

**ANÁLISIS PARA UNA ALIANZA EFICAZ:
RENDICIÓN DE CUENTAS DESCENTRALIZADA Y REDUCCIÓN DE LOS COSTOS
DE TRANSACCIÓN**

Para adoptar una decisión

Importante: Los documentos de la Junta Directiva tienen carácter deliberativo y, de conformidad con la política de transparencia de la Alianza Mundial para la Educación (AME), no se considerarán públicos hasta que la Junta los haya examinado. Se entiende que todas las circunscripciones harán circular los documentos de la Junta Directiva entre sus miembros antes de la reunión de dicho órgano a los fines de consulta.

1. OBJETIVO ESTRATÉGICO

1.1 El propósito de este documento es presentar una serie de recomendaciones (véase el anexo 1) y medidas de seguimiento para lograr mayor eficacia y eficiencia en las operaciones de la Alianza Mundial para la Educación (AME) en los países. Estas recomendaciones se basan en la evaluación de los problemas más importantes y de las opciones para solucionarlos, y centran especialmente la atención en las funciones relativas, las responsabilidades, las líneas de rendición de cuentas, las facultades, los riesgos y los recursos de los Gobiernos socios, las agencias de coordinación, los agentes de las donaciones, los socios para el desarrollo y la Secretaría.

1.2 En numerosos análisis realizados en distintos momentos desde 2011 se ha llegado a conclusiones similares acerca del **modelo de la AME en los países: en teoría es sólido, pero en la práctica no se aplica de forma coherente e, invariablemente, presenta fallas en cuanto a su eficacia y eficiencia.** El trabajo realizado por Oxford Policy Management a fines de 2017 y comienzos de 2018, sumado a la información suministrada más recientemente por la firma IOD PARC, ha puesto de relieve que, si bien hay instrumentos para lograr las metas establecidas en el Plan AME 2020 sobre equidad y aprendizaje, así como los tres objetivos planteados en ese plan que corresponden al nivel de los países, dichos instrumentos no se comprenden del todo bien y no están dando los resultados esperados. **Las responsabilidades, las líneas de rendición de cuentas y las autoridades facultadas para tomar decisiones no están definidas con claridad, a menudo no están especificadas o pueden incluso ser contradictorias.** Estas observaciones, que se analizan en detalle en los anexos, responden directamente a los puntos A y B de la resolución de noviembre y forman la base de las recomendaciones incluidas al final de este documento.

1.3 Al examinar las diversas opciones para mejorar el modelo, se debe tomar una decisión fundamental: avanzar hacia una estructura de rendición de cuentas y cumplimiento centralizado o bien propiciar un esquema de responsabilidades mutuas descentralizadas e impulsadas por la propia Alianza. **Se solicita a la Junta que opte por un enfoque descentralizado, con mecanismos que permitan incrementar la responsabilidad mutua y la transparencia en los países, y a la vez se busque reducir los procesos y los costos de transacción.** Este enfoque se corresponde con la intención del modelo de la AME.

1.4 Las consecuencias generales que este esquema tendrá en los recursos no se consideran excesivas ni onerosas, pues se logrará el equilibrio entre una mayor rendición de cuentas y la reducción de los procesos, con un reajuste diferenciado de las funciones de la Secretaría según las necesidades y los riesgos de cada país.

1.5 Dado que las recomendaciones incluidas en este documento se basan en un enfoque descentralizado que implica el fortalecimiento de las responsabilidades mutuas de los miembros de la Alianza, deberían poder implementarse plenamente sin importar si la Junta decide que el Banco Mundial continúe actuando como anfitrión de la Alianza o si, por el contrario, opta por establecer la AME como entidad jurídica separada. Si las recomendaciones favorecieran el avance hacia un enfoque centralizado en lo que respecta al cumplimiento y la rendición de cuentas, podrían presentarse dificultades en el esquema institucional actual.

1.6 En este ejercicio no se ha analizado en detalle la cuestión de si se deben ampliar los criterios de elegibilidad de modo de permitir que los organismos gubernamentales y las organizaciones no gubernamentales (ONG) nacionales reciban y administren directamente fondos de la Alianza, con lo que se abandonaría la práctica actual de canalizar los fondos destinados a tales entidades a través de un agente de la donación tradicional. En consecuencia, no se considera conveniente incluir una recomendación al respecto en este momento. Si la Junta tuviera interés en examinar las circunstancias en las que esta modalidad más flexible sería beneficiosa y analizar los riesgos que tal enfoque conllevaría, podría solicitar que se realice un estudio específico señalando la conexión directa entre este tema y el de los mecanismos institucionales.

