



## Evaluación Corporativa

# Evaluación de un pilar de la estrategia de conocimiento y aprendizaje del BID:

Actividades de capacitación para  
para el personal de operaciones del BID



**Clasificación:** Documento Público



**Este trabajo se distribuye bajo una licencia Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0).** Usted es libre de copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra a terceros, bajo las siguientes condiciones:



**Reconocimiento** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).



**No comercial** - No puede utilizar esta obra para fines comerciales



**Sin obras derivadas** - No se puede alterar, transformar o ampliar este trabajo.

**Renuncia** - alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.

© **Banco Interamericano de Desarrollo**

Oficina de Evaluación y Supervisión

1350 New York Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20577

[www.iadb.org/evaluacion](http://www.iadb.org/evaluacion)

## ÍNDICE

### [SIGLAS Y ABREVIATURAS](#)

### [RESUMEN EJECUTIVO](#)

### [REGISTRO DE ACCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN](#)

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
II.	TIPOS DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE OPERACIONES .....	5
III.	CONCLUSIONES.....	9
A.	Selección.....	9
1.	¿Se escogen con criterio estratégico las actividades de capacitación de KNL? .....	9
2.	¿Se orientan las actividades de capacitación de KNL en función de la demanda? .....	10
B.	Implementación .....	13
1.	¿Son eficaces los procedimientos que se utilizan para impartir capacitación?.....	13
2.	¿Es adecuada la información sobre actividades de capacitación de KNL?14	
3.	¿Son adecuados los mecanismos de control de calidad para las actividades de capacitación de KNL? .....	16
C.	Calidad .....	17
1.	¿Son las actividades de capacitación de KNL de alta calidad?.....	17
2.	¿Son las actividades de capacitación de KNL útiles? .....	18
IV.	RESUMEN Y RECOMENDACIONES.....	22

### [RECUADRO 1. BIBLIOTECA FELIPE HERRERA](#)

La presente evaluación fue preparada por Guilherme Sedlacek y Viviana Vélez Grajales, bajo la dirección de Cheryl W. Gray y con la asistencia de Andrea Florimon y los comentarios y aportes de Michelle Fryer, Virginia Poggio, Silvia Raw y Li Tang. Quisiéramos agradecer a Graciela Schamis y a su equipo de KNL por los útiles comentarios sobre un borrador anterior.

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

KNL	Sector de Conocimiento y Aprendizaje
SPD	Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo
VPC	Vicepresidencia de Países
VPP	Vicepresidencia del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana
VPS	Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento

## RESUMEN EJECUTIVO

En 2007, como parte de la realineación del Banco y con el propósito de reforzar el uso del conocimiento, se encomendó a la recién creada Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (VPS) la responsabilidad del conocimiento y aprendizaje a nivel de todo el Banco, incluido el desarrollo de un programa de aprendizaje orientado por la demanda para crear aptitudes del personal en respuesta a las necesidades operativas. En 2008, el Directorio Ejecutivo aprobó la “Propuesta de Estrategia Institucional de Conocimiento y Aprendizaje (2008–2010)”, en la que se establece el enfoque del Banco en cuanto al conocimiento y el aprendizaje tanto interna como externamente. El Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL), un departamento de VPS, se estructuró para supervisar la gestión de conocimientos y la capacitación a nivel interno y externo. KNL cuenta con tres unidades: la División de Gestión del Conocimiento (KNM), el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES) y la Biblioteca Felipe Herrera (FHL). En la Estrategia de Conocimiento y Aprendizaje se establecen los objetivos del Departamento y se proponen las funciones de cada una de sus unidades.

Esta evaluación tiene por objetivo primordial la identificación de cualidades y deficiencias en la implantación del programa de capacitación del Banco para el personal técnico encargado de prestar servicios operativos a los clientes. Se ha procurado establecer si el personal de operaciones está satisfecho con las actividades de capacitación organizadas por KNL y en qué medida los productos y servicios de KNL se han suministrado de manera adecuada y se consideran útiles. La evaluación no aborda otras dimensiones de la Estrategia de Conocimiento y Aprendizaje, incluida la gestión de conocimientos o la capacitación externa, pero sí discute brevemente temas relativos a la Biblioteca.

La evaluación constata que KNL ha avanzado considerablemente desde 2008 en la articulación y consolidación de un sistema para organizar, coordinar y gestionar el programa de capacitación del Banco. El nuevo sistema permite incrementar la eficiencia de dicho programa, respondiendo a la fragmentación de las iniciativas de capacitación y fuentes de financiamiento antes imperante en el Banco, y busca ofrecer mecanismos transparentes y verificables de asignación del presupuesto de capacitación entre las diferentes unidades organizacionales del BID y dentro de éstas.

KNL ha procurado avanzar hacia un sistema de capacitación del personal guiado por la demanda. Dentro de este sistema se designa a un funcionario de la unidad como Coordinador de Capacitación para asistir a cada Gerente en la preparación del Plan de Conocimiento y Aprendizaje de la unidad en cuestión. Los Coordinadores de Capacitación tienen la responsabilidad de velar por que las necesidades de capacitación se reflejen y presupuesten debidamente en el plan, y las actividades se ejecuten adecuadamente. Para facilitar el proceso de definición del Plan de Conocimiento y Aprendizaje, KNL asigna un oficial de enlace encargado de ayudar a la unidad, que brinda información general sobre la capacitación (por ejemplo qué actividades son elegibles o no para recibir financiamiento) y ayuda a la unidad a asegurarse de que el plan se prepare puntualmente. Persisten deficiencias en los procesos de consulta con los funcionarios a nivel individual sobre las necesidades de capacitación y en los mecanismos para vincular la capacitación del personal con el avance profesional.

KNL ha diseñado un sistema de difusión y almacenamiento de información sobre las actividades de capacitación, el cual es fundamental para el éxito y la sistematización del programa de capacitación. No obstante, hasta el momento este sistema se ha utilizado poco, dado que el personal lo usa esencialmente con fines de registro. Se han introducido mecanismos de control de calidad para los eventos de capacitación, los cuales permiten evaluar las reacciones y percepciones inmediatas de los participantes. Existe poca constancia de que esos mecanismos se estén utilizando proactivamente para mejorar la calidad de la capacitación y el aprendizaje o para medir las ganancias en términos de competencias del personal.

El personal de operaciones está satisfecho con el apoyo de KNL en términos logísticos y de facilitación de eventos de capacitación. Asimismo, desearía que KNL prestara más ayuda en la identificación de públicos meta, la definición de metodologías de aprendizaje y la adaptación de técnicas de presentación y materiales de aprendizaje a un público específico. En lo que respecta a los cursos de capacitación específicos, el personal de operaciones percibe la utilidad de los cursos técnicos para su trabajo, pero quisiera que la oferta de cursos fuera más especializada. En general, se considera que los retiros son útiles para reforzar las aptitudes de trabajo en equipo y generar nuevas oportunidades de negocio, aunque no necesariamente mejoren las competencias de los funcionarios. El personal coincide en que los nuevos empleados y los funcionarios transferidos a una Representación no reciben una adecuada capacitación previa al trabajo.

Con el fin de continuar mejorando la eficacia de la capacitación impartida al personal de operaciones, se recomienda en esta evaluación que la Administración del BID (en la mayoría de los casos KNL en coordinación y colaboración con otras unidades del Banco) realice lo siguiente:

- a. **Continuar actualizando el sistema en línea de KNL a fin de asegurarse de que las descripciones y la retroinformación sobre los cursos estén completas y sean fácilmente accesibles (integración a la larga con el programa Optima, según corresponda);**
- b. **Reforzar el requisito de que los gerentes y el personal tanto en la Sede como en las Representaciones examinen y acuerden anualmente las necesidades y los planes individuales de capacitación;**
- c. **Trazar una distinción clara en cuanto a objetivos y fuentes de financiamiento entre actividades de capacitación técnica y actividades (tales como retiros) centradas principalmente en la formación de equipos, a fin de evitar que las segundas desplacen a las primeras;**
- d. **Estudiar formas de ampliar las opciones de capacitación para satisfacer necesidades profesionales especializadas, por ejemplo mediante cursos técnicos focalizados y capacitación externa eficaz en función de los costos;**

- e. **Reforzar el contenido de la orientación para nuevos empleados (quizá mediante el ofrecimiento de cursos más frecuentes y de menor duración) y para el personal transferido a las Representaciones;**
- f. **Continuar estudiando nuevas formas de evaluar y asegurar la calidad de los eventos de capacitación, por ejemplo, brindando asesoramiento a los instructores sobre técnicas eficaces de comunicación y dando seguimiento al personal para constatar que se hayan aplicado las técnicas adquiridas durante la capacitación.**

### REGISTRO DE ACCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Evaluación de un Pilar de la Estrategia de Conocimiento y Aprendizaje del Banco: Actividades de Capacitación para el Personal de Operaciones del BID	
Recomendaciones	Respuesta de la Administración
a. Continuar actualizando el sistema en línea de KNL a fin de asegurarse de que las descripciones y la retroinformación sobre los cursos estén completas y sean fácilmente accesibles (integración a la larga con el programa Optima, según corresponda).	
b. Reforzar el requisito de que los gerentes y el personal tanto en la Sede como en las Representaciones examinen y acuerden anualmente las necesidades y los planes individuales de capacitación.	
c. Trazar una distinción clara en cuanto a objetivos y fuentes de financiamiento entre actividades de capacitación técnica y actividades (tales como retiros) centradas principalmente en la formación de equipos, a fin de evitar que las segundas desplacen a las primeras.	
d. Estudiar formas de ampliar las opciones de capacitación para satisfacer necesidades profesionales especializadas, por ejemplo mediante cursos técnicos focalizados y capacitación externa eficaz en función de los costos.	
e. Reforzar el contenido de la orientación para nuevos empleados (quizá mediante el ofrecimiento de cursos más frecuentes y de menor duración) y para el personal transferido a las Representaciones.	
f. Continuar estudiando nuevas formas de evaluar y asegurar la calidad de los eventos de capacitación, por ejemplo, brindando asesoramiento a los instructores sobre técnicas eficaces de comunicación y dando seguimiento al personal para constatar que se hayan aplicado las técnicas adquiridas durante la capacitación.	



## I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 El Banco ha cobrado conciencia de que la mejora de las competencias de su personal mediante el aprendizaje e intercambio de conocimientos es fundamental para responder más adecuadamente a las necesidades de sus clientes y profundizar su aporte al desarrollo. En 2005, a raíz del análisis de la implantación del Nuevo Marco de Financiamiento del Banco, la Administración recomendó fortalecer la capacidad analítica de la institución. En 2007, como parte de la realineación del Banco y con el propósito de reforzar el uso del conocimiento, se encomendó a la recién creada Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (VPS) la tarea de “formular un programa de aprendizaje guiado por la demanda para desarrollar las aptitudes del personal en apoyo de las necesidades operativas” (documento GA-232, Anexo VIII).
- 1.2 El Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL) es el departamento de VPS responsable de la difusión de conocimientos y la capacitación a nivel interno y externo (documento GA-232). KNL cuenta con tres unidades: la División de Gestión del Conocimiento (KNM), el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES) y la Biblioteca Felipe Herrera (FHL). En 2008, el Directorio Ejecutivo aprobó la “Propuesta de Estrategia Institucional de Conocimiento y Aprendizaje (2008–2010)” (documento GN-2479), en la que se establecían los objetivos del departamento y se proponían las funciones de cada una de sus unidades, incluidas las de identificar las necesidades de las unidades organizacionales en materia de capacitación, diseñar y ejecutar el programa institucional de capacitación, y administrar el presupuesto de capacitación y aprendizaje del Banco.
- 1.3 La evaluación tiene por objetivo primordial la identificación de cualidades y deficiencias en la implantación del programa de capacitación del Banco para el personal técnico encargado de prestar servicios operativos a los clientes. Asimismo, se centra en la implantación, dentro de un importante grupo de clientes, de uno de los cinco objetivos estratégicos enunciados en la estrategia de conocimiento y aprendizaje de 2008: “Actualización y fortalecimiento continuo de los conocimientos y competencias técnicas, centrales y de supervisión del personal gerencial, profesional y administrativo del Banco”. Se ha procurado establecer si el personal de operaciones está satisfecho con las actividades de capacitación organizadas por KNL, a menudo con unidades asociadas<sup>1</sup>, y en qué medida esos productos y servicios se han suministrado de manera adecuada y se consideran útiles para mejorar las competencias del personal y su desempeño laboral.
- 1.4 La evaluación no abarca explícitamente la capacitación a nivel gerencial ni aquella impartida al personal administrativo o no operativo, aunque algunas de sus conclusiones podrían aplicarse también a estos programas. Tampoco comprende los

---

<sup>1</sup> La estrategia prevé que KNL se integre horizontalmente con unidades asociadas, combinando sus conocimientos especializados en cuanto a la promoción del aprendizaje con las contribuciones de especialistas sectoriales de otras unidades.

programas de KNL de gestión de conocimientos más amplios o la capacitación externa para clientes, aunque sí aborda sucintamente los servicios de la biblioteca, pese a que todas estas dimensiones de conocimiento y aprendizaje en cierta medida se refuerzan entre sí y son importantes para transformar al Banco en una institución fundamentada en el conocimiento.

