



Oficina de Evaluación y Supervisión, OVE
Banco Interamericano de Desarrollo

1300 New York Ave. N.W., Washington, D.C. 20577

RE-242

Informe de Evaluación

***Plan de Acción para los
Países C y D***



Oficina de Evaluación y Supervisión

Oficialmente distribuido al Directorio Ejecutivo el 1 de Noviembre de 1999.

Indice

1.	Introducción	1
	A. Antecedentes y Objetivos Generales del Plan de Acción	1
	B. Objetivos Específicos y Descripción del Plan	1
	C. Fuentes de Recursos	2
	D. Objetivos de la Evaluación	2
	E. Metodología	2
2.	Ejecución del Plan de Acción	5
	A. Consideraciones Generales	5
	B. Análisis del Desempeño	5
	C. Efectividad el Plan	8
3.	Conclusiones y Recomendaciones	13
	A. Conclusiones	13
	B. Recomendaciones	15

Abreviaturas

FOE	Fondo de Operaciones Especiales
ENC	Entidades Nacionales de Capacitación
INEP	Instituciones Nacionales de Enlace del Programa
INT	Departamento de Integración y Programas Regionales
OEO	Oficina Evaluación y Supervisión
UE	Unidad Ejecutora del Programa de Capacitación

1

Introducción

A. Antecedentes y Objetivos Generales del Plan de Acción

- 1.1 El 10 de marzo de 1997 el Directorio Ejecutivo aprobó fondos por un total de US\$16,0 millones para un programa especial destinado a mejorar la capacidad de los países de los Grupos C y D¹ para utilizar eficientemente el financiamiento del Banco. El propósito último de esta iniciativa fue ayudar al Banco y estos países a alcanzar la meta de financiamiento establecida en el Acuerdo sobre el Séptimo Aumento General de Recursos.²

B. Objetivos Específicos y Descripción del Plan.

- 1.2 Conforme a la resolución del Directorio, el total de fondos para la implementación del Plan durante 1997 y 1998, fue distribuido entre las siguientes actividades:

- i) Fondo Especial para la Identificación y Ejecución de Proyectos, por un total de US\$8,0 millones (US\$4,0 millones provenientes de los ingresos netos del FOE; y US\$4,0 millones del Presupuesto Administrativo.) Estos recursos son utilizados para fortalecer, mediante el apoyo de servicios de consultoría de corto plazo, la identificación de nuevas operaciones, así como la ejecución de proyectos ya aprobados.³ Las Representaciones del Banco en los 19 países son responsables por la administración de estos fondos los cuales han sido distribuidos según una fórmula establecida por el propio Directorio (ver cuadro A1, anexo A)
- ii) Recursos Adicionales para la Preparación de Proyectos, por un total de US\$4,0 millones. Estos fondos, provenientes del Presupuesto Administrativo, están bajo la responsabilidad de los tres Departamentos Regionales de Operaciones y son utilizados por los equipos de proyecto para financiar consultorías de apoyo a la preparación de nuevas operaciones.⁴ Los fondos disponibles para este propósito son asignados a los Departamentos según el número de países C y D incluido en las áreas de responsabilidad de cada Región Operativa.
- iii) Programa de Capacitación Regional, por un total de US\$4,0 millones provenientes del ingreso neto del Fondo de Operaciones Especiales (FOE). El objetivo de este programa es fortalecer

¹ Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Suriname, Trinidad Tobago, Uruguay,

² IDB-7 (Documento AB-1703)

³ Según las especificaciones del Plan de Acción, en el uso de estos fondos aplican los procedimientos regulares de adquisición y desembolsos del Banco, en tanto que las prioridades de financiamiento de las diversas actividades deben ser acordadas entre las Representaciones y los gobiernos respectivos.

⁴ GN-1940-2, anexo B, pág. 1

la capacidad las agencias ejecutoras en los países C y D, mediante la provisión de entrenamiento al personal involucrado en la preparación e implementación de proyectos financiados por el Banco. El Directorio se mostró particularmente interesado en involucrar a instituciones nacionales en las actividades de capacitación. El Programa de Capacitación fue establecido como una Cooperación Técnica Regional bajo la responsabilidad del Departamento de Integración y Desarrollo (INT).

C. Fuente de Recursos

- 1.3 El total de US\$16,0 millones asignados para el desarrollo del Plan de Acción se distribuyó de manera equitativa entre los dos años de ejecución. Dichos fondos provinieron de las siguientes fuentes:

- Presupuesto Administrativo US\$8,0 millones
- Ingreso neto FOE para CT regional, en moneda convertible US\$8,0 millones

- 1.4 El cuadro siguiente ofrece una visión general del plan financiero de la propuesta formulada inicialmente para 1997 y 1998.

Cuadro 1.1: Distribución de Recursos Según Fuente y Areas de Actividad
(US\$000)

Actividad	Total	Fuente	
		Presupuesto Administrativo	Ingreso Neto FOE
Identificación y Ejecución	8.000	4.000	4.000
Capacitación	4.000	---	4.000
Preparación	4.000	4.000	---
TOTAL	16.000⁵	8.000	8.000

Fuente: GN-1940-3 "Plan de Acción para los Países de los Grupos C y D. Versión Final. Marzo 7, 1997. Pág. 5.

D. Objetivos de la Evaluación

- 1.5 Como parte del proceso de aprobación del Presupuesto 1999, la Administración del Banco acordó realizar una evaluación de los dos primeros años de ejecución (1997-1998) del Plan de Acción, con el propósito de trazar el futuro de esta iniciativa. La responsabilidad de esta tarea fue delegada, por el Directorio, a la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) bajo el mandato de examinar la eficacia de los mecanismos de ejecución empleados para lograr los objetivos previstos. Cabe señalar que, debido al escaso tiempo transcurrido desde el inicio del Plan, no ha sido posible evaluar el impacto de las actividades desarrolladas sobre la capacidad de absorción del financiamiento del Banco, por parte de los 19 países de los Grupos C y D.

E. Metodología

- 1.6 El presente informe se basa en la revisión de las actividades realizadas bajo el Plan de Acción. Para asistir en la recolección de datos se recurrió a entrevistas efectuadas en una muestra de seis países pertenecientes a los Grupos C y D. Dichas entrevistas fueron guiadas mediante una encuesta abierta de opinión elaborada con tal propósito, e implementada mediante entrevistas con: las Instituciones Nacionales de Enlace del Programa de Capacitación (INEPs); agencias

⁵ Originalmente se consideró la posibilidad de recibir contribuciones especiales de países miembros no prestatarios en el financiamiento del Plan de Acción. En la práctica, no se requirió un compromiso efectivo de estos países, ni se recibieron fondos a tal efecto.

ejecutoras de programas del Banco; Entidades Nacionales de Capacitación (ENCs); las Representaciones; y los Departamentos Regionales de Operaciones. El cuestionario procuró recabar la impresión de las personas entrevistadas, sobre aspectos seleccionados de la experiencia de implementación del Plan de Acción. Estos incluyeron: la efectividad del Plan en el logro de sus objetivos; los mecanismos de selección de acciones prioritarias; y la transparencia respecto a la disponibilidad y el uso de los fondos (ver anexo C.) Adicionalmente, se mantuvieron reuniones informativas con personal de la Sede vinculado a la administración y ejecución del Plan de Acción, y se revisó la información disponible referente al grado de avance e implementación del mismo.

- 1.7 Es importante notar que en las declaraciones presentadas en el anexo C, la identidad de las personas y países ha sido suprimida, al tiempo que se ha dado un orden aleatorio a las respuestas correspondientes a cada pregunta. Esto responde al propósito de mantener la confidencialidad de la información suministrada por los individuos y agencias entrevistados.
- 1.8 ***Criterios de Selección de Países.*** La selección de los casos analizados se realizó considerando la combinación de tres factores: localización; categoría (C/D); y grado de avance en la implementación del Plan.
 - a) Localización. En la selección de países se intentó obtener una muestra geográfica representativa.
 - b) Categoría. Para cada región escogida se trató de incorporar un país de cada grupo (C y D). En Centro América, sin embargo, este criterio debió ser ajustado en razón de dificultades de coordinación de agendas con las Representaciones.
 - c) Grado de avance. Finalmente, dentro de los grupos escogidos según los criterios mencionados se eligieron los países con mayor experiencia en el uso de los recursos del Plan.
 - d) Tiempo y recursos disponibles para la realización del trabajo.
- 1.9 Como resultado de la aplicación de estos criterios se seleccionó una muestra de 6 países, la cual representa 1/3 del total de casos: Barbados, Bolivia, El Salvador, Guatemala, Jamaica y Uruguay.

