufrimiento”. Asimismo se argumentaba que en la vertiente de ingresos, el Fondo considera que el IVA debía ser la pieza clave de un sistema fiscal moderno y restaba importancia los impuestos sobre la renta, sobre la propiedad y a la necesidad de combatir el fraude. Por otra parte, en la vertiente del gasto, la OEI señalaba que se había centrado demasiada atención en la reducción del empleo en el sector público y en limitar la masa salarial. Por último se añadía que los programas del Fondo no duraban lo suficiente para que las reformas llegaran a tener los efectos deseados

3.4. EL PROGRAMA DE TRABAJO PARA 2004

De la lista mencionada anteriormente, a partir de esta fecha las preocupaciones se centraron en:

- La experiencia de los lucha contra la pobreza y del servicio para el crecimiento y la lucha contra la pobreza (DELPS/SCLP).
- Estudio de caso de un país (Argentina o Turquía).
- La función del FMI en la prestación de asistencia técnica.
- La función de supervisión que desempeña el FMI.
- El enfoque del FMI con respecto a la liberalización de la cuenta de capital.

Para 2004 se consideraron los tres primeros estudios y centrar el segundo en el caso de Argentina.

a) *Evaluación de los documentos de Estrategia de Lucha contra la Pobreza y del Servicio para el Crecimiento y la Lucha contra la Pobreza (DELPS/SCLP):*

En 1999 se establece el Servicio para el Crecimiento y la Lucha contra la Pobreza (SCLP), para ayudar a los países de bajo ingreso a hacer frente a los problemas estructurales de balanza de pagos y fomentar su crecimiento.

Los programas respaldados por el SCLP se basarían en documentos de estrategia de Lucha contra la Pobreza (DELP).

La experiencia inicial basada en un análisis de los “DELP provisionales” y los acuerdos conexos en el marco del SCLP entre 1999 y 2001 demostraba que sólo se habían logrado mejoras provisionales con respecto a los anteriores programas respaldados por el SRAE.

A 31 de diciembre de 2002, veintitrés países habían elaborado DELP completos y casi todos ellos estaban aplicando programas respaldados por el SCLP. Puesto que en los DELP participaban tanto el FMI como el Banco Mundial se propuso que los aspectos de la evaluación relacionados con los DELP se examinaran conjuntamente con el Departamento de Evaluación de Operaciones (DEO) del Banco Mundial.

En la evaluación se recogería la experiencia de todos los países que habían preparado DELP y se centraría en:

- Si había contribuido el proceso de los DELP y el SCLP a definir con mayor claridad la función del FMI en los países de bajo ingreso.
- Si los programas macroeconómicos en los que se basan los acuerdos respaldados por el SCLP son coherentes con las situaciones de los países.
- Si se había modificado el enfoque de las negociaciones y el diseño de los acuerdos respaldados por el SCLP para adaptarlo a los objetivos del proceso de los DELP y el SCLP.
- Si era eficaz la colaboración entre el FMI y el Banco Mundial en la ejecución del proceso de los DELP y el SCLP.

b) *Estudio sobre la actuación del FMI en Argentina*: La crisis de Argentina, con el derrumbe del régimen de caja de conversión y el incumplimiento de los pagos de la deuda, planteó la cuestión sobre la eficacia del FMI en la prevención de crisis y los efectos del asesoramiento.

Argentina participó de forma continuada en programas respaldados por el FMI desde la adopción de la Ley de Convertibilidad en 1991, y en muchas ocasiones fue presentado como un caso ejemplar. De ahí que se tuvieran que examinar tres cuestiones:

- Si el asesoramiento del FMI fue adecuado. Se examinaría el impacto del asesoramiento.
- El impacto de los acuerdos de préstamo a lo largo de dicho periodo.
- Si se podría haber hecho más para evitar la crisis.

La evaluación pretendería, además, generar enseñanzas de esta experiencia para mejorar la eficacia de sus actividades de concesión de préstamos y supervisión en el futuro.

El directorio del Fondo discutió en julio de 2004 el informe que presentó la OEI sobre el grado de responsabilidad que tuvo el Fondo en la crisis argentina, sobre todo en el periodo de la convertibilidad (1991-2001), acusándolo de corresponsable de varios de los problemas financieros que sufrió el país.

El informe apuntaba a que el FMI debió ayudar a Argentina a salir del sistema de cambio fijo que ahogó la economía en vez de seguir prestando dinero para pagar una deuda y prolongar una agonía.