1.5 En esta evaluación se han empleado los siguientes criterios de base:

- La labor de conocimiento y aprendizaje debe ser **pertinente** para las necesidades operacionales de la institución y sus clientes, y especificar desde el principio sus aportes previstos.
- La labor de conocimiento y aprendizaje debe **programarse** con el fin de establecer prioridades, evitar la duplicación de esfuerzos y aprovechar al máximo las sinergias internas en la institución.
- La labor de conocimiento y aprendizaje debe **presupuestarse** para saber por anticipado cuántos de los escasos recursos institucionales se están asignando a una determinada actividad, y se le debe dar seguimiento para comprobar que se cumpla con el programa.
- La labor de conocimiento y aprendizaje debe contar con **mecanismos de control de calidad** para asegurar que los productos y servicios se ajusten a criterios específicos de calidad.
- La labor de conocimiento y aprendizaje debe **divulgarse** como una forma de difundir los beneficios de la capacitación entre toda la comunidad interesada.
- La labor de conocimiento y aprendizaje debe **almacenarse** de tal forma que los conocimientos y el aprendizaje estén disponibles y sean útiles para usuarios futuros.
- La labor de conocimiento y aprendizaje debe ser de **buena calidad** para asegurar que la institución reciba valor por el dinero que invierte.
- La labor de conocimiento y aprendizaje debe ser **útil** para elaborar programas operativos.

1.6 En la evaluación se han formulado las siguientes preguntas específicas:

Selección

- ¿Se escogen con criterio estratégico las actividades de capacitación operativa?
- ¿Se orientan las actividades de capacitación operativa en función de la demanda?

### Procesos de producción

- ¿Son eficaces los procedimientos que se utilizan para impartir capacitación?
- ¿Es adecuada la información sobre actividades de capacitación?
- ¿Son adecuados los mecanismos de control de calidad para las actividades de capacitación?

### Calidad

- ¿Son las actividades de capacitación operativa de alta calidad?
- ¿Son las actividades de capacitación operativa útiles?

Lamentablemente, la falta de datos sobre las actividades de capacitación antes de 2008 impide comparar la eficiencia y eficacia de tales actividades antes y después de ese año, para analizar en qué medida el programa de capacitación del Banco ha mejorado como consecuencia de la implantación de la estrategia de conocimiento y aprendizaje.

1.7 A efectos de esta evaluación se han usado las siguientes fuentes de información:

- **Sitio virtual de KNL.** En el sitio virtual de KNL se explican las principales funciones de las unidades y se presenta una breve descripción de los productos y servicios que ofrecen. También se incluyen enlaces a los documentos pertinentes para esta evaluación, entre ellos la Estrategia de Conocimiento y Aprendizaje aprobada por el Directorio, los informes de programa y presupuesto para 2008-2010 y las directrices para preparar los Planes de Conocimiento y Aprendizaje de las unidades organizacionales del Banco. El sitio también proporciona acceso al sistema en línea de KNL a través del cual los empleados pueden inscribirse en eventos organizados por KNL y encontrar información vinculada a esos eventos, como programas y presentaciones. Además, en su sitio virtual, KNL presenta informes sobre los resultados de la evaluación de sus actividades de capacitación, que consiste en encuestas completadas por los participantes al finalizar el evento.
- **Bases de datos de KNL y de empleados del Banco.** La base de datos de KNL contiene información sobre cada evento organizado por el Departamento (nombre, objetivos, costo, duración, códigos OPUS, etc.), la cual puede analizarse de diversas maneras según el modo en que se agrupen los eventos. Así, éstos pueden clasificarse por tipo (algunos se orientan a las necesidades específicas de capacitación de una unidad, otros a necesidades a nivel de todo el Banco) o por objetivo (algunos tienen por finalidad reforzar las capacidades técnicas, otros mejorar los conocimientos lingüísticos). Esta base de datos también brinda información sobre los participantes, como la unidad organizacional a la que pertenecen, su ubicación (Sede o Representación) y su cargo. También puede obtenerse información similar

sobre el personal no participante a partir de la base de datos de empleados del Banco.

- **Entrevistas.** Se entrevistó a un grupo ampliamente representativo de 34 funcionarios de las tres Vicepresidencias operativas (VPC, VPS y VPP) y SPD para obtener información sobre las opiniones acerca del desempeño de KNL con respecto al suministro de capacitación. El personal entrevistado procedía de la Sede (80%) y las Representaciones (20%), y se seleccionó al azar de entre grupos de Especialistas y Especialistas Senior (17), Jóvenes Profesionales (3) y Coordinadores de Capacitación (7)<sup>2</sup>. A ellos se añadieron siete funcionarios escogidos deliberadamente para incluir representantes del Departamento de Investigación y Economista Jefe (RES), SPD y personal de operaciones de grados más altos y más bajos. Los entrevistados habían interactuado con KNL en diversos modos. La mayoría de ellos había participado por lo menos en un evento, otros también habían trabajado con KNL en la organización de un evento y algunos otros habían estado a cargo de preparar los planes de capacitación de su unidad. Según el tipo de relación que tenían con el sector, se preguntó a los entrevistados cómo calificaban la calidad de los eventos, si habían aprendido algo útil para su trabajo y con qué frecuencia usaban los servicios de la biblioteca.
- **Encuesta.** Se envió una encuesta por vía electrónica a los 292 Especialistas y Especialistas Senior que participaron en actividades de capacitación, el 57% de ellos en las Representaciones y el 43% en la Sede<sup>3</sup>. En total, se recibieron 113 respuestas a la encuesta, lo que representa el 38% de las personas contactadas. De estas 113 personas, el 67% trabaja en las Representaciones y el 33% en la Sede. En el Cuadro 1 puede observarse su distribución según el tipo de evento al que se refería la encuesta (no necesariamente el único en que habían participado). Más de la mitad de los encuestados (55%) había participado en una actividad de *análisis sectorial y económico*, la actividad de capacitación más común de este grupo de personal de operaciones.

---

<sup>2</sup> Los grupos de personal se clasifican según el título del cargo con que figuran en la base de datos de empleados del Banco. Los Especialistas y Especialistas Senior, Asociados y Jóvenes Profesionales se consideran como personal de nivel intermedio. Los Especialistas Líder, Especialistas Principales, Jefes de División, Jefes de Unidad, Asesores y Representantes se consideran como personal de alto nivel. Los Coordinadores de Capacitación, que tienen diversos títulos de cargo, fueron entrevistados por su estrecha interacción con KNL.

<sup>3</sup> Los Especialistas y Especialistas Senior son el grupo básico de personal operativo responsable de gran parte de la labor técnica en los proyectos del Banco. Este grupo representa aproximadamente la mitad del personal profesional en las tres Vicepresidencias operativas (VPC, VPS y VPP). Los 292 empleados a los que se envió la encuesta representan cerca del 90% de los Especialistas y Especialistas Senior del Banco. El 10% restante no había participado en ningún evento de capacitación.

**Cuadro 1.**  
**Distribución de los encuestados según el evento de capacitación en el que participaron**

<b>Clasificación de la actividad de capacitación</b>	<b>Porcentaje</b>
Análisis sectorial y económico (BK-C1014)	55%
Taller para equipo de país (BK-C1006)	18%
Competencias básicas (BK-C1011)	15%
Sistemas y programas informáticos (BK-C1015)	5%
Políticas y procedimientos operativos (BK-C1013)	4%
Gestión institucional (BK-C1012)	3%
Total	100%

Fuente: Base de datos de KNL.

## **II. TIPOS DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE OPERACIONES**

- 2.1 A tenor de la estrategia de conocimiento y aprendizaje, el objetivo de KNL es “mejorar las condiciones para la adquisición, creación, disseminación, intercambio y uso del conocimiento necesario para la efectividad de las operaciones del Banco, de acuerdo con las necesidades de la región y los retos de desarrollo”. KNL es responsable de diseñar, desarrollar y administrar el programa de capacitación del Banco junto con las unidades organizacionales, fomentar la utilización del conocimiento, difundir las lecciones aprendidas, establecer alianzas de conocimiento con redes académicas y profesionales y supervisar los servicios de la Biblioteca Felipe Herrera.
- 2.2 En lo concerniente a la capacitación, la función de KNL es apoyar a las unidades en el diseño, la ejecución y la evaluación de su programa de capacitación. Durante el proceso de diseño, se presta asistencia a las unidades para evaluar sus necesidades de capacitación, identificar objetivos al respecto, establecer técnicas para impartir la capacitación y asignar los recursos necesarios. Existen dos tipos de actividades de capacitación, aquellas planeadas por las unidades con apoyo de KNL y aquellas programadas exclusivamente por KNL para atender a necesidades en varios sectores. Aunque los recursos financieros para el primer tipo de actividad se asignan a las unidades, la gestión de los presupuestos está a cargo de KNL. Durante la fase de ejecución del programa de capacitación, KNL desarrolla métodos de capacitación, prepara los materiales y contribuye con el aspecto logístico de los eventos. A solicitud de las unidades, KNL ofrece los servicios de un moderador para facilitar la comunicación entre los instructores y los participantes. Por último, KNL supervisa y evalúa la eficacia de la capacitación.
- 2.3 Como ya se ha mencionado, las actividades de capacitación se dividen en dos grupos según a quién se destinen los servicios. Aquellas programadas por las unidades en sus Planes de Conocimiento y Aprendizaje cubren las necesidades de

capacitación del personal de las unidades y las contrapartes (*necesidades, contribuciones y productos de extensión para conocimiento de los países*)<sup>4</sup>, mientras que aquellas definidas, organizadas y financiadas exclusivamente por KNL (actividades *a nivel de todo el Banco*) promueven el aprendizaje de competencias y procesos institucionales de carácter intersectorial. Dentro de estos dos grupos, las actividades de capacitación pueden subclasificarse en función de su propósito:

- Las actividades de capacitación en *competencias básicas* (BK-C1011) permiten al personal mejorar sus habilidades lingüísticas, de comunicación y negociación y ofrecen a los nuevos empleados una perspectiva institucional general del Banco.
- Las actividades de capacitación en *gestión institucional* (BK-C1012) fortalecen las habilidades del personal para aplicar nuevas tecnologías y desempeñar nuevas funciones, y transmiten al personal conocimientos prácticos sobre la aplicación de las políticas y reglamentos del Banco.
- Las actividades de capacitación en *políticas y procedimientos operativos* (BK-C1013) permiten profundizar las aptitudes y capacidades técnicas del personal que trabaja esencialmente en el área operativa, como los jefes de equipos de proyecto.
- Las actividades de capacitación en *análisis sectorial y económico* (BK-C1014) contribuyen a mejorar las aptitudes, los conocimientos y las competencias técnicas del personal.
- Las actividades de capacitación en *sistemas y programas informáticos* (BK-C1015) permiten reforzar la capacidad del personal para utilizar sistemas de información y aplicaciones informáticas, así como actualizar los conocimientos del personal sobre políticas y procedimientos.
- Los *talleres para equipos de país* (BK-C1006) tienen por finalidad mejorar la eficacia organizacional de las unidades del Banco, esclareciendo las funciones y responsabilidades del personal y abordando aspectos de comunicación y trabajo en equipo.