2

Ejecución del Plan de Acción

A. Consideraciones Generales

- 2.1 En consonancia con los objetivos señalados precedentemente, las tres iniciativas contenidas en el Plan de Acción debían: (i) fortalecer los procesos de identificación de nuevos proyectos y la ejecución normal de la cartera de préstamos; (ii) apoyar a los equipos de proyectos del Banco en la preparación de nuevas operaciones, conjuntamente con los prestatarios; y (iii) proveer oportunidad de entrenamiento al personal de los organismos ejecutores en materia relacionada con operaciones del Banco. El análisis que sigue, presta especial atención a los objetivos de cada una de estas iniciativas, como marco de referencia para la evaluación del progreso alcanzado en la consecución de las metas indicadas, durante los dos años de implementación del Plan. Como se verá, los importantes beneficios que está produciendo esta iniciativa--incluso con referencia a la fluidez en las relaciones del Banco con los prestatarios-- ofrecen una valiosa oportunidad para avanzar en áreas claves para mejorar cualitativa, además de cuantitativamente, el efecto sobre el desarrollo de las intervenciones del Banco.

B. Análisis del Desempeño

- 2.2 La distribución inicial de fondos entre los tres componentes del Plan de Acción durante el período 1997-1998 se muestra en el cuadro siguiente. Como puede observarse, el volumen de gastos para el desarrollo de las tres actividades previstas fue de US\$12,7 millones (80% aproximadamente, del total disponible de US\$16,0.)

Cuadro 2.1. Plan de Acción - Recursos presupuestados y ejecutados 1997-1998*
(US\$000)

(US\$000)

Componente	Fuente	Asignación por departamento			Saldo	Ejecutado (%)
		Región	Aprobado	Utilizado		
Fondo especial para identificación y ejecución de proyectos	FOE + Adm.	RE1	1.191,3	740,5	450,8	62,0
		RE2	4.355,6	3.469,7	886,0	80,0
		RE3	2.488,4	1.883,8	604,6	76,0
		INT	--	--	--	--
		Total	8.035,4	6.094,0	1.941,4	76,0
Fondos adicionales para preparación de proyectos	Presupuesto Adm.	RE1	632,0	528,0	104,0	84,0
		RE2	1.895,0	1.326,0	569,0	70,0
		RE3	1.474,0	1.243,0	231,0	84,0
		Total	4001,0	3.097,0	904,0	77,0
Programa de capacitación	FOE	INT	4.000,0	3.545,8**	454,0	89,0
Total general			16.036,4	12.736,6	3.299,6	79,0

Nota (*) Los datos de asignaciones de los recursos administrativos para identificación y ejecución de proyectos y para preparación de proyectos fueron provistos por las regiones.

()** Datos hasta el 30/06/99.

- 2.3 Fondo Especial para la Identificación y Ejecución de Proyectos. Los datos del cuadro precedente indican que, a finales del segundo año de ejecución del Plan, las Representaciones habían alcanzado a comprometer el 76% del total de recursos asignados para apoyar la identificación y ejecución de proyectos. El ritmo de utilización del total de fondos disponibles se explica, en parte, a demoras en la iniciación del Plan, el cual se hizo efectivo a finales del primer trimestre de 1997. El cuadro muestra, asimismo, diferencias entre las regiones en la utilización de los recursos disponibles. Con el 80% de los fondos comprometidos la Región 2 ha sido la de mejor desempeño. La mayor parte de estos recursos, al igual que en la Región 3, se destinó al financiamiento de consultorías de apoyo a la identificación de nuevos proyectos. En esta última región los fondos utilizados representaron el 76% del total aprobado. A pesar de ello, sin embargo, el desarrollo de talleres temáticos, seminarios y diagnósticos sectoriales ha contribuido a reforzar el diálogo entre los gobiernos y el Banco en lo que se refiere a la exploración de posibilidades para el financiamiento de nuevas operaciones. Por su parte, la Región 1 comprometió la mayoría de los fondos en consultorías de corto plazo para asistir proyectos con importantes retrasos en su ejecución, particularmente, en aspectos referidos a procedimientos de adquisición y contratación de bienes y servicios, así como en la preparación de documentación requerida para el procesamiento de desembolsos. Tales medidas han contribuido a desentrañar importantes cuellos de botella en la cartera del Banco, facilitando la comprensión de las políticas de la Institución, por parte de los prestatarios. Ello, a su vez, ha simplificado algunas de las responsabilidades a cargo de los especialistas de las Representaciones, permitiendo reducir el tiempo que estos especialistas deben destinar para resolver problemas imprevistos vinculados a la capacidad de los ejecutores para la administración de las operaciones.

- 2.4 En todos los casos, los fondos disponibles para este componente han permitido intensificar las actividades de gestión de cartera y, al mismo tiempo, aprovechar mejor las oportunidades para establecer acuerdos, entre el Banco y las autoridades, fuera del ámbito de las negociaciones de los préstamos. Es importante notar, sin embargo, que el incremento de actividades dirigidas a ampliar la cartera de préstamos del Banco puede, acentuar las presiones existentes para concretar medidas de refuerzo a las Representaciones. Esto parece más evidente si se considera que parte de los problemas de ejecución identificados en algunos proyectos, tuvieron su origen en limitaciones de recursos humanos en las oficinas de países.

- 2.5 Cabe señalar, no obstante, que los fondos disponibles durante el período considerado, no fueron utilizados en su totalidad. Ello podría ser el resultado del comienzo tardío del Plan, el cual no se hizo efectivo sino hasta finales del primer trimestre de 1997. Asimismo, debido a que los recursos no gastados podían ser trasladados de un año al siguiente, tanto los Gerentes como los Representantes podían escoger el momento más oportuno para comprometer los fondos disponibles sin tener que preocuparse por las usuales presiones al fin de cada año fiscal.
- 2.6 Recursos Adicionales para la Preparación de Proyectos. Las cifras consignadas en el cuadro precedente muestran que la Sede tuvo un desempeño similar al de las Representaciones en lo que se refiere al uso general de los recursos. Región 1 y Región 3, sin embargo, muestran un nivel de actividad superior al indicado para el caso de las oficinas de país. Este resultado parece indicar que la Sede estaba, relativamente, en mejores condiciones que las Representaciones para utilizar los fondos disponibles durante el período considerado. En parte, esto parece indicar la necesidad de analizar, con más detenimiento, mecanismos que permitan mayor eficiencia en la asignación y uso de los fondos del Plan de Acción.
- 2.7 En lo que se refiere a la adicionalidad de estos fondos sobre los presupuestos de los tres Departamentos Regionales de Operaciones para la preparación de proyectos, las cifras consignadas en el cuadro 2.2 indican un efecto positivo.

Cuadro 4. Adicionalidad: Total Recursos Administrativos Utilizados en Servicios de Consultoría/ C & D Funds - 1997/1998 (US\$000)

Recursos del presupuesto administrativo regular ^{1/}				Recursos del Plan C y D			Total recursos aprobados	Total recursos utilizados	
Grupo Países	Aprobado (1)	Utilizado		Aprobado (3)	Utilizado		(1)+(3)	(2)+(4)	%
		(2)	%		(4)	%			
Región 1									
A/B		5.582,1						5.582,1	
C/D		1.762,8		632,0	528,0	84,0		2.290,8	
Total	8.956,2	7.344,9	82,0	632,0	528,0		9.588,2	7.872,9	82,0
Región 2									
A/B		1.053,4						1.053,4	
C/D		7.049,8		1.895,0	1.326,0	70,0		8.375,8	
Total	7.913,8	8.103,2	102,0	1.895,0	1.326,0		9.808,8	9.429,2	96,0
Región 3									
A/B		5.074,5						5.074,5	
C/D		4.351,3		1.474,0	1.243,0	84,0		5.594,3	
Total	8.672,8	9.425,8	109,0	1.474,0	1.243,0		10.146,9	10.668,8	105,0
	25.542,8	24.873,9	97,0	4.001,0	3.097,0	77,0	28.543,9	27.970,9	98,0

1/ Incluye Sede y COFs.