Más allá de la experiencia argentina, se sentaban las bases para futuros casos en economías emergentes y se apuntaba que:

- El nivel de sostenibilidad de la deuda debería ser menor.
- El diseño de los programas del Fondo no ayudaba siempre a identificar sus vulnerabilidades.
- El Fondo se debería frenar en la financiación a miembros que utilizaran políticas inadecuadas de cara al futuro.
- El Fondo debería limitar su función cuando existieran debilidades institucionales en el sistema político, que se conviertan en profundos obstáculos para recuperar la confianza.
- La tardanza en las medidas para resolver la crisis pueden elevar los costos y llevar a una caída de la producción, salida de capitales, y erosión del sistema financiero.

c) Asistencia técnica a cargo del FMI

La asistencia técnica se considera un elemento clave para el fortalecimiento de las capacidades y la mejor identificación de los países con los programas, ámbitos que están adquiriendo cada vez más importancia en el contexto de la supervisión. La asistencia técnica puede ser clave en los países de bajo ingreso, que suelen tener graves limitaciones técnicas, lo que limita la eficacia de la formulación y aplicación de políticas.

También existen muchos ámbitos nuevos en los que la asistencia técnica podría contribuir a fortalecer el sistema financiero y mejorar la calidad de los datos declarados.

En 1999, un grupo interno de evaluación examinó las actividades de asistencia técnica e identificó varias deficiencias relacionadas, en parte, con una inadecuada labor de seguimiento del FMI y la falta de procedimientos internos de evaluación y declaración apropiados.

Así, se pusieron en marcha varias iniciativas para subsanar estas deficiencias, tales como la creación de una oficina centralizada de gestión de la asistencia técnica, la adopción de un marco de política para garantizar que las prioridades en relación con la prestación de asistencia técnica eran acertadas, y la apertura de centros regionales de asistencia técnica en África y el Caribe.

En el estudio se examinaría:

- La eficacia de los procesos internos del FMI para identificar las prioridades de asistencia técnica, asignar recursos a los distintos países y temas, y evaluar los resultados.
- Los esfuerzos desplegados para establecer una metodología óptima común de evaluación para todos los departamentos que proporcionan asistencia técnica.
- La complementariedad entre la asistencia técnica y otras actividades principales del FMI.

4. REFLEXIONES FINALES

Para profundizar sobre el progreso y los cambios en el tiempo y en el espacio, tanto el Banco Mundial como el FMI han puesto en marcha procesos de evaluación de sus funciones, que proporcionan a los responsables de las instituciones información sobre qué iniciativas han sido eficaces y cuáles no han tenido tanto éxito. La evaluación intenta determinar los cambios que pueden atribuirse a determinado programa o política.

La información generada se utiliza como base para las decisiones sobre la ampliación, modificación o eliminación de determinadas políticas o programas, así como en la priorización de las intervenciones. Se trata de una herramienta para la toma de decisiones que, además, promueve el análisis público de los programas.

Para llevar a cabo esta labor ha habido que decidir qué políticas y programas debían evaluarse y acordar un diseño de evaluación que proporcionara resultados válidos.

Aunque es algo pronto para saber si las recomendaciones de estas instituciones han sido decisivas, está claro que sus efectos ya se están haciendo sentir. Por lo tanto, la labor no sólo ha sido buena para responder a las críticas externas, sino también para ayudar a la institución a enfrentarse a los nuevos desafíos de los mercados financieros internacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Mundial (2004): *Evaluaciones influyentes. Evaluaciones que mejoraron el desempeño y los efectos de los programas de desarrollo*, Banco Mundial, Washington. D.C.
- Duignan, P. y Bjorksten, N. (2005): *Strategy Design in Evaluating IMF Surveillance Activity*, Oficina de Evaluación Independiente del FMI, Washington.D.C.
- FMI (2007): *Annual Report*, Oficina de Evaluación Independiente del FMI, Washington.D.C.
- Mackay, K. (2007): *How to Build Monitoring and Evaluation System to Support better Government*, Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial, Washington.D.C.
- OCDE (2001): *Evaluation Feedback for Effective Learning*, OECD/DAC, París.
- Patton, M.Q. (2002): *Qualitative Research and Evaluation Method*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Banco Mundial (2004): *Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods and Approaches*, Banco Mundial, Washington.D.C.
- Banco Mundial (2003): *World Bank Operations of Evaluation Department. The First 30 Years*, Banco Mundial, Washington DC.