2. ANTECEDENTES

2.1. Luego del exhaustivo análisis realizado por la firma consultora Oxford Policy Management, en junio de 2018 la Junta Directiva decidió lo siguiente:

BOD/2018/06-09. Análisis para una Alianza eficaz: La Junta Directiva:

- 1. Agradece el informe de Oxford Policy Management plasmado en el documento BOD/2018/06 DOC 07A y concuerda en que no es necesario llevar adelante una segunda fase de este estudio.*

2. *Considera que se requiere adoptar medidas específicas para incrementar la eficacia y la eficiencia del modelo operacional de la AME en los países, en particular para adaptarlo en mayor medida a los contextos nacionales y mejorar el enfoque sobre el fortalecimiento de la capacidad de los países socios en desarrollo.*
3. *Toma nota de las conclusiones del Comité de Donaciones y Desempeño (CDD) sobre el informe preliminar contenido en el documento BOD/2018/06 DOC 07B, entre las que figura la constatación de que algunas de las recomendaciones ya se tienen en cuenta en los ejes de trabajo dirigidos por el CDD y por los Comités de Finanzas y Riesgos y de Estrategia e Impacto. Solicita a la Secretaría que, en el retiro de la Junta que se celebrará en noviembre de 2018, proporcione información actualizada sobre los ejes de trabajo que se relacionen con la mejora de la eficiencia y la eficacia, y la reducción de los costos de transacción.*
4. *Solicita al CDD que elabore para fines de julio de 2018 un plan de acción presupuestado con medidas claras y un cronograma, que será sometido a la aprobación de la Junta. Dicho plan debe incluir lo siguiente:*
 - a. *A fin de fortalecer la responsabilidad mutua, una propuesta para examinar y aclarar las funciones, las responsabilidades, las facultades, las líneas de rendición de cuentas, los recursos y los riesgos en el nivel de los países; a partir de esta revisión se modificarán los términos de referencia de los principales actores, entre ellos los países socios en desarrollo, los agentes de las donaciones, las agencias de coordinación y los funcionarios de la Secretaría responsables de los países.*
 - b. *Una estrategia de comunicación que garantice que todos los socios comprendan acabadamente las metas, los objetivos y el modelo operacional de la AME, así como las funciones, responsabilidades y líneas de rendición de cuentas que de él se derivan.*
 - c. *Las medidas que deberán implementarse tras la decisión que se adopte en diciembre de 2018 en relación con los mecanismos institucionales.*
5. *Solicita que en el plan de acción presupuestado se refleje con claridad la manera en que los miembros de la Junta, los comités pertinentes y las circunscripciones asumirán la responsabilidad por su implementación.*

2.2. La Secretaría contrató los servicios de la empresa de consultoría IOD PARC para que elaborara opciones para mejorar la eficacia y la eficiencia de las operaciones de la AME en los países. Luego de las entrevistas iniciales con los miembros de la Junta Directiva y el personal, y después de realizar pruebas de tensión sobre varias alternativas con usuarios y partes interesadas clave en septiembre y comienzos de octubre, IOD PARC presentó una serie de opciones en la reunión de octubre del CDD, tras lo cual consultó a los representantes de los países socios en desarrollo. Sobre la base de estos análisis, IOD PARC introdujo modificaciones en el documento con las opciones y lo presentó en el retiro de la Junta para someterlo a discusión. En el anexo 7 se detallan las exhaustivas consultas realizadas. Asimismo, se organizaron actividades específicas con los principales agentes de las donaciones, que se describen en el anexo 5.

2.3. En su retiro de noviembre de 2018, la Junta proporcionó orientaciones adicionales. El presente documento tiene como objetivo responder a la resolución de la Junta del 7 de noviembre de 2018, que se cita íntegramente a continuación, junto con las referencias a las secciones de este documento y de sus anexos en las que se trata cada tema:

La Junta Directiva, habida cuenta de su responsabilidad por el desempeño financiero y programático de la AME, establecida en su Estatuto, solicita a la Secretaría y a los consultores que colaboran en el análisis para una Alianza eficaz que, en consulta con la presidenta del CDD y el Comité de Coordinación, se ocupen de lo siguiente:

a. Que describan en qué medida el modelo actual asigna claramente las líneas de rendición de cuentas, las facultades y los riesgos en relación con las distintas donaciones de la AME y los elementos del ciclo de planificación y programación. Se debe hacer referencia a los principales documentos de gobierno institucional de la AME, entre ellos el Estatuto, el documento sobre la estructura de gobierno del Fondo Fiduciario, el acuerdo sobre procedimientos financieros y otros documentos pertinentes. Véanse el anexo 2, secciones 1 a 4, y los anexos 3 y 4.