Fuente: Oficina de Presupuesto.

- 2.8 Del total US\$25,5 millones de recursos administrativos disponibles, dentro de los presupuestos departamentales regulares para la contratación de consultores, se utilizó prácticamente el 100% (US\$24,8 millones), quedando un remanente de US\$700,0 mil.) Por su parte, los gastos correspondientes a los fondos provistos por el Plan de Acción, representaron casi el 80% (US\$3,1) del monto total asignado (US\$4,0 millones). En consecuencia, el Plan representó un financiamiento adicional de US\$2,4 millones sobre los recursos del presupuesto administrativo regular destinados a la contratación de servicios de consultoría para la preparación de proyectos. En el análisis de este resultado debe considerarse, sin embargo, algunos aspectos de procedimiento que limitaron la utilización cabal de los fondos del Plan. Entre ellos, cabe señalar, el retraso en la puesta en marcha de la iniciativa; imprecisión sobre los plazos y procedimientos para la utilización de estos fondos; e incertidumbre acerca de los criterios a aplicarse en la diferenciación entre de actividades de identificación y preparación de proyectos.

2.9 Programa de Capacitación Regional. Considerando que los objetivos de este Programa están dirigidos a mejorar la capacidad de los gobiernos de los países de los Grupos C y D para preparar y ejecutar proyectos financiados por el Banco, son varios los aspectos de las actividades de entrenamiento financiadas por el Plan que necesitan ser considerados. En el diseño del Programa de Capacitación--administrado por la Unidad Ejecutora (UE), bajo la dirección del Departamento de Integración y Programas Regionales (INT)--se dio un fuerte énfasis a la necesidad de desarrollar una capacidad de entrenamiento auto-sustentable en cada país. Este énfasis responde al hecho de que existe una necesidad de entrenamiento en la región que no puede ser satisfecha en el corto plazo. Altas tasas de movilidad en muchas agencias de gobierno, sumadas a las expectativas de que nuevas agencias se involucrarían con proyectos del Banco en la medida en que éste expande sus actividades hacia nuevos sectores, significan que el entrenamiento debe ser un esfuerzo continuo. En la práctica, el Programa de Capacitación se ha concentrado en:

- cursos en temas directamente relevantes a la ejecución de proyectos financiados por el Banco (un curso central de orientación, adquisiciones, desembolsos y auditoría, marco lógico, etc.) Estos cursos han sido administrados directamente por la Unidad Ejecutora y usado funcionarios de la Sede y de las Representaciones, como así también consultores externos seleccionados y contratados por la UE, como entrenadores. Los cursos han sido dirigidos, principalmente, a personal de las agencias ejecutoras.
- cursos especializados incluyendo: análisis ambiental, análisis institucional, desarrollo de micro-empresas, análisis de género, etc. Estos cursos tratan temas relacionados con la preparación de proyectos. Para ofrecer estos cursos, la Unidad Ejecutora ha seleccionado 32 instituciones nacionales en los 19 países elegibles. Hasta el presente, los esfuerzos de entrenamiento se han concentrado en la preparación de instructores de estas entidades para que dicten los cursos. La duración promedio de los cursos especializados es de 3 días, y están abiertos al público en general, como así también a los empleados de gobierno. Todos los participantes deberán pagar una matrícula.

2.10 Tal como se señala en un Informe de Evaluación preparado por la UE,⁶ el objetivo del Programa de Capacitación es, en última instancia, transferir la responsabilidad por el dictado de los cursos—con excepción de adquisiciones y desembolsos--a las Entidades Nacionales de Capacitación (ENCs). Con este fin, el énfasis en estos dos últimos años ha sido en la identificación de instituciones locales interesadas en ofrecer dichos cursos y, luego, en entrenar al personal de estas instituciones proveyendo orientación general en cada tema, y en el enfoque del Banco.

C. Efectividad del Plan

2.11 El análisis que sigue procura examinar los beneficios y restricciones de la ejecución del Plan, considerando su propósito de fortalecer la capacidad del Banco y de los países de los Grupos C y D para el uso eficaz del apoyo ofrecido por el Banco. En él se sintetizan las experiencias de algunos funcionarios del Banco y de los países acerca de las metas propuestas, las estrategias desarrolladas para su realización, y el progreso logrado en cada una de las actividades incluidas en el Plan de Acción.

2.12 Fondo Especial para la Identificación y Ejecución de Proyectos. A pesar de la gran diversidad que existe entre los países visitados, el análisis de la información contenida en el anexo C, revela aspectos comunes en la percepción de los funcionarios entrevistados en cuanto al impacto de esta iniciativa. En primer lugar, la disponibilidad inmediata de los recursos del Plan ha ampliado sustancialmente la capacidad de respuesta del Banco para atender dificultades imprevistas de proyectos en ejecución, y para apoyar los procesos de formulación de nuevas operaciones. En segundo lugar, la agilidad en la toma de decisiones promovida mediante este mecanismo, ha

⁶ "Evaluación del Programa de Entrenamiento para los Países de los Grupos C y D." UE: Julio, 1999.

facilitado el diálogo con los países fortaleciendo la identificación del prestatario con los objetivos de los proyectos.

- 2.13 Se reconoce, sin embargo, la necesidad de mejorar algunos aspectos de la administración del Plan, particularmente en lo que se refiere la claridad en los procedimientos para la asignación, disponibilidad y uso de los fondos. Así, si bien el análisis de la documentación pertinente evidencia transparencia en la formulación y transmisión de los requisitos para la implementación del Plan, se observa: (i) falta de instrucciones oportunas desde la Sede a las Representaciones, respecto al período de utilización de los fondos provenientes del presupuesto administrativo; y (ii) ausencia de claridad en la interpretación de las normas de empleo de los recursos. Asimismo, la incertidumbre existente con respecto al futuro del Plan ha generado dificultades de programación tanto en la Sede como en las Representaciones.
- 2.14 Recursos Adicionales para la Preparación de Proyectos. Funcionarios y técnicos entrevistados en la Sede enfatizaron la importancia y posibilidades de esta iniciativa para mejorar la contribución del Banco en la formulación de nuevos proyectos. Al mismo tiempo, indicaron que aún existe un gran vacío de información en las divisiones operativas referente a la disponibilidad de estos recursos y a los criterios para su utilización. Asimismo, en lo que respecta a los procedimientos de asignación de los fondos dentro de cada Región, si bien en principio, los recursos se transfieren según las necesidades identificadas por las Divisiones correspondientes--en contraste a una asignación predeterminada para cada país--parece necesario que se realicen esfuerzos encaminados a aumentar la transparencia sobre el volumen de fondos disponibles. Esto, permitiría una mejor administración de su uso por parte de las Divisiones. Asimismo, la institucionalización del Plan, posibilitaría una gestión más efectiva, tanto en términos de programación como de difusión, eliminando ambigüedades en la toma de decisiones.
- 2.15 Programa de Capacitación Regional. Al 30 junio de 1999, se habían comprometido US\$3.545.820, de los US\$4.000.000 aprobados para las actividades de entrenamiento. El presupuesto para el Programa de Capacitación apoya tres actividades: el costo del dictado de los cursos básicos para el personal de las agencias ejecutoras; los costos para preparar a las ENC's para ofrecer los cursos especializados (preparación de módulos de entrenamiento para las instituciones, y capacitación de instructores); y los costos de la Unidad Ejecutora. Los fondos han sido utilizados según se consigna en el cuadro 2.3:

Cuadro 2.3: Programa de Capacitación, Presupuesto 1997 - junio 1999

Actividad	fondos asignados	Fondos Obligados	% del total*	Saldo
Cursos básicos	\$1.950.000	\$2.187.596	49.5	0,0
Preparación módulos de entrenamiento entrenadores	\$ 450.000	\$ 604.765	11.7	0,0
Capacitación de instructores	\$ 900.000	\$ 487.340	12.1	412.660
Coordinación y evaluación	\$ 300.000	\$ 266.119	6.1	33.881
Imprevistos	\$ 400.000	(392.361) ¹		7.639
Total	\$4.000.000	\$3.545.820	100.0	454.180

(*) Comprometido

1/ Los US\$400.000 asignados para Imprevistos fueron reasignados según se describe a continuación: US\$237.596 para el rubro Cursos de Capacitación Nacionales; y US\$154.000 para el rubro Módulos de Capacitación. Por lo tanto, queda un remanente de US\$7.639, bajo el rubro de Imprevistos.