2.4 A continuación se presentan estadísticas descriptivas de las actividades de capacitación de 2010 para Especialistas de operaciones y Especialistas Senior<sup>5</sup>. La

---

<sup>4</sup> Las *necesidades* tienen por finalidad atender la demanda actual y futura de conocimiento y aprendizaje de la unidad organizacional y su personal, e incluyen cursos de fortalecimiento de competencias básicas y competencias técnicas. Las *contribuciones* son actividades programadas por una unidad que benefician a otras unidades organizacionales; por ejemplo, las Vicepresidencias suelen organizar charlas sobre procesos departamentales dirigidas al personal de las divisiones y departamentos. Los *productos de extensión para conocimiento de los países* son productos que responden a las necesidades de aprendizaje de las contrapartes del Banco y no se incluyen en la presente evaluación.

<sup>5</sup> KNL revisó y optimizó en 2010 la base de datos sobre las actividades de capacitación.

información se presenta en dos partes: las actividades de capacitación planeadas por las unidades (*necesidades y contribuciones*) y las actividades programadas por KNL (actividades *a nivel de todo el Banco*)<sup>6</sup>.

- 2.5 Los Especialistas de operaciones y Especialistas Senior participaron en 156 actividades de capacitación planificadas y ejecutadas por las unidades en 2010 con apoyo de KNL<sup>7</sup>. En el Cuadro 2 se ilustra la distribución de esas actividades clasificadas según su propósito. Más de la mitad fueron actividades de *análisis sectorial y económico*, que son también las más onerosas en cuanto al costo promedio por participante. Un promedio de 24 participantes se inscribió en cada una de estas actividades. Los siguientes son algunos ejemplos: “STATA”, “Competencias Técnicas Sectoriales – Desarrollo Urbano Integrado, Vivienda, Temas Fiscales y Asuntos Subnacionales y de Descentralización” e “Impactos del Cambio Climático sobre el Agua: Un Foro Internacional de Adaptación”.
- 2.6 Las actividades de *competencias básicas y gestión institucional* planificadas por las unidades son la segunda y la tercera categoría en que los Especialistas y Especialistas Senior participaron con mayor frecuencia. Cabe señalar que la capacitación en competencias básicas presenta en promedio el mayor número de cursos (3,9) y participantes (87) por actividad. Los siguientes son algunos ejemplos: “Participación en un curso para obtener un certificado en gestión de proyectos”, “Presentaciones de Especialistas en el tema de competencia. Taller” y “Taller sobre habilidades comunicacionales y manejo del conflicto”.

---

<sup>6</sup> La clasificación de las actividades en *necesidades, contribuciones, productos de extensión para conocimiento de los países* y *productos a nivel de todo el Banco* debe revisarse en la base de datos de KNL. De acuerdo con el plan de negocios de KNL, las unidades sólo pueden identificar como *necesidades* las categorías de *competencias básicas* (BK-C1011), *gestión institucional* (BK-C1012), *políticas y procedimientos operativos* (BK-C1013), *análisis sectorial y económico* (BK-C1014), *sistemas y programas informáticos* (BK-C1015), *talleres para equipos de país* (BK-C1006) y *comunidades de práctica* (BK-C1005). Sin embargo, en la base de datos se consignan como *necesidades* otros tipos de actividades, tales como *documentación y difusión de lecciones aprendidas* (BK-C1004) y *portales de conocimiento* (BK-C1008).

<sup>7</sup> En 2010 se ejecutaron en total 552 actividades de capacitación del personal programadas por las unidades (*necesidades y contribuciones*).

**Cuadro 2.**  
**Estadísticas descriptivas de las actividades programadas por las unidades en 2010 con participación de al menos un Especialista o Especialista Senior**

<b>Clasificación de la actividad de capacitación</b>	<b>Número de actividades</b>	<b>Promedio de eventos/cursos por actividad</b>	<b>Promedio de participantes por actividad</b>	<b>Costo promedio por actividad</b>	<b>Costo promedio per cápita*</b>
Análisis sectorial y económico (BK-C1014)	87 (56%)	2.7	24	11.929	1.248
Competencias básicas (BK-C1011)	21 (13%)	3.9	87	4.970	805
Gestión institucional (BK-C1012)	21 (13%)	3.5	46	2.836	485
Taller para equipo de país (BK-C1006)	15 (10%)	1.1	25	7.098	300
Políticas y procedimientos operativos (BK-C1013)	6 (4%)	2.1.	40	48.968	676
Sistemas y programas informáticos (BK-C1015)	6 (4%)	2.6	19	523	46
<b>Total</b>	<b>156 (100%)</b>	<b>2.8</b>	<b>36</b>	<b>10.290</b>	<b>926</b>

Fuente: Base de datos de KNL.

- 2.7 Según la base de datos de KNL, en 2010 se realizaron 18 actividades *a nivel de todo el Banco* con participación de Especialistas y Especialistas Senior<sup>8</sup>. El Cuadro 3 ilustra la distribución de estas actividades de capacitación clasificadas según su propósito. Más del 60% corresponde al grupo de *competencias básicas*. En promedio, el número de cursos por actividad es de 12,8 y el de personas por actividad es de 96. Los siguientes son algunos ejemplos: “Clases en grupo de español, francés, portugués e inglés”, “Orientación para nuevos empleados” y “Realización de presentaciones”.
- 2.8 Las actividades *a nivel de todo el Banco* clasificadas dentro de la categoría *sistemas y programas informáticos* son las menos costosas (un promedio de US\$76 por participante) y las que registran el mayor número de inscripciones (un promedio de 492 por actividad). El “Programa de aplicaciones informáticas estándar del Banco, 2010” consta de sesiones de información sobre los sistemas electrónicos del Banco: OPERA, OPMAS, SISCOR, IDBDOCS y el Sistema Unificado de Comunicaciones. El “Programa de aplicaciones informáticas, 2010” ofrece capacitación en aplicaciones de Microsoft 2007.

<sup>8</sup> KNL llevó a cabo en 2010 un total de 28 actividades de capacitación *a nivel de todo el Banco* dirigidas al personal de la institución.



**Cuadro 3.**  
**Estadísticas descriptivas de las actividades a nivel de todo el Banco realizadas en 2010 con participación de al menos un Especialista o Especialista Senior**

<b>Clasificación de la actividad de capacitación</b>	<b>Número de actividades</b>	<b>Promedio de eventos/cursos por actividad</b>	<b>Promedio de participantes por actividad</b>	<b>Costo promedio por actividad</b>	<b>Costo promedio per cápita</b>
Competencias básicas (BK-C1011)	11 (62%)	12.8	96	46.279	550
Análisis sectorial y económico (BK-C1014)	3 (17%)	1	26	4.903	136
Sistemas y programas informáticos (BK-C1015)	2 (11%)	47.5	492	35.662	76
Taller para equipo de país (BK-C1006)	1 (5%)	6	252	291.235	1.155
Políticas y procedimientos operativos (BK-C1013)	1 (5%)	5	67	84.164	1.256
Total	18 (100%)	13.8	135	53.917	501

Fuente: Base de datos de KNL.

### III. CONCLUSIONES

3.1 A continuación se exponen las conclusiones de la evaluación sobre las actividades de capacitación del personal. En el Recuadro 1 se resumen algunas constataciones adicionales con respecto a la Biblioteca Felipe Herrera obtenidas durante el proceso de evaluación.

#### A. Selección

##### 1. ¿Se escogen con criterio estratégico las actividades de capacitación de KNL?

3.2 Con miras a la elaboración del plan anual de conocimiento y aprendizaje de cada unidad organizacional al comienzo del año, se dispone de directrices en las que se brinda información sobre la definición y el monto de recursos asignado a las *necesidades, contribuciones y productos de extensión para conocimiento de los países* por unidad y se explican las cuatro etapas del proceso de planificación, a saber: identificación y priorización de necesidades de conocimiento y aprendizaje; análisis pormenorizado de las necesidades priorizadas; análisis de respuestas alternativas, y presupuestación y programación de actividades. En las directrices también se establecen plazos para los elementos que deben entregarse y se describen brevemente las responsabilidades de los diversos interlocutores que participan en el proceso.

3.3 KNL identifica con antelación las necesidades *a nivel de todo el Banco* antes de que las unidades preparen sus planes individuales. Los gerentes y jefes de unidad toman la decisión definitiva sobre las prioridades en materia de capacitación para sus unidades. Dado su conocimiento sobre la capacitación necesaria para conferir mayor eficacia al trabajo de su unidad, los gerentes deberían estar en condiciones de tomar decisiones debidamente fundadas. El principal motivo de queja de los

entrevistados no se refería a la instancia en que reposa la autoridad para la toma de decisiones, sino más bien a la escasez de recursos para capacitación, que en muchos casos limita las decisiones estratégicas.

- 3.4 Este proceso de planificación ha aumentado considerablemente el enfoque estratégico y la congruencia del programa de capacitación en comparación con el sistema fragmentado y de planificación imprecisa que prevaleció con anterioridad a la estrategia de conocimiento y aprendizaje de 2008.

## **2. ¿Se orientan las actividades de capacitación de KNL en función de la demanda?**

- 3.5 KNL ha procurado avanzar hacia un sistema de capacitación del personal guiado por la demanda. Corresponde a los gerentes establecer prioridades de capacitación y decidir qué actividades financiar. Para facilitar el proceso de definición del Plan de Conocimiento y Aprendizaje, KNL asigna un oficial de enlace encargado de ayudar a la unidad, brindando información general sobre la capacitación (por ejemplo qué actividades son elegibles o no para recibir financiamiento) y prestando asistencia a la unidad para asegurar que el plan se prepare puntualmente. Se designa a un funcionario de la unidad como Coordinador de Capacitación para asistir al Gerente en la preparación del Plan de Conocimiento y Aprendizaje de la unidad. Los Coordinadores de Capacitación deben velar por que las necesidades de capacitación se reflejen y presupuesten debidamente en el plan, y las actividades se ejecuten adecuadamente.
- 3.6 Las actividades de capacitación de KNL se rigen por la demanda desde el punto de vista de los gerentes, pero no necesariamente desde la perspectiva del personal de la unidad. Los entrevistados convienen en que las unidades identifican las necesidades de capacitación y preparan las respectivas propuestas. Quienes opinaron sobre la participación de la unidad en la definición de los objetivos, contenidos y métodos de aprendizaje de las actividades sostuvieron que la unidad participa efectivamente en el proceso. Tres cuartas partes de los entrevistados afirman que su unidad participa en la definición de los objetivos. Dos tercios opinan que la unidad además participa en la definición de contenido, y la mitad considera que esta participación se extiende a la definición de metodologías de aprendizaje.
- 3.7 Pese a que en el sitio virtual de KNL se presenta información sobre el presupuesto de las unidades para conocimiento y aprendizaje, la comunicación entre los gerentes de unidad y su personal sobre los planes de capacitación parece limitada. El personal no parece recibir suficiente información sobre el proceso de preparación de los Planes de Conocimiento y Aprendizaje o la disponibilidad de presupuesto. Sólo el 29% de los Especialistas encuestados conocía el plan de su unidad en 2010, y apenas el 61% sabía quién era el coordinador en su unidad. Del 74% de los encuestados que se pronunció sobre los presupuestos de capacitación, un tercio manifestó ignorar el monto que posiblemente estuviera disponible para su capacitación individual.
- 3.8 Además, según parece, a gran parte del personal no se le consulta sobre sus necesidades de capacitación y no está claro si existe un mecanismo formal por el

que el personal pueda solicitar capacitación. Si bien algunos de los entrevistados solicitaron capacitación en su revisión anual del desempeño y otros en el marco de encuestas y consultas realizadas por el Coordinador de Capacitación, a muchos no se los consultó nunca. Es más, cerca de dos tercios de los entrevistados indicaron que no se les preguntó sobre el tipo de capacitación que necesitaban para el año.