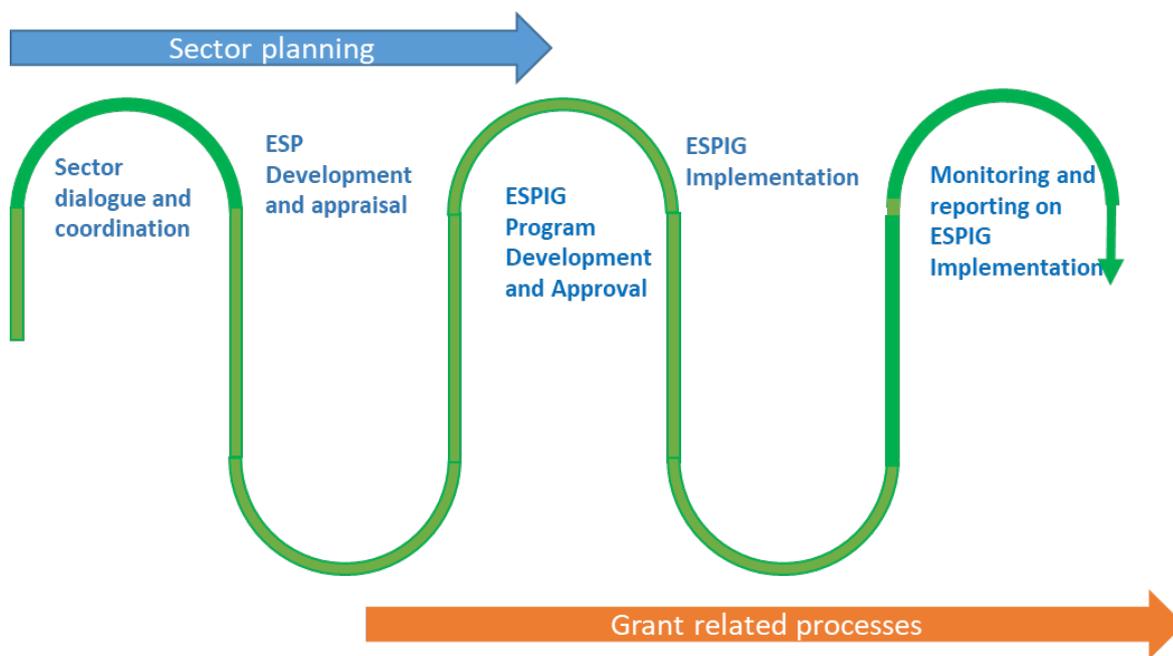
b. Que identifiquen las áreas del modelo que presentan ineficiencias, duplicaciones, discordancias o brechas en las líneas de rendición de cuentas. Véase el anexo 2, secciones 1 a 4, y el anexo 4. Este análisis deberá tomar como base las consultas con los representantes de los principales agentes de las donaciones, en las que se buscará detectar las limitaciones institucionales respecto de la aplicación de la rendición de cuentas, las facultades y la gestión de riesgos. Véanse el anexo 2, secciones 1 a 4, y los anexos 4 y 5.

c. Que señalen opciones, consecuencias y recomendaciones para abordar las cuestiones planteadas en el análisis para una Alianza eficaz y elaboren una versión revisada del plan de trabajo correspondiente a dicho análisis que se centre en la implementación de las recomendaciones o, cuando sea necesario, en el estudio más exhaustivo de las opciones. Véanse la sección 3 de este documento, la lista exhaustiva de recomendaciones y medidas de seguimiento incluida en el anexo 1, y los anexos 2 y 4.