Fuente: "Evaluación del Programa de Entrenamiento para los Países de los Grupos C y D." UE: Julio, 1999.

- 2.16 Los montos utilizados han permitido: el dictado de un total de 185 cursos para 5.064 participantes en los cursos básicos, y para 1.894 participantes en los cursos especializados; la realización de dos de los 10 cursos de capacitación de instructores;⁷ y la finalización de 4 de los 6 módulos para entrenamiento de entrenadores (Ver : "Evaluación del Programa de Entrenamiento para los Países de los Grupos C y D." UE: Julio, 1999.)

⁷ Curso Central (para los países de habla hispana, en diciembre de 1998); y Marco Lógico (uno para los países de habla hispana, y uno para los de habla inglesa). Ver: "Evaluación del Programa de Entrenamiento para los Países de los Grupos C y D." UE: Julio, 1999.

- 2.17 Cabe señalar que el costo promedio de cada taller regional de capacitación de instructores es de alrededor de US\$50.000. Se ha planeado un total de 20 cursos (10 en español y 10 en inglés), lo cual significa un costo total para esta actividad de US\$1.000.000. El presupuesto actual para esta actividad es de US\$900.000 (ver cuadro 2.1, arriba.) Sin embargo, la UE ha indicado la necesidad de transferir US\$250.000 de este rubro para incrementar el financiamiento de los cursos nacionales.⁸ Por consiguiente, habrá un déficit significativo en el número de cursos de capacitación de instructores.
- 2.18 La Unidad Ejecutora ha dedicado un gran esfuerzo a la administración del componente de capacitación del Plan, en particular, ha puesto gran atención en contribuir al desarrollo de una capacidad nacional de entrenamiento permanente, en los 19 países de los Grupos C y D. Algunos aspectos del Programa de Capacitación deben, sin embargo, ser examinados; especialmente en los aspectos vinculados objetivo de sostenibilidad:
- (i) En primer lugar, el entrenamiento dirigido a los requerimientos de ejecución de proyectos (cursos básicos) es apropiado y enfocado, correctamente, en temas de alta prioridad para las agencias ejecutoras y en las necesidades de entrenamiento identificadas por el personal de las Representaciones. De hecho, los fondos del Plan de Acción han expandido significativamente las actividades dirigidas hacia el personal de estas agencias sobre lo que, hasta ese momento, había sido llevado a cabo de una manera esporádica por personal del Banco—generalmente en conjunción con programas de entrenamiento dirigidos al personal de las Representaciones, o programas desarrollados directamente por las Oficinas de País para sus contrapartes. Como se señalara precedentemente en este informe, los cursos básicos patrocinados por el Plan de Acción son organizados por la Unidad Ejecutora y, generalmente, ofrecidos por personal del Banco. Si bien existe la intención de la Unidad Ejecutora de transferir la responsabilidad por una parte de estos cursos a las ENC, el Banco mantendrá su responsabilidad por el dictado de dos de éstos—adquisiciones y desembolsos. Consecuentemente, es importante asegurar la continuidad de estos temas en el futuro.
 - (ii) Un segundo interrogante es cuántas de las 32 instituciones que han sido incorporadas al Programa alcanzarán auto-sostenibilidad. Esto es, hasta dónde podrán mantener la capacidad de ofrecer los cursos especializados (y los cursos básicos sobre los cuales las ENC tomarán responsabilidad) durante un extenso período. La estructura de matrícula adoptada por las ENC en lo que se refiere a estos cursos, se basa en la recuperación total de sus costos (enfoque apropiado para alcanzar sostenibilidad). Sin embargo, esto puede representar un desincentivo para los gobiernos dadas las restricciones presupuestarias, sumadas a la alta rotación del personal, a menos que estos cursos sean percibidos como de alta relevancia en las funciones del personal a ser entrenado. Al respecto, es importante notar, que en lo que se refiere a la preparación de nuevos proyectos financiados por el Banco, a lo cual se dirigen principalmente los cursos especializados, casi invariablemente, son los equipos del proyecto del mismo Banco quienes realizan la mayor parte del trabajo analítico relativo al diseño de nuevas operaciones. Por lo tanto, las posibilidades de que las personas que reciben este tipo de entrenamiento puedan llevarlo a la práctica con frecuencia, si acaso, en proyectos del Banco, son limitadas. Aún si fuera posible para estas personas participar de manera sustantiva en la preparación de proyectos, la oportunidad para hacerlo sería muy reducida, dado que el número de operaciones aprobadas por año, en cada país, es escaso.
 - (iii) Un tercer elemento a considerar es que el entrenamiento será ofrecido por las ENC, consiste en cursos de una duración promedio de 3 días. El valor a obtenerse de cursos de tan corta duración en temas como análisis institucional, análisis ambiental, etc., es

⁸ "Evaluación del Programa de Entrenamiento para los Países de los Grupos C y D." UE: julio 1999.

cuestionable; especialmente si se considera la escasa oportunidad de los participantes de, efectivamente, llevar a la práctica lo aprendido.

- (iv) Una preocupación adicional es el hecho de que un número de ENC's, en sus esfuerzos por atraer estudiantes (los cursos están abiertos a personas en el sector privado, como así también en el sector público) usan liberalmente el nombre y símbolo del Banco en su literatura promocional y en los "diplomas" que otorgan a los participantes (ver anexo B). Esto crea, tanto en los avisos como en las descripciones de los cursos, la impresión de que los cursos están ligados, si no apoyados, por el Banco; impresión esta que, en algún sentido, es correcta. Sin embargo, en el futuro, el Banco no podrá garantizar la calidad de los cursos ofrecidos y esto puede colocar a la Institución en la posición de estar asociada con programas que no ofrecen lo que prometen. El dilema aquí es que la necesidad de asegurar auto-sostenibilidad incentiva a las ENC's a, poco más o menos, comercializar el nombre del Banco.