- 3.9 Asimismo, el personal no tiene certeza sobre la forma en que se administra el presupuesto para necesidades de capacitación no previstas. Según indicó más de un tercio de los entrevistados, no se especifica el mecanismo para financiar futuras actividades no incluidas en el Plan de Conocimiento y Aprendizaje. El personal que solicitó a su supervisor fondos para cursos anunciados en el transcurso del año recibió una respuesta negativa sin más explicación.
- 3.10 Por último, los entrevistados indicaron a menudo que les preocupaba la escasa vinculación entre el avance profesional del personal y las necesidades identificadas en el plan de capacitación de la unidad. La Estrategia de Conocimiento y Aprendizaje del BID se centra en las necesidades de negocio de la institución en lugar del avance profesional individual, y el marco de gestión de la carrera busca respaldar el avance profesional. Sin embargo, el personal no comprende plenamente este enfoque, lo que redundaba en malentendidos e insatisfacción. Dos tercios de los entrevistados mencionaron este aspecto. Menos de un tercio de ellos considera que ha recibido una capacitación vinculada con su desarrollo profesional, y el resto nunca ha dialogado con su supervisor acerca de su carrera en el Banco. En términos generales, el personal del Banco piensa que su capacitación no se vincula adecuadamente con su trabajo futuro en la institución.
- 3.11 En los siguientes comentarios se ilustran las frustraciones de algunos funcionarios en relación con el avance profesional:
- “Considero que el Banco no ofrece una capacitación apropiada. Los gerentes carecen de una visión clara de dónde desean que uno esté en su trayectoria de carrera. En general, no existe una estrategia adecuada de recursos humanos. El Banco no es consciente de las competencias que posee el personal. Si la institución no sabe qué desea que yo haga en los próximos 5, 10 ó 15 años, me pregunto cómo va a capacitarme”.
  - “Aspiramos a ser un Banco de conocimientos. No creo que KNL esté en sintonía con la estrategia de recursos humanos de atraer, desarrollar y retener talentos”.
  - “No existen trayectorias de carrera para posiciones de gestión. Necesitamos una capacitación más estructurada, quizá con un cierto grado de flexibilidad, un modelo que le indique a uno qué cursos debe hacer si está en determinada área. KNL se limita a ofrecer una extensa lista de cursos. En general sólo me inscribo en aquellos que me piden tomar”.

### **Recuadro 1. Biblioteca Felipe Herrera**

La Biblioteca Felipe Herrera es otro elemento del sistema de KNL. Aunque el enfoque de esta evaluación no se centra en la biblioteca, el equipo de evaluación recabó algunos comentarios de los entrevistados sobre su utilización de los servicios que ofrece. La biblioteca pone a disposición del personal y los clientes del Banco información sobre temas pertinentes para la labor de la institución, al seleccionar, compilar, organizar y difundir libros, artículos, periódicos, bases de datos, documentos de trabajo, etc. La biblioteca está abonada a bases de datos y revistas específicas, recursos de referencia, las bases de datos Elsevier y los servicios de Wiley/EBSCO. Otros servicios que ofrece incluyen las InfoGuías (páginas virtuales creadas por el personal de la biblioteca con información útil y actualizada para grupos específicos de Especialistas), los mensajes de alerta enviados por correo electrónico, los préstamos interbibliotecarios, los programas informáticos Rosetta Stone y diversos portales que permiten acceder a documentos de trabajo, noticias, anuarios estadísticos, enciclopedias y la revista The Economist.

Conforme la tecnología ha evolucionado y se ha incrementado el volumen de información disponible en soporte electrónico, las bibliotecas han desarrollado medios más complejos para almacenar y difundir conocimientos. Hoy en día, los usuarios no tienen que desplazarse físicamente para acceder a la información, aunque aún precisan ayuda para encontrarla. La función de los bibliotecarios está evolucionando ya que, además de adquirir, organizar y almacenar la información, también deben orientar a los usuarios sobre el modo de hallarla. Éstos, a su vez, exigen un acceso más rápido y sencillo a la información que procuran. Atendiendo a estos cambios, la Biblioteca Felipe Herrera está implantando un nuevo modelo de servicio que requiere una mayor interacción y comunicación con el personal para comprender mejor las necesidades de los usuarios. La biblioteca ha asignado oficiales de enlace para cada sector que deben estar en contacto permanente con el personal a su cargo para determinar con mayor precisión sus necesidades de información y así brindar un mejor servicio. Por ejemplo, para el proyecto de InfoGuías, los oficiales de enlace se aseguran de que el contenido de los sitios virtuales se seleccione y organice de acuerdo con las exigencias del personal. Asimismo, para las alertas electrónicas, pasan revista a las fuentes externas de información y envían a los Especialistas los enlaces más pertinentes. Con este modelo de servicio, la biblioteca aspira a almacenar y difundir más eficazmente la información. Aunque no son expertos en el sector que les corresponde, los oficiales de enlace se están especializando como oficiales de información para el sector.

Con respecto a la calidad de los servicios de la biblioteca, más de dos tercios de los entrevistados y una proporción similar de los Especialistas encuestados califican favorablemente el servicio de préstamo interbibliotecario, aunque unos pocos quisieran tener un acceso más inmediato a los artículos solicitados. Con todo, el personal considera que la colección de libros de la biblioteca está desactualizada y la de revistas, limitada. La biblioteca admite la necesidad de actualizar su colección de libros y está estudiando la posibilidad de adquirir nuevas licencias de libros electrónicos, cuya demanda está creciendo con mayor rapidez que la de libros impresos. Aunque aún no se ha instaurado un mecanismo formal para fijar prioridades de suscripción a recursos de información electrónica, algunas unidades informan que recientemente la biblioteca ha solicitado su opinión sobre a qué publicaciones en su ámbito de interés sería conveniente suscribirse. Asimismo, OVE tiene entendido que desde el año pasado la biblioteca ha pedido a los proveedores que suministren estadísticas sobre el uso de revistas y bases de datos.

Un importante factor limitante para la biblioteca es el hecho de que gran parte de los Especialistas no usan sus productos y servicios. Se pidió a los Especialistas encuestados que calificaran su nivel de satisfacción con una lista de 17 servicios, entre ellos la consulta de libros y revistas electrónicas, los préstamos interbibliotecarios de artículos, las InfoGuías, las alertas enviadas por correo electrónico, la revista The Economist y los portales de acceso a documentos de trabajo. En cada caso, al menos el 40% de los encuestados nunca ha usado el servicio. Por ejemplo, el 47% de los Especialistas nunca ha recibido una revista electrónica y el 48% nunca ha sacado un libro en préstamo. Los servicios con el menor nivel de utilización (70%) son los portales de diccionarios, directorios y enciclopedias.

Los Especialistas de las Representaciones usan los servicios de biblioteca aún menos que los de la Sede. En general, para cada uno de los 17 servicios incluidos en la encuesta, la proporción de Especialistas de las Representaciones que no los usa supera el 50%. Un 52%-53% de los Especialistas de las Representaciones nunca ha pedido en préstamo un libro o una revista electrónica, ni incluso ha hecho una búsqueda de esos productos usando el catálogo o el motor de búsqueda de revistas electrónicas. Estos porcentajes son menores en el caso de los Especialistas de la Sede (entre el 16% y el 21%). Es necesario analizar las razones de este fenómeno.

## **B. Implementación**

### **1. ¿Son eficaces los procedimientos que se utilizan para impartir capacitación?**

- 3.12 Cerca de la mitad del personal entrevistado participó en la organización de un evento de KNL. Aunque los procesos administrativos son más transparentes de lo que solían ser, la mayoría de los organizadores desearían que dichos procesos fueran más flexibles, en especial para administrar los presupuestos de capacitación. En general, los organizadores opinan que el proceso podría ser menos complejo y prolongado considerando el tipo de eventos programados y el monto de los presupuestos aprobados. A continuación se incluyen algunos comentarios de los entrevistados:
- “KNL cuenta con buenos expertos y materiales, pero pasó mucho tiempo decidiendo sobre la remuneración de los expertos, el horario de almuerzo, etc. No sentí que me estuvieran ayudando realmente, puesto que tenía que seleccionar el contenido y al mismo tiempo discutir todo el tiempo con KNL sobre diferencias de unos pocos dólares”.
  - “Fui Coordinador de Capacitación en la Representación. El plan de capacitación que me tocó hacer fue un delirio en cómo presupuestar. En un afán de perfección y aprovechar economías de escala, lo que KNL proponía hacer era demasiado sofisticado para lo que se tenía que planificar. A la mitad del proceso KNL cortó el proceso y aceptaron los planes como estaban. El siguiente año hubo un cambio fuerte”.
- 3.13 La mayoría de los entrevistados considera que KNL organiza eficazmente los eventos de capacitación, brindando un apoyo adecuado en términos de inscripción, comunicaciones previas y posteriores al evento, organización de viajes, distribución de material, instalación de equipos audiovisuales, alquiler y preparación de salas y evaluación de eventos. Algunos empleados alegaron que el desconocimiento de las actividades del Banco por parte de los consultores contratados por KNL para ayudar en la organización logística de sus eventos había causado problemas organizacionales en la gestión de los mismos. Los Especialistas y Especialistas Senior encuestados también opinaron que KNL presta un servicio adecuado en la organización de eventos. Alrededor del 69% de los encuestados opinó que la logística del evento había sido de buena calidad, el 9% la consideró de calidad deficiente, y el resto no opinó al respecto.
- 3.14 Al personal le gustaría que KNL participe más decididamente en la definición de metodologías de aprendizaje. Cerca del 60% de los entrevistados opinó sobre el particular, y el 80% de ellos quería un mejor servicio de KNL a este respecto. Según algunas opiniones, KNL desea introducir nuevas metodologías de aprendizaje, pero aún no dispone de los conocimientos técnicos necesarios para hacerlo. OVE escuchó opiniones tanto positivas como negativas:

- “KNL nos asesoró sobre el modo de estructurar las presentaciones. Pienso que el departamento está asumiendo la función de organización junto con la de diseño de metodologías. Me correspondió organizar un módulo para el retiro. En vista de la importancia de realizar actividades que faciliten la interacción con el público, pregunté a KNL cómo hacerlo y obtuve muy buenas sugerencias. Son los clientes quienes deben pedir este tipo de ayuda”.
- “En un curso técnico que organicé, KNL se limitó a asumir las tareas administrativas, en vez de participar como especialista en conocimiento. Planteó si la sala debía prepararse de algún modo específico pero no obtuve ninguna información nueva, ni recibí ayuda con respecto al formato de las presentaciones u otros asuntos más importantes”.