2.4. **Las recomendaciones** contenidas en este documento y en sus anexos **fueron elaboradas conjuntamente por la Secretaría y la empresa consultora IOD PARC**, tal como solicitó la Junta en su resolución del 7 de noviembre de 2018. Durante el proceso de preparación, la Secretaría consultó a la presidenta del CDD. **El anexo 2 contiene numerosas referencias a la resolución de noviembre de la Junta**, pues en él se describen en detalle las opciones y las recomendaciones conexas. Se ha tenido especial cuidado para verificar que las tareas encomendadas en dicha resolución se hayan abordado debidamente.

3. RESUMEN DE LAS RECOMENDACIONES

3.1. El modelo de la AME en los países puede simplificarse de la siguiente manera:



ENGLISH	SPANISH
Sector planning	Planificación del sector
Sector dialogue and coordination	Diálogo y coordinación en el sector
ESP Development and appraisal	Desarrollo y evaluación del plan para el sector educativo
ESPIG Program Development and Approval	Desarrollo y aprobación del programa de la ESPIG
ESPIG Implementation	Ejecución de la ESPIG
Monitoring and reporting on implementation of ESP and ESPIG	Seguimiento de la ejecución del plan para el sector educativo y la ESPIG, y presentación de informes
Grant related processes	Proceso relacionado con la donación

El análisis incluido en este documento y en el anexo 2 se basa en este simple esquema. Cabe señalar que la planificación del sector y los procesos vinculados con las donaciones suelen superponerse más de lo que indica este gráfico simplificado. Aquí se representa el proceso ideal, en el que el modelo funciona sin inconvenientes y de manera eficaz, y genera resultados significativamente mejores. Sin embargo, en la práctica el proceso puede resultar complejo para los actores de los países por varios motivos, por ejemplo, las limitaciones a la capacidad y las diferencias de interpretación o la falta de claridad respecto de las funciones y las líneas de rendición de cuentas entre las partes interesadas. En este documento se propone una serie de recomendaciones específicas para abordar estas cuestiones.

3.2. En la búsqueda de soluciones para los cuellos de botella, las ineficiencias y las fallas en las líneas de rendición de cuentas que presenta actualmente el modelo de la AME en los países, se han detectado cuatro áreas principales que requieren mejoras y que constituyen el marco y la estructura de la documentación presentada ante la Junta y de las recomendaciones que se le solicita aprobar en principio. Se exponen aquí los problemas que deben abordarse en cada una de estas áreas y se incluyen

las soluciones propuestas. Asimismo, en el anexo 2 se analiza el tema en mucho mayor detalle, mientras que en los anexos 3 a 7 se presentan análisis e información de respaldo. Las cuatro áreas principales son las siguientes:

- a. Fortalecimiento del diálogo sobre políticas y la colaboración en los países.
- b. Fortalecimiento del proceso de planificación del sector educativo.
- c. Simplificación del proceso de solicitud de donaciones para la ejecución de los programas del sector educativo.
- d. Incremento de la transparencia y la rendición de cuentas de los agentes de las donaciones.

A. Fortalecimiento del diálogo sobre políticas y la colaboración en los países

3.3. **El objetivo fundamental del modelo de la AME en los países es garantizar la mejora de los planes del sector educativo, su financiamiento e implementación.** La teoría del cambio de la AME sugiere que, al aplicar su modelo en los países, los Gobiernos, los socios para el desarrollo y otras partes interesadas pueden lograr mayor equidad y mejorar el aprendizaje. En consecuencia, **todas las recomendaciones de este documento están dirigidas a lograr este objetivo fundamental.** Con el tiempo, sin embargo, los procesos y los requisitos vinculados con las donaciones de la AME han ido apartando la atención y los esfuerzos de lo que la Alianza busca lograr. Esto se debe a que las donaciones para la ejecución de los programas del sector educativo (ESPIG) se han convertido a menudo en una distorsión y no en el instrumento útil que pretendía ser, pues han desviado la atención de los Gobiernos y los socios para el desarrollo del objetivo principal, esto es, mejorar la planificación del sector y su implementación. Con los cambios propuestos se busca resolver este desequilibrio.