3

Conclusiones y Recomendaciones

A. Conclusiones

- 3.1 El examen de la experiencia de los dos años de ejecución del Plan de Acción revela que su diseño identifica, adecuadamente, instrumentos para mejorar aspectos determinantes del desempeño de las instituciones con responsabilidades de identificación, preparación y ejecución de proyectos financiados por el Banco. Los fondos provistos mediante el Plan han sido, en general, administrados de una manera apropiada y consistente con el propósito original de esta iniciativa. Mediante el desarrollo de actividades específicas concretas ha sido posible resolver, oportunamente, las habituales trabas en la ejecución proveyendo, al mismo tiempo, a los Departamentos Regionales de Operaciones con suficientes fondos para enfrentar las necesidades analíticas asociadas con la preparación de nuevos proyectos. Del mismo modo, ha sido posible expandir la cantidad de entrenamiento ofrecido al personal de las agencias ejecutoras. El Plan ha facilitado, asimismo, el diálogo con los países en la gestión de nuevos préstamos. En líneas generales, y sin pretender ser exhaustivos, los beneficios obtenidos hasta el momento se pueden resumir en:
- (i) ***el fortalecimiento de la capacidad de maniobra de las Representaciones frente a la presencia de problemas inesperados referidos a la ejecución de proyectos.*** Esto se ha constituido en un paso importante para mejorar el desempeño de los proyectos;
 - (ii) ***el fortalecimiento y promoción del diálogo entre el Banco y sus prestatarios en cuestiones referentes a futuros programas.*** La disponibilidad de fondos para apoyar estudios de identificación de nuevas operaciones, sumada a la exigencia del Plan de que la programación del uso de estos fondos fuera realizada de manera conjunta entre la Representación y el Gobierno, desempeñó un papel fundamental en este aspecto;
 - (iii) ***el mejoramiento de la imagen del Banco frente a los prestatarios y, especialmente, frente a las agencias ejecutoras, como fuente de apoyo para la ejecución de proyectos.*** La disponibilidad de los recursos del Plan ha permitido a las Representaciones apoyar, de manera activa y directa, a las entidades ejecutoras en la implementación de sus operaciones. En este aspecto, el Plan se ha constituido en un incentivo al seguimiento más sistemático del desempeño de las operaciones por parte de los ejecutores, y mayor transparencia en el análisis de las dificultades;
 - (iv) ***el incremento significativo en la cantidad de entrenamiento ofrecido al personal de las instituciones vinculadas con el desarrollo de proyectos financiados por el Banco.*** El entrenamiento en temas relacionados a la ejecución de proyectos del Banco es un mecanismo importante para agilizar la implementación; y

- (v) ***la identificación de instituciones nacionales capaces de ofrecer entrenamiento en cada uno de los países de los Grupos C y D.*** El Programa ha trabajado de cerca con entidades a fin de prepararlas para ofrecer oportunidades de capacitación de manera sostenible.
- 3.2 La experiencia, sin embargo, no estuvo exenta de dificultades. Los principales obstáculos referidos a los componentes de preparación/ejecución de proyectos, se vincularon a falta de conocimiento acerca de los procedimientos a seguir en la administración de los recursos, e incertidumbre respecto a su disponibilidad futura, y los criterios de elegibilidad para el uso de los mismos. Ello, sumado a la corta trayectoria del Plan, explica en cierto modo el empleo parcial de los recursos disponibles.
- 3.3 Con respecto al Programa de Capacitación, existe un conjunto más complejo de elementos que afectan al programa y su futuro. Es evidente que el personal de las unidades ejecutoras con responsabilidad de implementar los proyectos del Banco puede desempeñar mejor sus funciones si es versado en los procedimientos y regulaciones de la Institución. Los programas de entrenamiento dirigidos a impartir este conocimiento pueden ser muy efectivos en este sentido. dado el número de agencias ejecutoras in los países elegibles y la elevada rotación de personal idóneo en numerosas instituciones de gobierno, la demanda potencial de entrenamiento es alta. En el pasado, el Banco ha podido ofrecer entrenamiento de manera ocasional, pero nunca ha estado en condiciones de proveer entrenamiento de uan manera sistemática y programada. Por lo tanto, la cuestión de la sostenibilidad aparece en conexión con los esfuerzos de capacitación financiados por el Plan.
- 3.4 La Unidad Ejecutora está, pertinentemente, preocupada con el tema de la sostenibilidad. No obstante, la estrategia desarrollada en este sentido, podría muy bien hacer mucho más difícil el logro de este objetivo. Esta conclusión está basada en un número de hechos:
- (i) la inclusión de los llamados "cursos especializados" en el Programa ha ampliado el número de cursos ofrecidos mucho más allá de aquéllos que forman el cuerpo central de conocimiento directamente vinculado a la ejecución de proyectos (los cursos básicos.) Tal como han sido concebidos, los "cursos especializados" serán ofrecidos por instituciones nacionales, y una porción considerable de los recursos del Plan de Acción están siendo destinados para la preparación de las ENC's para su dictado. Estas instituciones deben ahora vender estos cursos por los cuales cobran suficiente matrícula para cubrir gastos directos y de capital. Es demasiado pronto para determinar si las ENC's serán capaces de atraer suficientes participantes, financiados privada o públicamente, de modo de permitirles mantener la capacidad de ofrecer los cursos de manera sostenible. No obstante, dado los costos de matrícula sumados a lo que podría muy bien percibirse como la relevancia marginal de algunos cursos ofrecidos, existe una fuerte probabilidad de que muchas instituciones se retiren del Programa.
- (ii) Vinculado al punto anterior, está el hecho de que los "cursos especializados" típicamente son dictados en un período de tres días. Dada la compleja naturaleza de los cursos ofrecidos (ej.: análisis ambiental, desarrollo de micro-empresa, análisis de género, análisis institucional, etc.), es razonable cuestionar hasta dónde lo que puede ser enseñado en un período tan corto puede hacer una diferencia en el desempeño de los empleados de gobierno; especialmente considerando el hecho de que aquéllos tienen sólo limitadas oportunidades de poner en práctica lo aprendido. Esto puede fácilmente reducir el valor percibido de estos cursos, con el consecuente impacto negativo sobre la demanda por los mismos.
- (iii) La Unidad Ejecutora prevé transferir la responsabilidad por un número de cursos básicos a las ENC's. (Como se señalara precedentemente, estos cursos están siendo ahora administrados directamente por esta Unidad.) Dos de ellos serán mantenidos bajo la

supervisión directa del Banco (adquisiciones y desembolsos). Cómo estos cursos serán continuados en el futuro, es aún incierto.

- (iv) Como se señalara anteriormente (capítulo 1), la fuente de fondos para el componente de capacitación es el ingreso neto FOE, en moneda convertible. Desde la aprobación del Plan de Acción para el Grupo de Países C y D, en 1997, se han tomado decisiones que reducirán significativamente la disponibilidad anual de los ingresos neto FOE, al tiempo que la demanda por estos recursos para financiar operaciones de cooperación técnica, permanece alta. Si el apoyo por el entrenamiento bajo el Plan de Acción va a ser continuado, el uso de los fondos para este propósito debe focalizarse en las necesidades de más alta prioridad.

B. Recomendaciones

- 3.5 Con base en el análisis precedente y los temas que han sido considerados, se han formulado algunas recomendaciones. Estas han sido desarrolladas con la idea de identificar áreas donde se necesitan acciones concretas, dejando en manos del Directorio y la Administración la decisión acerca de lo que debe ser exactamente realizado, dentro del contexto general de acordar un presupuesto para el Banco.

Las recomendaciones son las siguientes:

- **Recomendación 1. El financiamiento del Plan de Acción debe continuarse.** La más alta prioridad sobre los recursos deber ser otorgada a los componentes administrados por las Representaciones donde la disponibilidad de recursos presupuestarios para financiar actividades del tipo apoyado por el Plan en el pasado, ha sido siempre severamente limitada. Dado que la mitad de la asignación anual de US\$4,0 millones para el componente de apoyo a la identificación y ejecución de proyectos en las Representaciones ha sido financiado con fondos provenientes del ingreso neto del FOE en moneda convertible, es posible anticipar la necesidad de reducir el monto total asignado anualmente para este componente.
- **Recomendación 2. Los Departamentos Regionales de Operaciones deben continuar recibiendo fondos adicionales para apoyar la preparación de proyectos en los países de los Grupos C y D.**
- **Recomendación 3. Dado las severas limitaciones de recursos provenientes del ingreso neto del FOE, debe considerarse la posibilidad de eliminar esta fuente de fondos para las actividades bajo la Recomendación 1 enunciada más arriba.** En el caso de que esto se materializara, los US\$2,0 millones anuales remanentes podrían ser combinados con los US\$2,0 millones hasta ahora asignados a los Departamentos Regionales de Operaciones. Bajo esta opción, los Gerentes Regionales deberán tener la autoridad para asignar recursos provenientes del total de US\$4,0 millones, de acuerdo con los requerimientos, teniendo en cuenta las variaciones registradas año a año en las necesidades y programas de cada país. Asimismo, deberá considerarse un sistema que permita mantener uno de los elementos del actual sistema de asignación del Plan, mediante el cual se garantiza a cada Representación en los países C y D, una cuota mínima anual. Si se adoptara esta opción, sin embargo, los Departamentos Regionales de Operaciones deberán acoger un sistema de registro financiero que permita un seguimiento claro de los recursos procedentes del presupuesto regular y de los correspondientes al Plan de Acción.
- **Recomendación 4. Los Departamentos Regionales deben proveer orientación más específica a las Representaciones acerca de los criterios de elegibilidad para el uso de los fondos del Plan de Acción, tanto en la resolución de problemas que afectan la ejecución de proyectos como en la identificación de nuevas operaciones.** Hasta el

momento no existe una interpretación común en las Representaciones, respecto al uso más adecuado de estos fondos.