3.15 Aproximadamente la mitad de los entrevistados esperaba que KNL tuviera mayor conocimiento del público que asiste a los eventos de capacitación; los demás no mencionaron este punto. La caracterización de los participantes según su nivel de conocimientos sobre el tema y sus necesidades de capacitación ayuda a definir los objetivos del evento y seleccionar una metodología de instrucción y aprendizaje idónea para llevar a cabo la capacitación. Un buen conocimiento de la audiencia facilita además la interacción entre el instructor y los participantes. A continuación figura la observación al respecto de uno de los entrevistados:

- “El modo de establecer una comunicación más eficaz depende del público; algunas veces KNL conoce el público al que se está dirigiendo, otras veces no”.

## **2. ¿Es adecuada la información sobre actividades de capacitación de KNL?**

3.16 KNL diseñó en 2008, como un elemento clave necesario para administrar el programa de capacitación del Banco, un sistema para anunciar las actividades de capacitación en línea, por medio del cual el personal puede examinar la lista de eventos financiados u organizados por KNL, inscribirse en ellos y descargar información como el temario del evento, material impreso y, para los eventos ya concluidos, un resumen de los resultados de la encuesta de evaluación que refleje la opinión de los participantes sobre la pertinencia y utilidad de la actividad y su satisfacción respecto de la misma. El personal puede acceder a distintos tipos de información de acuerdo con su función en el proceso de capacitación. Los gerentes y coordinadores tienen acceso a más datos que el personal en general, por ejemplo sobre los recursos para capacitación asignados a la unidad y las asignaciones globales de las unidades.

3.17 De un modo general, el personal considera que KNL ha realizado satisfactoriamente la tarea de centralizar la información sobre eventos de capacitación en el sistema de KNL. La mitad de los entrevistados considera que la publicación y descripción de los eventos son adecuadas, una cuarta parte piensa que no lo son y otra cuarta parte no tiene opinión al respecto. Algunos sugieren que KNL debería no sólo enumerar los eventos disponibles, sino también orientar al personal al momento de decidir qué cursos tomar. En cuanto a la publicación de

eventos externos, sólo el 40% de los entrevistados se pronunció al respecto, pero la opinión unánime fue que no es adecuada. Habitualmente, el personal investiga por su propia cuenta la oferta de eventos externos consultando los sitios virtuales de otros organismos multilaterales, universidades e instituciones de capacitación.

- 3.18 La mayor parte del personal usa el sistema de KNL sólo para inscribirse en eventos, no necesariamente para buscarlos. En su mayoría, los empleados asisten a los eventos a los que son invitados. Según los resultados de la encuesta, el 49% afirma haber recibido una invitación de su unidad a participar en un evento específico. Sólo el 2% indica haber encontrado el evento mientras exploraba el sistema de KNL. El 12% recibió una invitación de KNL, el 16% fue invitado por otra unidad u otra persona del Banco y el 8% buscó el evento en otras instituciones. La proporción restante correspondía a organizadores o personas invitadas por otra institución.
- 3.19 El personal aludió con frecuencia a la limitada disponibilidad de material de referencia y manuales para facilitar el uso de sistemas del Banco críticos para su trabajo. Más del 80% de quienes opinaron al respecto coincidió en que, de haber tenido acceso a manuales apropiados o un servicio de ayuda, su aprendizaje de los procedimientos y procesos del Bancos habría sido más fácil. En particular, la información suministrada en los cursos de iniciación podría fácilmente registrarse y ponerse a disposición de todo el personal. Los siguientes son algunos comentarios de los entrevistados:
- “La distribución de material impreso con instrucciones detalladas, y a veces un video, facilitaría el aprendizaje de OPUS, IDBDOCS, etc. En caso de tener preguntas, se podría contactar a alguien”.
  - “Sería sencillo preparar manuales para los procesos operativos. Existen manuales en la página virtual, pero éstos se dirigen a personas que ya poseen ciertos conocimientos. No conocía el idioma. No sería costoso ni complicado elaborar un manual en el que se explicaran los conceptos y procesos de las operaciones”.
  - “En mi unidad, los nuevos empleados reciben una carpeta que incluye las políticas y los procedimientos, los requisitos aplicables a los viajes, junto con información sobre las responsabilidades del personal. Es una excelente manera de ponerse al corriente. Además, los jefes están en contacto con el personal. Adquirí conocimientos sobre la gestión de los proyectos por medio de documentos compilados por otros empleados. También aprendí sobre los enlaces a KNL y, a través de KNL, descubrí otros enlaces”.
  - “Quizá un manual podría ser de ayuda en aspectos secundarios, pero para la gestión de operaciones preferiría hablar con alguien. Pienso que no se trata de un tema de KNL, sino del Banco. Dentro del BID, existe una cultura muy diferente en las Representaciones y en la Sede. Un servicio de ayuda al usuario sería en principio una buena idea, aunque no sé qué tan eficiente podría resultar; si se trata de un proceso prolongado, quizá sería preferible y

más rápido preguntarle al compañero de al lado. Lo mejor sería contar con ejemplos prácticos”.

- 3.20 Aunque el personal del BID reconoce que la institución está procurando modificar su forma de operar y adoptar un modelo más descentralizado, también existe la percepción de que muchos de los eventos de capacitación se destinan al personal de la Sede. Según se mencionó en las entrevistas, existe en el Banco la idea de que el conocimiento se genera en la Sede, y las Representaciones tan sólo son un centro de operaciones. El personal de las Representaciones entrevistado opinó que la capacitación del Banco se sigue diseñando a menudo como si todas las decisiones sustantivas de carácter operativo se tomaran en la Sede. Por ejemplo, se señaló que el contenido del curso sobre gestión integrada de proyectos en las Representaciones era muy básico, como si el público al que se destina no conociera el concepto. Según algunas opiniones, no se realizan suficientes esfuerzos para que el personal de las Representaciones tenga acceso a los eventos. Una de las razones citadas es que la asistencia a un evento debe ser autorizada por el gerente de división en la Sede; otra razón es el costo en tiempo y recursos asociado a la asistencia a eventos en la Sede o en otros países.

### **3. ¿Son adecuados los mecanismos de control de calidad para las actividades de capacitación de KNL?**

- 3.21 KNL ha desarrollado un sistema para obtener información sobre las opiniones de los participantes acerca de los eventos, valiéndose de encuestas realizadas con posterioridad. Todos los eventos que tengan una duración mínima de cuatro horas se evalúan en el “Nivel 1”, que mide la satisfacción en relación con el contenido y la forma de impartir el curso. Los cursos de mayor duración (algunos eventos de duración mínima de 24 horas y todos los eventos de duración mínima de 40 horas) también reciben evaluaciones de “Nivel 2” y “Nivel 3”, que cuantifican el aprendizaje y la aplicación de conocimientos y aptitudes, respectivamente. KNL preparó modelos estándar para las evaluaciones de Nivel 1 y cuenta con un equipo que respalda al personal de KNL y de otras unidades organizacionales en la elaboración y empleo de encuestas de evaluación más personalizadas en el caso de cursos de mayor duración.
- 3.22 Si bien se han instaurado mecanismos de control de calidad para los eventos de capacitación, existen pocos indicios de que los datos se estén utilizando para mejorar la calidad de la capacitación. Los organizadores estuvieron de acuerdo en cuanto a la utilidad de las encuestas como instrumentos para evaluar las reacciones y percepciones inmediatas de los participantes, aunque la mayoría de ellos (80%) indicó que las encuestas de evaluación podrían tener limitada eficacia para evaluar la utilidad y pertinencia de los cursos. A continuación se presenta la opinión de un entrevistado:
- “Las encuestas miden el éxito de los eventos de manera muy general, y no son válidas, fiables ni precisas. El éxito se define mal o en términos muy vagos. Se capta la impresión subjetiva de los participantes, no la magnitud del



aprendizaje logrado. Las encuestas carecen de parámetros de referencia, algo que deberían tener, y las preguntas son mayormente estandarizadas”.

- 3.23 Un entrevistado propuso realizar una encuesta de seguimiento unos meses después del evento, para así evaluar mejor si el participante efectivamente adquirió las competencias previstas. Existe la necesidad de seguir probando diferentes métodos para valorar el impacto de los eventos de capacitación sobre las competencias y el aprendizaje de los participantes.
- 3.24 La tabulación de las respuestas a las encuestas está prevista para su distribución a los organizadores; sin embargo, sólo el 50% de los organizadores entrevistados afirmó haber recibido los resultados. Conviene señalar no obstante que quienes no recibieron esta información tabulada admitieron no haber solicitado los resultados de las encuestas. Para que las encuestas constituyan un mecanismo eficaz de control de calidad, es necesario que tanto KNL como las unidades analicen las respuestas de los participantes con miras a mejorar la calidad de la capacitación, revisando los objetivos, la metodología de aprendizaje o el contenido de los eventos.
- 3.25 La mayoría de los organizadores entrevistados (80%) afirmaron que KNL no les proporcionó retroinformación sobre su desempeño. Con respecto a la metodología de aprendizaje, la mayoría de los instructores no recibe tras el evento comentarios sobre su desempeño en cuanto a habilidades de presentación, formato de las presentaciones, adecuación de la presentación al público específico o calidad de la interacción entre el instructor y los participantes. Todos los entrevistados indicaron que KNL no pidió comentarios a la unidad sobre la eficacia en el desempeño de su labor, ni recabó su opinión sobre los proveedores.

## **C. Calidad**

### **1. ¿Son las actividades de capacitación de KNL de alta calidad?**

- 3.26 KNL intenta abordar esta pregunta valiéndose de encuestas que realiza al final de los cursos, entre otros recursos. KNL requiere una evaluación de Nivel 1 (que mide la satisfacción en relación con el contenido y la forma de impartir el curso) para toda capacitación que tenga una duración de al menos cuatro horas. El porcentaje de eventos que puede someterse a evaluación y que efectivamente se evalúa (tasa de cumplimiento) totaliza 87,7%, un tanto por debajo de la meta de 100%. En el caso de este tipo de evaluación, el sector considera que una tasa de respuesta por parte de los usuarios cifrada en 60% es satisfactoria, y de hecho la tasa de respuesta registrada llega a 70,9%. Sería útil incrementar las tasas de cumplimiento y respuesta, junto con las iniciativas encaminadas a extraer lecciones de experiencias anteriores y aplicarlas a sesiones de capacitación futuras.
- 3.27 La meta de KNL es obtener calificaciones satisfactorias en estas evaluaciones realizadas al final de los cursos de al menos 4 de un puntaje máximo de 5. OVE examinó informes sobre las evaluaciones de Nivel 1 de KNL de 172 eventos internos realizados durante 2010 no relacionados con cursos de idiomas. Los datos se utilizan para calcular un índice de calidad, un promedio ponderado de cuatro componentes, a saber: puntajes en materia de facilitación, contenido, metodología

y materiales. El índice de calidad compuesto promedio correspondiente a los cursos impartidos en 2010 fue de 4,26, y el componente sobre “contenido” fue el que recibió la calificación más baja (4,15). Un poco menos del 20% de los cursos (32 de un total de 172) obtuvo un índice de calidad menor de 4.

3.28 De los entrevistados que asistieron a un curso técnico, el 54% quedó satisfecho con la calidad del contenido, y el 46% no quedó conforme. La mayoría opinó que los eventos no eran lo suficientemente específicos para mejorar sus competencias, y alrededor del 80% expresó su deseo de participar en cursos más especializados. El personal citó entre otros los siguientes temas de capacitación para mejorar sus competencias técnicas: finanzas, econometría, programa STATA, métodos de evaluación, sostenibilidad y diseño de encuestas. A continuación se incluyen algunos comentarios de los entrevistados:

- “Los cursos de KNL parecen orientados a la adquisición de aptitudes muy generales, poco pertinentes para mi actividad. Pienso que necesito cursos más especializados. La función de KNL para ese tipo de cursos debería ser la de coordinación y financiamiento, pero el contenido debería ser escogido por Especialistas”.
- “La división debería concentrarse en contar con expertos en algunas áreas. En cuanto a la capacitación, ésta debería focalizarse; existe cierta resistencia a pasar de una capacitación general a una más especializada. El nivel de conocimientos debe ser diferente ahora, los países son más competentes en lo que hacen. El Banco tiene que invertir recursos en conocimiento si desea avanzar en esa dirección. El Banco no se toma esto con la debida seriedad”.