3.4. En el nivel más general, **se recomienda establecer un PACTO en el que se delineen los objetivos y los principales indicadores de desempeño para los distintos actores de la Alianza en los países.** A nivel mundial, la entidad se rige por el [Estatuto de la Alianza Mundial para la Educación](#). El concepto de establecer un pacto en el nivel nacional se basa en las buenas prácticas implementadas en los países donde los Grupos Locales de Educación (GLE) cuentan con un marco de colaboración acordado. En este esquema, se definen de manera conjunta los objetivos y los principales indicadores de desempeño correspondientes al Gobierno, los agentes de las donaciones, las agencias de coordinación, los miembros de los GLE y la Secretaría. **Cada año, todos los actores se someten a una evaluación de 360 grados a cargo de sus colegas, y los resultados se dan a conocer y se analizan en el seno de los GLE.** Esta recomendación busca mejorar la transparencia y la responsabilidad mutua en el nivel nacional, así como el manejo de las conductas, y

aclarar las distintas interpretaciones sobre las funciones y responsabilidades de los diversos socios. Este enfoque se considera mucho más conveniente que el que propone una rendición de cuentas centralizada basada en normas y una ampliación de la Secretaría.

3.5. La función de las agencias de coordinación es facilitar el diálogo sobre el plan del sector educativo y su ejecución. **A fin de que dichas agencias se concentren en su función principal de facilitar el diálogo sobre políticas y coordinar a los distintos socios, se recomienda reducir las tareas de carácter más administrativo y procedimental que actualmente se les exigen y transferirlas a alguna entidad del Gobierno nacional.** Para esto, tal entidad gubernamental recibiría fondos de la AME a través de las donaciones para el desarrollo del plan para el sector educativo (ESPDG) o de algún otro mecanismo de financiamiento. Con esta recomendación se pretende reducir la ambigüedad y el debilitamiento de la función de las agencias de coordinación, y fortalecer la participación y la coordinación de los Gobiernos nacionales.

3.6. **Se recomienda definir la función de la Secretaría mediante el PACTO a nivel nacional, según las necesidades que se haya acordado abordar.** Esta función tendrá como ejes centrales facilitar el trabajo de la Alianza según sea necesario, aclarar sus funciones y procesos, facilitar la evaluación de los requisitos de su modelo de financiamiento, apoyar los procesos vinculados con las donaciones atendiendo a los riesgos y las necesidades, y respaldar los exámenes sectoriales conjuntos y el intercambio de experiencias conforme se le solicite. En algunos casos, los Gobiernos y sus asociados pueden solicitar apoyo adicional de la Secretaría a fin de abordar cuestiones normativas específicas centrales del programa de la AME, ya sea mediante diálogos técnicos, asistencia para sacar provecho de los conocimientos técnicos de otros socios o para intercambiar experiencias con otros países. A medida que se vaya implementando, el Mecanismo de Intercambio de Conocimientos e Innovaciones contribuirá a focalizar y estructurar el intercambio de experiencias. **La función de la Secretaría respecto del proceso de garantía de calidad variará según el contexto y las necesidades,** y el Marco de Riesgos Operacionales permitirá determinar su papel en el seguimiento de la ejecución de las donaciones. Estas recomendaciones buscan aclarar la función (y el tamaño adecuado) de la Secretaría, abordar el problema que representan los altos costos de transacción y eliminar la ambigüedad y los conflictos dentro del modelo operacional vigente.

3.7. Al mismo tiempo, **es necesario continuar trabajando para reducir los procesos secundarios y los costos de transacción respetando las orientaciones y los requisitos,** y restringir los ejercicios de consulta que abarcan a toda la Alianza a aquellos aspectos que resulten directamente relevantes para la eficacia y la eficiencia de las operaciones en los países. Por último, se sugiere que, cuando se elabore el próximo plan estratégico de la AME, se reduzca significativamente la cantidad de indicadores comunes acerca de los cuales los socios deben informar, que en el actual Plan AME 2020 llega a 37.

B. Fortalecimiento del proceso de planificación del sector educativo

3.8. Un objetivo fundamental del modelo de la AME es respaldar la **elaboración de planes para el sector educativo aplicables y de alta calidad que cuenten con el pleno aval de los Gobiernos nacionales y sean supervisados conjuntamente por los GLE**. A partir del análisis y el examen de las opciones, se recomienda que, **en la medida de lo posible, el agente de la ESPDG sea distinto del agente de ESPIG y que se elaboren términos de referencia específicos para el primero**. Dichos términos de referencia deberán poner de relieve la participación del Gobierno y el fortalecimiento de su capacidad. Las funciones de los agentes de cada tipo de donación requerirán normalmente habilidades distintas. El informe final sobre la ESPDG se reducirá tan solo a un informe financiero, dado que el propio plan para el sector educativo será la prueba de que se han logrado los objetivos de la donación.