- **Recomendación 5.** *El Programa de Capacitación debe ser reestructurado concentrándose en los “cursos básicos” que están directamente relacionados con la ejecución de proyectos.* Se reconoce la importancia del entrenamiento para contribuir al fortalecimiento de las capacidades operativas de las agencias ejecutoras. Sin embargo, dada la limitación de recursos para el financiamiento de estas actividades, los esfuerzos deben concentrarse en áreas de importancia práctica para los propósitos del Plan. Teniendo en cuenta que las necesidades de capacitación son de largo plazo y, considerando la rapidez con que el Banco se expande en nuevos sectores, el desarrollo de una capacidad de entrenamiento sostenible es importante. Las perspectivas de lograrlo, sin embargo, permanecen como un tema a resolver debido a dos elementos críticos: su financiamiento, y la seguridad de una oferta continua acorde con los requerimientos del Banco.
- **Recomendación 6.** *Teniendo presente la recomendación 5, el Banco debe explorar enfoques alternativos para la creación de capacidad local de entrenamiento en cursos de contenido específicamente vinculado a las actividades de la Institución.* Para ello es imprescindible contar con mecanismos que promuevan competencia de la oferta acorde con las necesidades de capacitación identificadas por las Representaciones en acuerdo con los gobiernos respectivos. Este mecanismo contribuiría a promover el apoyo institucional necesario para garantizar continuidad en el interés por el entrenamiento del personal de los entes ejecutores. El Banco, a través de la Oficina de Aprendizaje, proveería asistencia técnica para el diseño de los cursos a fin de asegurar consistencia entre el contenido de los mismos y los procedimientos operativos de los préstamos. Dentro de esta opción figuraría, asimismo, la posibilidad de contratación por el sistema de concurso abierto, mediante la cual los gobiernos pueden requerir propuestas por servicio de entrenamiento de firmas o instituciones precalificadas por el Banco. Esta precalificación aseguraría que los cursos ofrecidos por estas firmas, o institución, tienen un contenido que cumple con los requerimientos del Banco. Este mecanismo está ya siendo implementado por algunos de los países de los Grupos C y D, para gran parte de las actividades de capacitación correspondientes a sus estrategias nacionales.
- **Recomendación 7.** *A la luz de las recomendaciones 5 y 6, la Administración debe presentar al Directorio una enmienda a la Cooperación Técnica Regional, TC No ATN/SF-5681-RG, la cual propondría un plan rectificado del Programa de Capacitación, junto con ajustes al financiamiento de esta actividad con fondos del ingreso neto FOE.* La enmienda deberá describir el programa a ser financiado, tomando en consideración las inquietudes señaladas en este informe. El Plan debe enfrentar el problema de asegurar financiamiento para la continuación de las actividades de entrenamiento en el futuro. Las opciones a ser consideradas podrían incluir la asignación de fondos dentro de las operaciones de préstamos y cooperaciones técnicas no reembolsables, o el traslado de los costos al presupuesto administrativo.

Anexo A

Cuadro A1: Fondo Especial para Identificación y Ejecución de Proyectos
Resultado de la Aplicación de la Fórmula de Distribución, 1997 - 1998

País	Monto Básico			Distribución Adicional		
	Presup. Adm.	FOE	Total	Índice (*)	FOE(**)	Total
Haití	105.263	14.737	120.000	14,23	244.746	364.756
El Salvador	105.263	14.737	120.000	9,57	164.604	284.604
Ecuador	105.263	14.737	120.000	8,52	146.544	266.544
Nicaragua	105.263	14.737	120.000	8,41	144.652	264.652
Honduras	105.263	14.737	120.000	7,51	129.172	249.172
Costa Rica	105.263	14.737	120.000	7,06	121.432	241.432
Bolivia	105.263	14.737	120.000	6,97	119.884	239.884
Guatemala	105.263	14.737	120.000	6,06	104.232	224.232
Rep. Dominicana	105.263	14.737	120.000	5,49	94.428	214.428
Guyana	105.263	14.737	120.000	4,79	82.388	202.388
Panamá	105.263	14.737	120.000	3,89	66.908	186.908
Paraguay	105.263	14.737	120.000	3,88	66.736	186.736
Suriname	105.263	14.737	120.000	3,68	63.296	183.296
Trinidad Tobago	105.263	14.737	120.000	2,55	43.860	163.860
Jamaica	105.263	14.737	120.000	2,48	42.656	162.656
Uruguay	105.263	14.737	120.000	2,29	39.388	159.388
Belice	105.263	14.737	120.000	1,14	19.608	139.608
Barbados	105.263	14.737	120.000	1,04	17.888	137.888
Bahamas	105.263	14.737	120.000	0,44	7.568	127.568
Total 1997	2.000.000	280.000	2.280.000	100,00	1.720.000	4.000.000
Total 1998	2.000.000	280.000	2.280.000		1.720.000	4.000.000
Total General	4.000.000	560.000	4.560.000		3.440.000	8.000.000

(**) Calculado mediante la aplicación de los índices de distribución (*) al total de ingresos netos del FOE menos los fondos tomados de la asignación para CT regional (US\$4,0 millones – US\$560.000).

Anexo B

Cuadro 1. Instituciones Nacionales de Entrenamiento

País	Institución
Bahamas	Public Service Centre for Human Resources
Barbados*	University of the West Indies
Belize	Belize Institute of Managment
Bolivia*	1 Universidad Andina Simón Bolívar 2 Universidad Católica Boliviana 3 Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra
Costa Rica	Fundación de Estudios de Postgrado e Investigación en Ciencias Económicas (FUNDEPOS)
Ecuador	4 Pontifica Universidad Católica del Ecuador 5 Escuela Politécnica Nacional
El Salvador*	6 Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE) 7 Universidad José Matías Delgado
Guatemala*	8 Asociación de Gerentes de Guatemala 9 Universidad Landívar 10 Universidad del Valle de Guatemala
Guyana	University of Guyana
Haití	Université Quisqueya
Honduras	11 Universidad Católica de Honduras 12 Universidad Nacional Autónoma de Honduras (post-grado Latinoamericano en Trabajo Social) 13 Universidad Tecnológica Centroamericana
Jamaica*	Management Institute for International Development (MIND)
Nicaragua	14 Universidad Católica 15 Universidad Americana
Panamá	16 Centro de Perfeccionamiento del Recurso Humano en el Sector Público 17 Universidad de Panamá
Paraguay	18 Escuela de Administración de Negocios de Educación Superior (EDAN) 19 Universidad Americana
Dominican Republic	Instituto Tecnológico de Santo Domingo
Suriname	PROPLAN Consultancy
Trinidad & Tobago	Employee Development Division
Uruguay*	20 Consorcio UCUDAL/CLAEH (Universidad Católica del Uruguay/Centro Latinoamericano de Economía Humana) 21 Universidad de la Empresa 22 Universidad ORT

Criterios de Selección de la Entidades Nacionales de Capacitación¹

- 1 Disponer de instructores o estar en posición de contratar instructores especializados con experiencia en formulación de proyecto, ejecución y/o administración, incluyendo, en este último caso, experiencia en procedimientos de adquisiciones y contrataciones en el país;
- 2 Disponer de facilidades para entrenamiento apropiadas.
- 3 El grado en que estos cursos puedan formar una parte integral del programa de educación continua de la universidad o centro de excelencia.
- 4 Experiencia con actividades de entrenamiento y reconocida excelencia en sus programas.
- 5 Compromiso de incluir distinguidos profesionales en los cursos del Programa, especializados en los temas pertinentes y que puedan ser entrenados como instructores en los cursos de entrenamiento de instructores del Programa.
- 6 Situación financiera.
- 7 Vínculos existentes con universidades y/o centros de capacitación en otros países.
- 8 Porcentaje de alumnos matriculados que se gradúan.
- 9 Descripción cuantitativa y cualitativa de la propuesta presentada.
- 10 Demostrada experiencia en la realización de seminarios, conferencias, y en la publicación de documentos relacionados con los temas del Programa.
- 11 Compromiso de asumir los módulos de capacitación del Banco utilizados en el Programa y de mantener una relación continua con el Banco para mantener los cursos actualizados ante eventuales modificaciones de las políticas y procedimientos del Banco

En lo posible se utilizarán concursos para la selección de instituciones. En todo caso, sólo serán invitadas a presentar propuestas las instituciones que hayan sido precalificadas.