3.29 Los resultados de la encuesta fueron algo mejores. La calidad del contenido de los eventos técnicos fue calificada un poco más favorablemente por los Especialistas y Especialistas Senior encuestados que por la muestra del personal entrevistado: el 77% de los Especialistas la consideró alta, el 8% la consideró baja y el 13%, neutra. Este resultado concuerda con la opinión del personal de que en general las unidades definen adecuadamente el contenido de los eventos.

## **2. ¿Son las actividades de capacitación de KNL útiles?**

3.30 Una alta proporción de los Especialistas y Especialistas Senior encuestados (80%) opina que los eventos técnicos son útiles para su trabajo. Aproximadamente el 40% de ellos alude en particular a la utilidad de lo aprendido para el diálogo y el establecimiento de buenas relaciones con las partes interesadas o con otros miembros del personal. No obstante, menos del 20% aplicó el conocimiento adquirido en la preparación de un estudio, informe, estrategia de país o estrategia sectorial; esto, como se observó antes, podría indicar que la capacitación técnica no es lo suficientemente específica para mejorar sus competencias técnicas.

3.31 El curso de orientación para nuevos empleados fue percibido por el personal como de poca utilidad. Esta actividad se clasifica como capacitación del personal en *competencias básicas* (BK-C1011) y actualmente se ofrece cada seis meses. Alrededor del 40% de los entrevistados se refirió a su experiencia con el curso de

iniciación, coincidiendo en todos los casos en que éste fue poco útil, bien porque era demasiado general, bien porque se les impartió demasiado tarde. Quienes tomaron el curso pocos días después de asumir funciones opinaron que la información brindada era demasiado general y no les brindó instrumentos para comprender realmente el funcionamiento del Banco. Los demás afirmaron que el curso se les ofreció después de varios meses y en ocasiones después de varios años de haberse incorporado al Banco, por lo cual decidieron no hacerlo. La mayoría de ellos afirmaron que su introducción a los sistemas y procedimientos del Banco se hizo de manera informal (sobre la marcha) y con ayuda de sus compañeros. Unos pocos recibieron documentación sobre la labor de su unidad y si bien consideran que ésta fue útil no creen que haya sido la mejor forma para aprender, ya que en ocasiones estaba incompleta.

3.32 Las entrevistas revelaron la opinión unánime de que el Banco no ofrece oportunidades adecuadas de capacitación al personal transferido a las Representaciones. Aunque las competencias requeridas para esas asignaciones se superponen a menudo con las que se exigen en la Sede, las transferencias a las Representaciones se asocian con cambios en las responsabilidades funcionales del personal, que sin duda incluyen actualmente aquellas vinculadas con la ejecución de proyectos y operaciones de cooperación técnica financiados por el Banco. El BID no ha dado prioridad a la capacitación formal en nuevas funciones y sistemas para el personal transferido a una Representación. Todos los entrevistados que fueron transferidos a una Representación sostuvieron que no recibieron capacitación en los sistemas locales. A continuación figuran algunos de sus comentarios:

- “Cuando fui transferido, no recibí ningún curso de capacitación sobre los procesos y sistemas de la Representación, los cuales son muy diferentes de los de la Sede”.
- “Antes de venir a la Representación, debería haber aprendido más acerca de las adquisiciones”.
- “Hice el curso de iniciación después de medio año, y pienso que esto fue un gran problema, especialmente porque fui contratado en una Representación. Antes trabajaba como consultor en la Sede pero no conocía los procesos de ejecución que tienen lugar en la Representación. Necesitaba dominar nuevas herramientas, y nadie me explicó nada”.

3.33 El personal consideró más útiles los cursos de capacitación en otras *competencias básicas*. La mitad del personal participó en cursos de idiomas y de aptitudes de presentación y redacción. En general, los cursos de aptitudes de presentación y de redacción fueron bien valorados. Los participantes afirmaron que, al preparar presentaciones audiovisuales o escribir un documento, aplican los conocimientos adquiridos. En el caso de los cursos de idiomas, se formularon opiniones tanto positivas como negativas:

- “Tomé todos los cursos de portugués en grupos de cuatro a seis personas. Los profesores eran buenos. En la actualidad trabajo con Brasil y todas las conversaciones que mantengo son en portugués”.
- “Disfruté las clases de español. La estructura es buena. Otras consideraciones tienen que ver con los compañeros de clase, cuyo esfuerzo personal influye en las clases. Si el grupo es pequeño, esto hace que el profesor se esfuerce por retener a los alumnos. En general se asiste a dos clases semanales, hasta cubrir un total de entre 30 y 44 horas de instrucción”.
- “Intenté aprender portugués, pero renuncié al curso de tres horas semanales. Éste avanzaba muy lentamente, según pude comprobar cuando, al regresar de una misión, vi que seguían estudiando el mismo tema. Pienso que debería exigirse más, mediante un mayor trabajo individual. Si esas tres horas fueran de provecho, no tendría inconveniente en invertir ese tiempo. Se requiere desarrollar la conversación, la interacción con una contraparte. Un formato diferente sería más útil ya que depende de la persona probarlo realmente. En la empresa donde trabajaba antes nos ofrecían los cursos de Rosetta Stone en línea, los cuales fueron de gran utilidad”.
- “Estaba tomando clases de portugués en grupo y viajaba con gran frecuencia. Sólo es posible recibir clases particulares si se viaja durante más de 100 días, lo que equivale a decir que sólo pueden tomar el curso las personas que no viajan, como asistentes y abogados, aunque no lo necesiten. Pienso que muchos lo hacen por gusto. Los cursos de idiomas no se imparten adecuadamente. No entiendo por qué razón KNL no ofrece una solución similar a la del FMI, asignando profesores particulares durante unas pocas semanas de aprendizaje intensivo”.

3.34 Una alta proporción del personal consideró poco útiles los cursos impartidos sobre los sistemas del Banco, como IDBDOCS, los cuales se clasifican como *capacitación del personal en sistemas y programas informáticos* (BK-C1015). El 62% de los entrevistados emitió una opinión al respecto, que en el 81% de los casos fue desfavorable. Algunos aludieron a la excesiva complejidad de los sistemas. Otros señalaron que los instructores no conocían las respuestas a las preguntas del público, y que la tecnología empleada en los cursos virtuales no funcionaba debidamente. Para el 19% restante, los cursos fueron aceptables.

3.35 El personal recalcó la utilidad de las actividades de formación de equipos durante los retiros, pero convino en que éstos no necesariamente deberían considerarse como capacitación. Aunque existen dudas sobre si los retiros deben ser elegibles para recibir recursos de KNL, varias unidades los han organizado con apoyo de KNL. Aproximadamente la mitad de los entrevistados opinó sobre los retiros. Los eventos a los que se refirieron como retiros se clasifican en la base de datos de KNL como *análisis sectorial y económico* (BK-C1014) y *programa de desarrollo organizacional* (BK-C1006). En general, el personal piensa que la combinación de actividades de capacitación técnica y formación de equipos en los retiros ha

permitido mejorar el entorno laboral y generar oportunidades de negocio con los clientes, y que KNL ofrece una metodología idónea para las actividades de formación de equipos. Algunos funcionarios señalaron que no todas las actividades están concebidas para mejorar las competencias del personal. Entre los comentarios formulados se incluyeron los siguientes:

- “KNL nos enseñó cómo trabajar en un equipo y nos indicó algunos pasos que debemos seguir”.
- “KNL es bueno en la organización de retiros. El último al que asistí fue un gran éxito, y transcurrió en un espíritu de optimismo y cooperación. Se trata en cierta medida de un evento de gestión y también de capacitación. No soy demasiado partidario de estas metodologías. KNL cumplió dos funciones, por un lado actuando como facilitador para crear un espacio para mejorar la organización de nuestra unidad, y por otro mostrándonos la forma de construir un equipo; esto último es muy importante para nuestra unidad, debido a su gran tamaño”.
- “Procuran hacer retiros técnicos, pero no se trata realmente de una capacitación porque no contamos con los recursos. Nos orientamos a nuestros clientes; por lo tanto, deberíamos aportar algo pertinente para la región”.

- 3.36 El principal tema señalado es que algunas unidades utilizan el presupuesto de capacitación para financiar los retiros, lo que a menudo deja un presupuesto muy reducido para costear otros eventos de capacitación. La mayoría del personal coincidió en que la organización de los retiros es una actividad eficaz y necesaria para las operaciones del Banco, pero también en que su financiamiento con cargo a los presupuestos de capacitación limita muchas veces la disponibilidad de oportunidades de capacitación para el personal.
- 3.37 Existe la percepción de que las opciones de capacitación individual son limitadas. El 65% de los entrevistados opinó al respecto, y dentro de ese grupo el 77% manifestó que es complicado obtener financiamiento para capacitación individual en el marco de foros como la Asociación de Economía de América Latina y el Caribe, aun si se trata de realizar una presentación. Una persona opinó que KNL aprueba los fondos para tales eventos según la fórmula que se use para referirse a ellos, y sugirió que en vez de decir que se trata de una conferencia, el personal debe indicar que es un evento de capacitación. KNL informa que la aprobación de fondos para asistir a conferencias de asociaciones profesionales se simplificó en enero de 2010, pero parece que no todo el personal está al tanto de estos cambios.
- 3.38 Una alta proporción de los Especialistas y Especialistas Senior encuestados ve en la capacitación externa la mejor forma de adquirir las competencias que precisa para desempeñar mejor su labor en el Banco (aunque cabe notar que esta opción probablemente sea relativamente costosa). El 42% opinó que la mejor opción es la capacitación fuera del Banco, el 23% prefería la capacitación en el puesto de trabajo y el 22% deseaba recibir capacitación en el Banco a través de KNL. El resto se inclinaba por una capacitación autodirigida. Cerca de dos tercios de ellos expresó su

interés en recibir más capacitación en destrezas técnicas y aptitudes gerenciales y de liderazgo. Por el contrario, las aptitudes interpersonales, informáticas y de realización de presentaciones son las que los Especialistas consideraron menos necesario mejorar. Es importante observar que las opciones de capacitación externa son relativamente costosas, y KNL y los gerentes de unidad deben considerar las ventajas comparativas y la eficacia en función de los costos al sopesar estas opciones.