En la actualidad, todos los países que solicitan una ESPIG deben someter su plan para el sector educativo a una evaluación independiente. No obstante, no se exige tal evaluación a los países que reciben una ESPDG pero no solicitan la ESPIG. Dada la importancia de la ESPDG como inversión para cumplir con el indicador del marco de resultados de la AME referido a la elaboración del plan para el sector educativo, se propone **exigir la evaluación independiente de todos los planes financiados mediante las ESPDG**.

En vista de los resultados de las evaluaciones en curso y de las deliberaciones del CDD, quizá sea necesario **examinar la aplicabilidad de los criterios de los planes para el sector educativo en distintos contextos**. Estas recomendaciones tienen el objetivo de eliminar las distorsiones que se producen en la elaboración de dichos planes por centrar la atención en los requisitos y los cronogramas de las ESPIG.

Los exámenes sectoriales conjuntos, que se basan en los informes sobre la ejecución de los planes para el sector educativo, son mecanismos importantes para evaluar de manera conjunta el desempeño general del plan e identificar las medidas necesarias para mejorarlo. No obstante, en la actualidad no se realizan de manera sistemática. Como parte del PACTO, **los Gobiernos nacionales y los socios para el desarrollo tendrán que realizar cada año exámenes sectoriales conjuntos** a fin de evaluar el desempeño del plan y, en particular, los resultados de las donaciones de la AME.

C. Simplificación del proceso de solicitud de ESPIG

3.9. Paralelamente al desarrollo del plan para el sector educativo, **se recomienda que el Gobierno, junto con los miembros del GLE, determinen cuál será el enfoque estratégico más adecuado para los fondos de la AME dentro del financiamiento general del plan, incluido el tramo variable**. Esto implicará también prestar atención al uso de los sistemas gubernamentales mediante una adecuada alineación del apoyo de la AME. Posteriormente, en el país

se deberá elaborar, con el apoyo del agente de la ESPDG o de la agencia de coordinación, una “nota sobre el alcance”, a partir de la cual el Gobierno elegirá el agente de la donación que considere en mejores condiciones de administrar los fondos de la donación de la AME y cumplir los objetivos acordados. El GLE deberá luego ratificar la elección de dicho agente. **El agente de la donación seleccionado redactará entonces una nota conceptual congruente con la nota sobre el alcance, que será examinada por el Panel Técnico Independiente¹. Dicho panel se habrá creado recientemente** y tendrá la responsabilidad específica de examinar las notas conceptuales de las ESPIG para establecer con claridad las expectativas desde un inicio. Una vez que el panel examine y apruebe la nota, muchos agentes podrán proceder rápidamente a elaborar la propuesta completa sin tener que hacer frente a los elevados costos actuales de transacción y de procesos. Por otro lado, la garantía de calidad que aplique la Secretaría se adaptará a los procesos estructurados de garantía de calidad de los agentes de las donaciones. El panel presentará sus informes al CDD. El informe final de la donación para el desarrollo del programa se reducirá tan solo a un informe financiero, dado que la propia solicitud de donación completada será la prueba de su implementación. Estas recomendaciones tienen el objetivo de simplificar los complejos procesos de selección de los agentes de las donaciones, generar una mayor participación de los países socios en desarrollo respecto de las ESPIG y reducir las duplicaciones y los costos de transacción confirmando al proceso de garantía de calidad la dimensión adecuada.

D. Incremento de la transparencia y la rendición de cuentas de los agentes de las donaciones

3.10. En lo que concierne a la implementación, **es importante para la Alianza la medida en que se cumple el plan para el sector educativo, y más específicamente, el logro de los resultados establecidos en la donación de la AME.** Los Gobiernos nacionales son responsables de ambos aspectos. Como parte de la formulación de los principales indicadores de desempeño vinculados con el PACTO, **el agente de la donación tendrá la responsabilidad de colaborar con el Gobierno y la agencia de coordinación para llevar adelante los exámenes sectoriales conjuntos anuales, que también incluyen el análisis de los avances en la ejecución de la ESPIG.** Para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas, **es necesario formular con claridad indicadores de desempeño referidos al apoyo a la ejecución y establecer la obligatoriedad de presentar informes ante los GLE.** Estos indicadores alentarán el apoyo a los Gobiernos nacionales y promoverán una mayor cooperación y colaboración entre los actores del sector educativo para lograr mejores resultados. **Las comisiones de gestión de los agentes de las donaciones estarán vinculadas en todos los casos con los desembolsos** (en la actualidad, las prácticas varían). **En colaboración con los Gobiernos, los**