Cuadro 2. Instituciones Nacionales de Enlace del Programa

País	INEP
Bahamas	Ministry of Finance and Planning
Barbados	Ministry of Economic Affairs *
Belize	Ministry of Economic Development
Bolivia	Secretaría de Inversión Pública y Financiamiento Externo *
Costa Rica	Ministerio de Hacienda
Ecuador	Ministerio de Finanzas y Crédito Público
El Salvador	Ministerio de Hacienda *
Guatemala	Ministerio de Planificación Económica *
Guyana	Ministry of Finance
Haití	Ministrio de Planificación
Honduras	Unidad de Apoyo Planificación Económica
Jamaica	Planning Institute of Jamaica *
Nicaragua	Ministerio de Economía
Panamá	Ministerio de Planificación y Política Económica
Paraguay	Ministerio de hacienda y la Secretaría Técnica de Planificación
República Dominicana	Secretariado Técnico de la Presidencia
Suriname	Ministry of Planning and Ministry of Finance
Trinidad & Tobago	Ministerio de Planificación
Uruguay	Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República *

(*) Agencias entrevistadas

1 Unidad de Ejecutora: "Evaluación del Programa de Capacitación para el Grupo de Países C y D." Julio 8, 1999.

Banco Interamericano de Desarrollo

Inter-American Development Bank
Banco Interamericano de Desenvolvimento
Banque interaméricaine de développement



1300 New York Ave., N.W.
WASHINGTON, D.C. 20577
Phone: (202) 623-2390 Fax: (202) 623-3781

Integración
Regional Programs Department

y

Programas

Gerente, Departamento de
Manager, Integration and
Regionales

Señores
Universidad

Ref. ATN/SF-5681-RG. Carta de Entendimiento: Programa
De Entrenamiento para los Países de los Grupos C y D del Banco

Estimados señores:

La presente Carta de Entendimiento, en adelante denominada la "Carta", celebrada entre el Banco Interamericano de Desarrollo, en adelante denominado el "Banco", y la Universidad... tiene por objeto establecer los términos y condiciones bajo los cuales, la entidad que ustedes representan participará en el Programa de Entrenamiento para los Países de los Grupos C (países de mercado insuficiente)² y D (países de menor desarrollo relativo)³ del Banco, en adelante denominado el "Programa".

El Programa está siendo ejecutado por el Banco, por intermedio de la División de Cooperación Técnica Regional del *Departamento de Integración y Programas Regionales*, mediante la unidad ejecutora del Programa establecida por el Banco para estos efectos, en consulta con un Comité Coordinador. En el Anexo I de esta Carta se detalla la estructura y personal responsable del Programa. Las oficinas del Banco en los países de los Grupos C y D, en adelante denominadas las "Representaciones", tienen la responsabilidad de consultar con los actores principales del Programa la preparación de las estrategias nacionales de capacitación y la programación de los cursos.

El Programa tiene como objetivo básico contribuir a desarrollar la capacidad nacional permanente de adiestramiento de funcionarios de las instituciones nacionales responsables de la preparación y ejecución de proyectos. El objetivo específico del Programa es colaborar en fortalecer el diálogo de formulación de políticas y programas y los procesos de identificación, diseño y gestión de programas y proyectos, mediante un esquema de capacitación de funcionarios de organizaciones privadas y públicas, que actúan como organismos ejecutores en los países de los Grupos C y D.

Los actores principales del Programa, en adición a las dependencias del Banco mencionadas son: (i) las Instituciones Nacionales de Enlace, en adelante denominadas las "INE", que se describen en el Anexo II de esta Carta; (ii) los Organismos Ejecutores de proyectos y programas, en adelante denominados los "OE"; (iii) las Entidades Nacionales de Capacitación, en adelante denominadas las "ENC", que se describen en el Anexo III de esta Carta; y (iv) las instituciones

² Bahamas, Barbados, Costa Rica, Jamaica, Panamá, Suriname, Trinidad y Tobago y Uruguay.

³ Bolivia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Nicaragua, Paraguay, República Dominicana y Belice.

técnicas adscritas al Programa, en adelante denominadas las "Anclas", que se describen en el Anexo IV de esta Carta.

El Programa está siendo llevado a cabo en la actualidad por el Banco, mediante el desarrollo de dos fases de acción simultáneas. La primera fase del Programa consiste en el dictado de cursos en áreas prioritarias que disponen de materiales docentes por instructores del Banco y que se complementarían con cursos dictados por consultores externos. La segunda fase consiste en iniciar un proceso de desarrollo de la capacidad nacional de adiestramiento en estos países mediante:

- i) el diseño y actualización de una estrategia nacional de capacitación;
- ii) el desarrollo de programas de capacitación en forma de educación continua, integrados por los cursos establecidos por el Banco, que están enfocados hacia la formulación y ejecución de proyectos en las ENC;
- iii) la capacitación de instructores para satisfacer tanto las necesidades del Programa, como para fortalecer las instituciones nacionales de capacitación que continuarán desarrollando los cursos en el futuro; y
- iv) la adaptación de curricula en materias prioritarias identificadas.

En el momento, el Banco busca asociarse con y fortalecer a las ENC's que puedan continuar ofreciendo los cursos del Programa, los cuales se detallan en el Anexo V de esta Carta. Con este propósito, el Banco ha seleccionado a la Universidad ... para llevar a cabo estas actividades, mediante el suministro de materiales, módulos especializados y capacitación de docentes por parte del Banco. En consecuencia, la Universidad formará parte de una red de centros de excelencia con los cuales se busca lograr una mayor profundización en cada área temática, y fomentar el intercambio de experiencias y prácticas modelos en las regiones.

Uno de los aspectos más trascendentales consiste en la sostenibilidad del Programa, para lo cual el Banco se propone producir y divulgar materiales por los medios más modernos, incluyendo videos y "software" para autoinstrucción, cursos por vía satélite, así como la utilización del Internet para ofrecer acceso a los materiales didácticos e incluso para ofrecer apoyo en línea, para los cursos que la Universidad ... tendrá que ofrecer. Asimismo, el Banco se propone llevar a cabo las actividades de capacitación de los docentes seleccionados por la Universidad ... para el logro de los objetivos del Programa.

Las principales responsabilidades que asumirá la Universidad... son: (i) la de presentar a la consideración del Banco, al menos con treinta (30) días de anterioridad a la fecha programada para el dictado de los cursos, el nombre y curriculum del o de los instructores propuestos como candidatos para participar en los cursos de capacitación de instructores; (ii) la de informar al Banco el nombre de la persona responsable dentro de la Universidad Americana frente al Banco para la realización de las actividades previstas en el Programa; y (iii) la de garantizar el compromiso del candidato seleccionado de asistir a los cursos de capacitación con la finalidad de replicar dichos conocimientos en el dictado de los cursos en su país, de conformidad con los lineamientos acordados con el Banco.