#### **IV. RESUMEN Y RECOMENDACIONES**

- 4.1 Desde 2008, KNL ha avanzado considerablemente en el desarrollo y la consolidación de un sistema orientado a la organización, coordinación y gestión del programa de capacitación del Banco. El nuevo sistema permite incrementar la eficiencia de dicho programa, respondiendo a la fragmentación de las iniciativas de capacitación y fuentes de financiamiento antes imperante en el Banco, y busca ofrecer mecanismos transparentes y verificables de asignación del presupuesto de capacitación entre las diferentes unidades organizacionales y dentro de estas.
- 4.2 Entre las medidas específicas que se han adoptado, KNL ha desarrollado un sistema de difusión y almacenamiento de información sobre las actividades de capacitación, el cual es fundamental para el éxito y la sistematización del programa de capacitación. No obstante, hasta el momento este sistema se ha utilizado poco, dado que el personal lo usa esencialmente con fines de registro. Se han introducido mecanismos de control de calidad para los eventos de capacitación, los cuales permiten evaluar las reacciones y percepciones inmediatas de los participantes; sin embargo, existe poca constancia de que esos mecanismos se estén utilizando para mejorar la calidad de la capacitación y el aprendizaje o para medir las ganancias en términos de competencias del personal.
- 4.3 KNL también ha avanzado considerablemente en la definición de un proceso formal para la preparación de planes anuales de capacitación por parte de las unidades. KNL asiste a las unidades en este proceso para asegurar que se realice un análisis cabal de las necesidades de capacitación y se propongan soluciones eficaces de aprendizaje. Entre los desafíos restantes que perciben los empleados se incluyen la falta de consulta con el personal sobre las necesidades de capacitación y la escasa vinculación entre el avance profesional y la capacitación. El monto de los recursos disponibles determina el tipo y la calidad de la capacitación impartida; en este sentido, la limitación de los fondos reduce las oportunidades del personal para recibir una capacitación individual dentro y fuera del Banco.
- 4.4 El personal está satisfecho con el apoyo de KNL en términos logísticos y de facilitación de eventos de capacitación, aunque existe margen para realizar mejoras. En especial, el personal desearía que KNL prestara más ayuda en la caracterización de la audiencia y la definición de la metodología de aprendizaje para adaptar mejor las técnicas de presentación y materiales de aprendizaje a un público específico. Con respecto al contenido de los eventos, la opinión mayoritaria es que las unidades del Banco deben seguir definiéndolo, como lo han hecho hasta ahora. Más de la mitad de los entrevistados expresaron su satisfacción con la calidad del contenido

de los cursos técnicos, aunque también su deseo de que éstos sean más especializados.

- 4.5 En cuanto a la utilidad de los cursos de capacitación, el personal considera que el curso de orientación para nuevos empleados no es útil, y los entrevistados que habían sido transferidos a una Representación no recibieron un curso de iniciación en los sistemas locales. KNL ha financiado retiros aunque éstos no se consideran como capacitación, y algunas unidades han consagrado a estos eventos el grueso de los recursos para capacitación. De un modo general, el personal valora muy positivamente los retiros, los cuales se consideran útiles para reforzar las aptitudes de trabajo en equipo y generar nuevas oportunidades de negocio, aun cuando su finalidad no es necesariamente mejorar las competencias del personal.
- 4.6 A fin de mejorar la eficacia de la capacitación impartida al personal técnico de operaciones, se recomienda en esta evaluación que la Administración del BID (incluido KNL en coordinación y colaboración con otras unidades del Banco) realice lo siguiente:
- a. **Continuar actualizando el sistema en línea de KNL a fin de asegurarse de que las descripciones y la retroinformación sobre los cursos estén completas y sean fácilmente accesibles (integración a la larga con el programa Optima, según corresponda);**
  - b. **Reforzar el requisito de que los gerentes y el personal tanto en la Sede como en las Representaciones examinen y acuerden anualmente las necesidades y los planes individuales de capacitación;**
  - c. **Trazar una distinción clara en cuanto a objetivos y fuentes de financiamiento entre actividades de capacitación técnica y actividades (tales como retiros) centradas principalmente en la formación de equipos, a fin de evitar que las segundas desplacen a las primeras;**
  - d. **Estudiar formas de ampliar las opciones de capacitación para satisfacer necesidades profesionales especializadas, por ejemplo mediante cursos técnicos focalizados y capacitación externa eficaz en función de los costos;**
  - e. **Reforzar el contenido de la orientación para nuevos empleados (quizá mediante el ofrecimiento de cursos más frecuentes y de menor duración) y para el personal transferido a las Representaciones;**
  - f. **Continuar estudiando nuevas formas de evaluar y asegurar la calidad de los eventos de capacitación, por ejemplo, brindando asesoramiento a los instructores sobre técnicas eficaces de comunicación.**

## **BIBLIOGRAFÍA**

- BID (2005). “El Nuevo Marco de Financiamiento. Informe de Evaluación y Recomendaciones. Versión final”, documento GN-2200-13.
- BID (2006a). “Evaluación de los estudios del BID”, documento RE-323.
- BID (2006b). “Realineación del BID para hacer frente a sus desafíos estratégicos”, documento GA-232 (confidencial).
- BID (2008). “Propuesta de Estrategia Institucional de Conocimiento y Aprendizaje (2008-2010)”, documento GN-2479.
- BID (2010a). “La Iniciativa de Estudios de País y su efecto sobre la Estrategia de Conocimiento del Banco”, documento RE-372.



**Respuesta de la Administración al  
Informe de Evaluación de un Pilar de la  
Estrategia de  
Conocimiento y Aprendizaje:  
Actividades de Capacitación para el  
Personal operativo del BID  
(RE-401)**

Febrero, 2012

## **Respuesta de la Administración al Informe de Evaluación de un Pilar de la Estrategia de Conocimiento y Aprendizaje: Actividades de Capacitación para el Personal operativo del BID. (RE-401)**

La Administración agradece el informe preparado por la Oficina de Evaluación que será utilizado como insumo de la preparación de la nueva etapa de la estrategia institucional de Conocimiento y Aprendizaje (K&L).

El informe de OVE reconoce el “progreso significativo en desarrollar y consolidar un sistema para la organización, coordinación, y administración del programa de capacitación del Banco,” lo que mejora la eficiencia del mismo “al responder a la fragmentación de las iniciativas de capacitación y de las fuentes de financiamiento que eran prevalentes en el Banco previamente.” Efectivamente, en el esquema previo el presupuesto de cada departamento se asignaba sin orientación institucional ni reglas claras para el uso de los recursos y la rendición de cuentas de los resultados. Por ello podían ser utilizados discrecionalmente por los supervisores para una variedad de actividades, incluyendo desarrollo de carrera y capacitación individual, tal como cursos para obtener títulos de grado o postgrado. Siguiendo el enfoque adoptado por la Realineación y ratificado por la Estrategia, los escasos recursos asignados a esas actividades fueron focalizados en actividades necesarias para el trabajo del Banco al servicio de los países, a partir de decisiones de los supervisores de acuerdo con los planes institucionales de trabajo. Es decir se pasó de un esquema de gestión de recursos de aprendizaje fungibles y administrados en forma ad-hoc como un beneficio económico adicional de individuos a otro estratégico que invierte recursos escasos de capacitación para atender prioridades institucionales en función del trabajo con los países. Este es el contexto en el cual deben entenderse varias de las respuestas del staff a la encuesta de OVE (sobre esto se vuelve más adelante).

Además de lo señalado en el párrafo anterior, es importante señalar otros elementos de contexto a los efectos de dar un marco a la evaluación de OVE y a los comentarios de la Administración:

1. El informe de OVE define como objetivo primordial de la evaluación “identificar cualidades y deficiencias en la implantación del programa de capacitación del Banco para el personal técnico encargado de prestar servicios operativos a los clientes.” Por ende, como el informe de OVE reconoce en su introducción la evaluación no aborda otras dimensiones de la Estrategia de Conocimiento y Aprendizaje. En la evaluación no se incluyen a) la capacitación del personal que no trabaja directamente con los clientes; b) las actividades, productos, y herramientas de gestión de conocimientos diferentes de la capacitación estructurada en cursos<sup>1</sup>; y c) la capacitación externa y gestión de conocimiento para participantes de los países miembros prestatarios. Asimismo, el contenido y enfoque de los servicios de información prestados por la Biblioteca se tratan en forma sumamente abreviada.
2. Dado ese foco acotado al personal de los departamentos operativos del Banco, la encuesta realizada por OVE limita aún más la muestra a solamente un segmento del mismo al

---

<sup>1</sup> las mejores prácticas para aprendizaje de adultos profesionales recomiendan la integración de estos dos ejes (gestión de conocimiento, por un lado y capacitación, por el otro) lo que permite incidir de manera efectiva en ambas dimensiones, que se refuerzan mutuamente, mediante programas, productos y herramientas de conocimiento y capacitación (ver Conceptualización y Alcance de la estrategia de Conocimiento y Aprendizaje (GN-2479).

cubrir solamente al personal profesional grados 4 y 5 en VPC, VPS, y VPP. De esta manera, no se recogen las opiniones de supervisores, quienes, como se mencionó, son los que formulan los planes departamentales de K&L que alinean la inversión de recursos y tiempo del staff en actividades de K&L sobre la base de las necesidades de la organización para la adquisición, intercambio, difusión y uso del conocimiento, ni tampoco del Staff en los demás grados. A menudo las encuestas reflejan perspectivas y prioridades individuales de los encuestados centradas en su propio desarrollo de carrera, que de acuerdo con la Estrategia y políticas actuales, no son parte de las actividades de K&L. Si bien en el pasado las actividades de capacitación, como se mencionó, consideraban la posibilidad de apoyar el desarrollo de carreras y la consecución de títulos y grados universitarios, la política vigente de K&L considera actividades de aprendizaje que llevan a la formación de capital intelectual individual solamente si contribuyen a la mejora del funcionamiento de la organización para servir a los países.

3. Finalmente, es importante separar las actividades de K&L, que, en general, son responsabilidad de toda la organización, de las funciones específicas del sector de KNL. Un caso es el de la inducción de nuevos funcionarios, que corresponde principalmente a las unidades contratantes, HRD, y KNL y el departamento de país en los casos de personal asignado a las COFs. Otro tema en el que las actividades de KNL se insertan en el marco de funciones mucho más amplias de la institución es el caso de la tecnología de la información, soporte básico de K&L.

Con estas clarificaciones, consideramos positivamente al informe y las recomendaciones serán tenidas en cuenta para la preparación de la nueva estrategia con los siguientes comentarios:

**Recomendación a.** La Administración coincide con la recomendación que señala la necesidad de continuar actualizando el sistema de gestión e información en línea (KNLSysSystem). Es necesario destacar que este sistema fue desarrollado inicialmente como una solución transitoria por KNL con el propósito de dotar al Banco de una plataforma para planear y costear actividades, productos y eventos; y asignar en forma transparente los recursos presupuestarios centralizados por la Realineación y administrados en el Fondo de K&L, mientras se desarrollaban soluciones integrales para toda la institución (Optima). No obstante, frente a la necesidad de rendir cuentas por el uso de los recursos, KNLSysSystem se fue transformando en un sistema de información para la gestión que no solamente permite planear sino asignar recursos por actividad y producto; asociándolo con los productos y programas de aprendizaje de cada unidad. Asimismo sirve como plataforma de información y registro de participantes, y es la base de datos que contiene la historia de capacitación de todo el Staff, y la descripción detallada sobre las actividades de conocimiento y aprendizaje, de los productos de conocimiento vinculados a los cursos y de otras actividades del Banco, haciendo efectivas y visibles las evaluaciones de todos los cursos de cuatro o más horas.

De hecho, KNL está rediseñando la página Intranet para facilitar aun más el acceso a la información en formatos amigables. Cabe mencionar que KNL invierte recursos significativos en este acceso, ya que la base de datos y el sistema de información de KNL son desarrollados y mantenidos por el equipo del departamento, razón por la cual KNL está pendiente de la posible

integración con desarrollos de Optima o de otras inversiones del Banco, que podrían reducir los costos en los que es necesario incurrir para el desarrollo y mantenimiento de sistemas propios.

**Recomendación b:** El informe indica que los entrevistados expresaron su preocupación por la escasa vinculación entre el avance profesional y la carrera del personal, por una parte, y las necesidades identificadas en el plan de capacitación de la unidad, por la otra. Por ello recomienda la necesidad de reforzar el requisito de que los gerentes y el personal tanto en la Sede como en las Representaciones examinen y acuerden anualmente las necesidades y los planes individuales de capacitación.