¹ El Panel Técnico Independiente podrá estar formado por miembros permanentes y miembros específicos de cada contexto seleccionados en función de sus conocimientos sobre el entorno en cuestión.

agentes de las donaciones harán cada seis meses una presentación ante los GLE en la que se referirán a las cuestiones estratégicas vinculadas con las donaciones y otros asuntos de interés. Sin embargo, los agentes no responden a los GLE ni a las agencias de coordinación, sino a los Gobiernos y a la Junta de la AME. Se simplificarán los requisitos generales referidos a la presentación de informes.

4. PRÓXIMOS PASOS

4.1. Se solicita a la Junta Directiva de la AME que acepte la propuesta general de incrementar la responsabilidad mutua entre los miembros de la Alianza y reducir los costos de transacción, y que se manifieste en principio de acuerdo con la serie de recomendaciones y medidas de seguimiento descritas en el anexo 1. El seguimiento general de la decisión de la Junta quedará a cargo del CDD, ante el cual la Secretaría presentará periódicamente informes sobre los avances correspondientes. La presidenta de dicho comité informará a su vez al Comité de Coordinación. En vista de que las mejoras propuestas son significativas y no están exentas de riesgos, se realizarán nuevas pruebas de tensión conforme se avance con la decisión de la Junta.

4.2. Si, en opinión del CDD, hiciera falta modificar alguna recomendación, se informará a la Junta al respecto. Cuando sea posible, el comité propondrá un conjunto alternativo de medidas que cumpla con los principios delineados en la decisión de la Junta, a cuya aprobación se someterá.

4.3. Por otro lado, avanza la labor en diversos frentes con el fin de abordar determinados obstáculos: en los próximos seis meses finalizará un ejercicio experimental de garantía de calidad supervisado por el CDD, que se tomará como base para introducir modificaciones en las funciones de garantía de calidad que desempeña la Secretaría en relación con los procesos de los agentes de las donaciones. Asimismo, mediante un exhaustivo proceso de consulta se han establecido principios para los GLE, que se han dado a conocer para analizarlos en la próxima reunión de los países socios en desarrollo; la propuesta de establecer un PACTO a nivel nacional incluida en este documento se modificará en consonancia con las orientaciones resultantes de este proceso. Además, se han terminado de elaborar las directrices sobre los exámenes conjuntos sectoriales, mientras que el Mecanismo de Financiamiento para el Intercambio de Conocimientos e Innovaciones (ICI) y el Mecanismo de Financiamiento para la Promoción de la Responsabilidad Social (PRS) se encuentran ya en las etapas finales de desarrollo y se incorporarán en el modelo en los países para una mayor eficacia en el logro de las metas y los objetivos del Plan AME 2020.

4.4. La transformación de las recomendaciones de este documento en medidas concretas no será inmediata y requerirá del trabajo ulterior de la Secretaría, los comités de la Junta, la propia Junta y la Alianza en general. Por ejemplo, toda adaptación que requiera renegociar algún acuerdo sobre procedimientos financieros solo podrá ponerse en práctica una vez concluida dicha negociación con

cada agente de la donación (por ejemplo, modificación de las comisiones por gestión para vincularlas específicamente al uso de los fondos de la donación).

4.5. Las consecuencias financieras que tendrá esta propuesta se contemplarán en el presupuesto del ejercicio de 2020.

5. DECISIÓN RECOMENDADA

5.1 Se solicita a la Junta Directiva que apruebe las siguientes recomendaciones:

BOD/2018/12- XX. Análisis para una Alianza eficaz: La Junta Directiva:

1. Pone de relieve la importancia de los siguientes principios con el objetivo de aumentar la eficacia y la eficiencia de las operaciones de la AME en los países:
 - a. Promover la responsabilidad mutua descentralizada.
 - b. Consolidar la participación de los Gobiernos nacionales y fortalecer su capacidad.
 - c. Establecer un nuevo equilibrio en las prioridades del modelo de la AME en los países para garantizar que sus donaciones y procesos respalden el desarrollo y la ejecución eficaz de planes de calidad para el sector educativo, con adecuado financiamiento y avalados por los Gobiernos.
 - d. Reducir los costos de transacción y los procesos de la AME en los países y mantener a la vez mecanismos sólidos para garantizar la calidad y gestionar los riesgos.
2. Aprueba las siguientes medidas básicas para mejorar las operaciones de la AME en los países:
 - a. Fortalecer la colaboración y el diálogo sobre políticas en el nivel nacional mediante la conformación de un PACTO que permita mejorar la transparencia y la responsabilidad mutua; reforzar la función de la agencia de coordinación para facilitar dicho diálogo; lograr una mayor participación del Gobierno financiando un cargo administrativo en ese ámbito que coordine los procesos de la AME e interactúe con sus mecanismos de gestión institucional de nivel mundial; diferenciar la función de la Secretaría en el nivel nacional a través del PACTO según los riesgos y las necesidades.
 - b. Consolidar el proceso de planificación del sector educativo elaborando términos de referencia específicos para el agente de la ESPDG (en particular, para fortalecer el liderazgo del Gobierno y su capacidad) y diferenciarlo del agente de la ESPIG; exigir una evaluación independiente para todos los planes para el sector educativo financiados mediante ESPDG.
 - c. Simplificar el proceso de solicitud de ESPIG garantizando que la preparación de dicha donación se guíe por las prioridades del Gobierno y las acordadas por el GLE y plasmadas en la nota sobre el alcance. Verificar asimismo que la nota conceptual elaborada por el agente de la donación y alineada con la nota sobre el alcance se someta

a la revisión de un panel independiente para mejorar la evaluación de la calidad desde el inicio y reducir la duplicación de los procesos de garantía de calidad.

- d. Mejorar la transparencia y la rendición de cuentas del agente de la donación respecto del modo en que cumple su función. Para esto, será necesario formular indicadores clave del desempeño referidos al apoyo a la ejecución de la ESPIG, establecer la obligación de que dicho agente presente informes ante el GLE (lo que incluye brindar apoyo a los exámenes conjuntos sectoriales anuales), y reajustar el pago de las comisiones de gestión en proporción con los fondos utilizados.
3. Aprueba en principio las recomendaciones contenidas en el anexo 1 del documento BOD 2018/12/DOC 04 y solicita que se lleven adelante las medidas de seguimiento correspondientes para poner en práctica tales recomendaciones, con miras a garantizar la incorporación de las mejoras clave en las operaciones de la AME en los países a partir del 1 de julio de 2019.
4. Solicita al CDD que informe a la Junta sobre las modificaciones significativas que sea necesario introducir en cualquiera de las recomendaciones incluidas en el anexo 1 del documento BOD 2018/12/DOC 04 y proponga recomendaciones alternativas sobre cómo lograr las mejoras deseadas.

6. PERSONAS DE CONTACTO: Si desea formular preguntas, póngase en contacto con Margarita Focas Licht (mlicht@globalpartnership.org), Padraig Power (ppower@globalpartnership.org) o Charles Tapp (ctapp@globalpartnership.org).

7. ANEXOS

7.1 Este documento incluye los siguientes anexos e información adicional:

Anexo 1: Recomendaciones y medidas de seguimiento.

Anexo 2: Análisis para una Alianza eficaz. Aclaración de funciones, responsabilidades, líneas de rendición de cuentas y riesgos. Respuesta a la decisión de la Junta. *(En este documento se incluye información mucho más detallada sobre el documento de la Junta).*

Nótese que los anexos 3 a 8 pueden encontrarse directamente en el anexo 2.

Anexo 3: Relevamiento de las líneas de rendición de cuentas establecidas en los principales documentos que rigen la estructura de gobierno de la AME. *(Este cuadro responde específicamente a la resolución adoptada por la Junta el 7 de noviembre).*

Anexo 4: Relevamiento exhaustivo de las funciones, líneas de rendición de cuentas, consultas, toma de decisiones, deficiencias y riesgos correspondientes a todos los aspectos del modelo de la AME en los países. *(Este cuadro responde específicamente a la resolución adoptada por la Junta el 7 de noviembre).*

- Anexo 5: Relevamiento de los parámetros institucionales del agente de la donación.
- Anexo 6: Comparación entre la AME y otras organizaciones similares. *(Este documento responde al plan de trabajo acordado por la Junta en julio de 2018).*
- Anexo 7: Resumen de las evidencias extraídas en las evaluaciones institucionales sobre la eficacia y eficiencia de la Alianza.
- Anexo 8: Lista de socios consultados para realizar el análisis para una Alianza eficaz.