Si bien se reconoce la validez de las aspiraciones del staff, como se indicó, es importante separar las necesidades individuales de avance profesional y carrera del personal, de la formación del capital intelectual individual necesario para que la organización pueda servir mejor a los países. El hecho de que ocasionalmente ambos objetivos coincidan, no altera la sustancia de que los objetivos de la Estrategia y la agenda institucional de K&L se centren en facilitar las actividades de conocimiento de relevancia organizacional, no individual.

La Estrategia de K&L estableció que para consolidar una agenda de conocimiento y aprendizaje para el Banco y asignar los recursos limitados con eficiencia y transparencia, se requería introducir un proceso de planeación anual basado en el objetivo último de servir las necesidades de desarrollo de los países. Con el fin de enfocarse en las temáticas prioritarias de la institución y hacer un uso apropiado de recursos escasos, la estrategia estableció que los planes de K&L incluirían únicamente (1) actividades de conocimiento y aprendizaje que satisficieran demandas ligadas directamente a las actividades del Banco, y (2) aquellos temas que resultaran de la identificación prospectiva de áreas de conocimiento en las cuales la institución debiera crear ventajas comparativas. Según los casos, tales demandas habrían de basarse en:

- ✓ las políticas e iniciativas institucionales prioritarias adoptadas por el Directorio así como decisiones y prioridades de la alta gerencia (demandas “desde arriba hacia abajo”), y en
- ✓ las temáticas prioritarias del Banco identificadas tanto por las unidades operativas de países y sectores como las unidades funcionales no operativas, y cuando sea el caso por las contrapartes y socios del Banco en los países miembros prestatarios captadas a través de los departamentos operativos y priorizadas en forma conjunta (demandas “desde abajo hacia arriba”).

El Plan de Conocimiento y Aprendizaje sería el pivote de la implementación de la estrategia en cada unidad y todos estos planes en conjunto permitirían identificar una agenda de aprendizaje basada en las demandas priorizadas de la organización. KNL ha promovido desde el 2008 este enfoque de identificación de prioridades y planificación estratégica de actividades, colaborando con las unidades en el análisis de brechas y necesidades prioritarias que constituyen el sustento de los planes de K&L y cuya atención es necesaria para cumplir con los programas de trabajo anuales y ocasionalmente multianuales. Ese alineamiento ha conducido a la identificación y priorización de necesidades colectivas e individuales, específicas de una unidad o transversales, resultando en una gama amplia de programas y productos costo efectivos, de calidad

estandarizada, que se organizan y financian para actualizar conocimientos y fortalecer capacidades.

En este sentido los individuos aprenden y se capacitan a través de diversas modalidades que les permiten desarrollar competencias técnicas y básicas, y cualquiera sea la modalidad, cuando su inclusión y priorización en el plan de K&L requiere asignar recursos del Fondo de K&L, se requiere anticipar cómo redundará dicha inversión en el desempeño del individuo y de la organización para contribuir a la agenda de desarrollo del Banco. Desde esta perspectiva, el avance en la carrera individual será el resultado del desempeño sobresaliente (potenciado, entre otras cosas, por las acciones de K&L) pero no la razón de la selección de un individuo para participar en actividades de capacitación. El Plan no es la sumatoria de necesidades individuales sino el resultado de la priorización gerencial de las necesidades colectivas e individuales de un departamento o unidad. Así los planes aprobados expresan la demanda de las unidades, no de los gerentes como se indica en la evaluación. En este marco la Administración concuerda con la recomendación de OVE de asegurar no sólo la más amplia participación del personal en el proceso de identificación y priorización de necesidades de conocimiento y capacitación, sino también la comunicación oportuna de las decisiones gerenciales adoptadas en el Plan para cumplir con el programa estratégico de la unidad.

El progreso profesional individual y el desarrollo de carrera es un objetivo diferenciado y separado que ha sido considerado en la Estrategia de Capital Humano del BID y es una responsabilidad compartida por el Departamento de Recursos Humanos y por cada supervisor, que requiere para su implementación de lineamientos específicos y de una dotación de recursos presupuestarios adicionales para su administración. El Fondo de Conocimiento y Aprendizaje carece de los recursos suficientes para financiar actividades de desarrollo de carrera de los individuos, y a la vez atender las necesidades de actualización y desarrollo de capacidades derivadas de los desafíos de los planes de trabajo de la organización.

**Recomendación c:** La Administración respalda, y ha aplicado, la propuesta de OVE de trazar una distinción conceptual clara entre actividades de capacitación técnica y actividades centradas principalmente en la formación de equipos en abstracto. En ese sentido, la palabra “retiro” puede mezclar diferentes tipos de actividades, que no se deben confundir. KNL no apoya “retiros” para la formación de equipos en abstracto, sino solamente cuando apuntan a un objetivo institucional. Por ejemplo, la transición desde la organización anterior hacia una con estructura matricial y a un sistema de gestión por resultados ha sido uno de los desafíos más significativos de la realineación. El trabajo en una organización matricial exigía y exige mayor cooperación entre las personas y las unidades, dado que ninguna parte del sistema es autosuficiente. El entendimiento de cómo se ha de trabajar en un contexto matricial ocupó una parte importante de las deliberaciones de los nuevos equipos técnicos y gerenciales entre 2008-2010. KNL apoyó la consolidación de los equipos de país, en talleres celebrados en las Representaciones (mal llamados “retiros”) para tal fin, partiendo de la consideración que aprender a desempeñarse como miembro de un equipo matricial es una competencia clave y básica reconocida en instituciones comparadoras en sus estrategias de aprendizaje y financiadas por sus presupuestos.

Otras actividades colectivas son las “semanas sectoriales.” Con la creación de los Sectores se unificaron las capacidades técnicas sectoriales, agrupando bajo un liderazgo único las antiguas

comunidades de conocimiento. Lo anterior potenció la productividad de la organización, habida cuenta de las mejoras en la coordinación y el aumento en las sinergias que la aglutinación de las especialidades sectoriales generó, pero también requirió de nuevos enfoques de gestión de conocimiento que permitieran reducir la fragmentación y reforzar los recursos de conocimiento especializado del personal del Banco de la Sede y las Oficinas de País por igual.

Las semanas sectoriales permitieron los intercambios de información y conocimiento entre todo el personal técnico de un sector de infraestructura, facilitaron espacios de aprendizaje para abordar nuevos desafíos técnicos y operativos, y permitieron la socialización del conocimiento con funcionarios, expertos y contrapartes de los países, todo lo cual ha venido reforzando apreciablemente el valor agregado del Banco en su función de socio en el desarrollo.

Si la recomendación es no apoyar “retiros” en general, esa es la práctica de KNL anunciada en diciembre del 2011 para el financiamiento de los planes del 2012. Sin embargo, si la recomendación se interpretara de manera de excluir los tipos de eventos colectivos mencionados arriba con el fin de liberar recursos escasos para financiar actividades individuales de capacitación, se eliminaría un importante y exitoso componente de K&L, en el cual, además participan funcionarios de los países miembros.

**Recomendación d:** La Administración respalda la propuesta de OVE de estudiar formas de ampliar las opciones de capacitación para satisfacer necesidades profesionales especializadas, en función de los requerimientos de la organización y los países. En diversos departamentos y unidades del Banco la capacitación externa es un rasgo dominante de sus planes. Para ITE, LEG, AUG, FIN, y otros departamentos de servicios, los cursos individuales externos ofrecidos por instituciones especializadas para mantener actualizados los conocimientos en materia de sistemas y aplicaciones de IT, regulaciones o modelos financieros explican una proporción significativa de la inversión de tiempo y recursos de sus respectivos planes. En el 2011 el número de participantes capacitados en programas auspiciados por instituciones externas aumentó y ha sido igual a 811 (20% mayor al 2010). También se organizaron cursos y talleres en la institución con expertos especializados. El costo promedio de las matrículas de los programas de capacitación externa individual fue aproximadamente de \$1500 sin contar viajes o estadías. El costo promedio de las matrículas de los cursos ejecutivos de desarrollo económico y de gestión de riesgo altamente especializados es equivalente a tres o cuatro veces el promedio, lo cual explica las dificultades para generalizar esta opción de capacitación para los equipos de sectores y países. KNL impulsará la adopción de modalidades más costo-efectivas, como es el caso de la capacitación online. Es necesario generar condiciones internas que reconozcan los tiempos requeridos para el autoaprendizaje y la participación en cursos virtuales. Evidencia de este desafío es que durante el 2011 sólo 48 funcionarios del Banco participaron en los cursos virtuales que ofrece el INDES en la región (3.5% del total de participantes). Lo alentador es que el 85% de ellos provenían de COFs ubicadas en países C y D.

**Recomendación e.** KNL y HRD consideran que existe una necesidad urgente de mejorar el proceso y contenido del programa de orientación de los nuevos empleados, particularmente en las Oficinas de País, y de aquéllos que rotan entre la sede y las oficinas en el terreno, y por ello la Administración coincide plenamente con la prioridad establecida en el informe de OVE de reforzar dicho programa, pero discrepa con la recomendación de que sean de menor duración. La naturaleza y requisitos del trabajo en el Banco requieren un programa de orientación de sus

nuevos empleados, que incluya todos los procesos necesarios para que éstos se integren plenamente a la vida institucional. La orientación tiene dos etapas: orientación, y asimilación institucional/adquisición de habilidades institucionales específicas. El programa de KNL se concentró hasta 2010 en el primer objetivo: la orientación, dirigida a compartir la misión, objetivos, estrategias y valores institucionales, y establecer las expectativas sobre las normas de conducta y estándares éticos y de desempeño. A partir del 2011, el programa de orientación fue fortalecido con la adición de un programa de capacitación operativa, incluyendo procesos de trabajo operativo, y conocimiento de las políticas, sistemas, procedimientos y herramientas para la gestión de proyectos, para reducir la curva de aprendizaje y alcanzar máxima productividad en menor tiempo, lo que se tradujo en una ampliación de la duración del programa de 2 a 5 días. Particular énfasis se hizo en la participación del personal de las oficinas de país, lo cual también trajo aparejado un aumento del costo de viajes y estadías. A pesar de lo anterior, creemos que para poder lograr un programa de inserción verdaderamente efectivo se requieren dos cambios adicionales: un plan de acción que establezca la coordinación efectiva entre HRD, KNL, el departamento contratante y el departamento de país en los casos de personal asignado a las COFs, con base en lineamientos y responsabilidades claras y específicas de cada unidad, y el desarrollo de herramientas más adecuadas para acompañar el programa de orientación de los empleados en las oficinas de país, con base en lineamientos y responsabilidades claras y específicas de cada unidad, y el desarrollo de herramientas más adecuadas para acompañar el programa de orientación de los empleados en las oficinas de país. La Estrategia de Capital Humano tiene bajo su plan de acción la revisión e implementación de un programa de orientación para nuevos empleados, el cual contempla los cambios mencionados anteriormente. Una vez revisado y rediseñado el programa, será posible estimar y considerar el impacto presupuestario de su implementación.

**Recomendación f.** La Administración está de acuerdo con la recomendación de OVE. Recientemente, KNL ha terminado el diseño de un informe amigable que puede ser enviado a todos los involucrados de una actividad de capacitación, para diseminar los resultados de las evaluaciones “Nivel 1” (o sea, la retroalimentación brindada por participantes al final del evento). Confiamos que esta diseminación facilitara una gestión proactiva y compartida de la calidad de las actividades de capacitación.

A su vez, KNL buscará caminos para asegurar que todos sus enlaces efectivamente ejercen un rol de gestor de calidad, incluyendo en sus actividades un análisis riguroso de objetivos de aprendizaje y alineamiento de estos objetivos con la agenda del evento y, cuando es apropiado, asesoría sobre técnicas efectivas de capacitación y comunicación.