El Banco por su parte llevará a cabo las actividades de dictado de los cursos de capacitación de instructores del Programa en el exterior o en el país a nivel regional, lo cual será indicado oportunamente por el Banco. Los cursos tendrán una duración aproximada de una semana, con excepción de los siguientes, los cuales podrían requerir un número mayor de días: (i) Administración y Control de Proyectos; (ii) Evaluación Socioeconómica de Proyectos; y (iii) Análisis Financiero.

El Banco enviará las convocatorias para la realización de los cursos de capacitación de instructores comprendidos en el Programa, con un mínimo de sesenta (60) días previos a la fecha de iniciación del curso respectivo. En las convocatorias a los cursos de capacitación de instructores se detallarán la fecha, lugar, contenido y duración de los cursos. En el caso de los cursos cuya duración es mayor a una semana, las convocatorias serán llevadas a cabo por el Banco con mayor anterioridad al plazo anteriormente señalado.

El Banco estará encargado de diseñar el contenido y preparar los materiales para los cursos de capacitación de instructores. Esto incluye tanto los materiales y textos a ser distribuidos a los instructores seleccionados, como las notas, láminas en acetato, presentaciones en diskette u otro medio electrónico, apuntes, exámenes y guías para los instructores. El costo de reproducción de estos materiales para los cursos que serán dictados por su institución en el futuro, estará a cargo de la Universidad ... El Banco, en todo caso, se reserva el derecho de cambiar o modificar el cronograma, contenido y calendario de los cursos de capacitación de instructores sin consulta previa con su institución.

El Banco contribuirá a financiar con cargo a los recursos del Programa los gastos de pasaje, hospedaje y alimentación de los instructores seleccionados a participar en los cursos de capacitación de instructores del Programa que se realicen a nivel regional. En este caso, los gastos de honorarios de los instructores serán cubiertos directamente por la Universidad...

Asimismo, el Banco llevará a cabo la supervisión y seguimiento de cada curso mediante la realización de pruebas, exámenes y evaluaciones sobre el contenido de los cursos. En el caso de las pruebas y exámenes, la finalidad será determinar el aprendizaje que ha resultado de un determinado curso. En el caso de las evaluaciones, la finalidad será determinar y obtener la reacción y nivel de los participantes en el curso, así como la utilización de las técnicas impartidas a posteriori en el trabajo.

En cuanto a la dinámica y exigencia de los cursos, la asistencia a todas las actividades comprendidas dentro de los horarios del curso será obligatoria para los participantes seleccionados. El Banco tendrá en cuenta para la aprobación de un curso los siguientes requisitos: (i) la asistencia al menos en un noventa por ciento (90%) a las actividades previstas en el horario del curso respectivo; y (ii) la aprobación de exámenes o la obtención de un determinado promedio, como requisito mínimo. Al finalizar cada curso se entregará al participante que reúna los requisitos señalados anteriormente, un certificado de asistencia o aprobación, según sea el caso, otorgado conjuntamente por el Banco y la Universidad.

La Universidad, como parte de la red de ENC del Programa, tendrá asimismo el compromiso de: (i) asumir los módulos de capacitación de los cursos; (ii) ofrecer los cursos de acuerdo con la demanda establecida en su país, en las fechas que estime convenientes; (iii) informar al Banco sobre el cronograma de actividades y costo de los cursos; (iv) utilizar las pruebas, exámenes y formularios de evaluación de los cursos suministrados por el Banco; y (v) mantener una relación continua con el Banco, con el objeto de actualizar el contenido de los cursos de conformidad con las necesidades de los OE y del Banco.

Cuando el Banco determine la existencia de una demanda especial para la realización de un curso o cursos básicos del Programa, la Universidad deberá presentar, dentro del plazo de treinta (30) días calendario, contado a partir de la fecha de la comunicación del Banco, una propuesta para la realización del curso o cursos básicos identificados por el Banco, detallando el cronograma de actividades con fechas propuestas y el costo total del mismo.

Finalmente, el Banco y la Universidad acordarán las bases sobre las cuales se concederá a los participantes que hayan aprobado varios de los cursos del Programa, un ☐ Certificado Internacional de Formulación, Administración y Evaluación del Proyectos ☐.

Por lo tanto, si la Universidad que ustedes representan estuviera conforme con el contenido de esta Carta, le agradeceremos devolvernos uno de los originales debidamente firmado por ustedes en señal de conformidad, con lo cual la Universidad pasa a formar parte de la red de ENC participantes en el Programa.

Con este motivo, saludo a ustedes muy atentamente,



ASOCIACION DE GERENTES DE GUATEMALA

1a. Avenida 1-36 Zona 14 PBX 367 4995-7, 367 5001-5 Fax: 367 5007 E-mail: servicio_cliente@agg.org.gt

Curso Integral de Perfeccionamiento Ejecutivo

EL BID Y SUS PROYECTOS

Ahora CIBE en Jornada Matutina

Diseñado para familiarizarle con los elementos y técnicas modernas de la dirección de empresas y ampliar su comprensión de las áreas ejecutivas básicas, con especial énfasis en su interrelación.

El curso consta de 30 sesiones distribuidas entre las áreas de Finanzas, Mercadeo, Publicidad, Administración, Economía, Estrategia Empresarial y Recursos Humanos.



- Una oportunidad para desarrollar su capacidad analítica e intercambiar experiencias prácticas entre todos los asistentes.
- Un curso que contribuirá significativamente al éxito de su desarrollo profesional.
- Comprobado ya por más de 2 mil exitosos gerentes y ejecutivos del área Centroamericana.

● DIRIGIDO A:

- Empresarios y gerentes de departamentos ejecutivos con tres o cuatro años de experiencia práctica.
- No es indispensable contar con título académico.

● INSTRUCTORES:

- | | |
|----------------------|--------------------|
| • Richard Aitkenhead | • Manuel Kairé |
| • Mario Mendizábal | • Ramiro Ponce |
| • Manuel de Aguirre | • Francisco García |

FECHA DE INICIO: 17 de mayo
HORARIO: 7:00 - 9:30 Hrs.

Este curso dará a conocer, en tres días de intenso trabajo, las oportunidades de financiamiento internacional que otorga el Banco Interamericano de Desarrollo a través de sus distintos mecanismos de operación.

Usted aprenderá la forma en que opera el BID y sus agencias afines, así como los pasos necesarios para lograr su financiamiento para proyectos específicos de desarrollo.

● DIRIGIDO A:

- Un curso sumamente útil para quienes desean establecer relaciones con el BID
- Necesario para los funcionarios involucrados recientemente en la formulación y ejecución de proyectos financiados por el Banco
- Indispensable para los consultores que realizan actividades de apoyo al proceso de formulación y evaluación de proyectos.

● MÓDULOS DEL CURSO:

- Contexto del Curso
- Conceptos Generales
- El BID y sus Instrumentos
- El Ciclo de Proyectos de Desarrollo
- Preparación de Proyectos para el BID
- Diferentes Tipos de Análisis Requeridos por el BID
- Ejecución de Proyectos BID
- Casos Exitosos de Proyectos BID en Guatemala

● INSTRUCTORES:

Lic. Julio David Castellanos H.
Economista y Administrador de Empresas

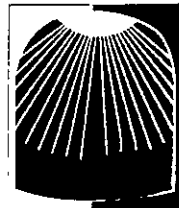
Lic. Guillermo Paiz S.
Administrador de Empresas con especialidad Financiera

Ambos instructores certificados por el Banco Interamericano de Desarrollo para impartir este curso.

FECHA: 19, 20 y 21 de mayo

Todos los seminarios de AGG pueden ser desarrollados en forma específica para su empresa en cualquier lugar de Centroamérica a través de la División de Servicios de Capacitación On-Site

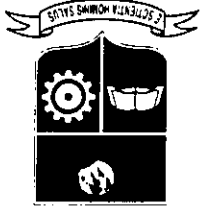
Banco Interamericano
de Desarrollo



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador



Escuela Politécnica
Nacional



0002 - 6661

1999 - 2000

Certificado Internacional en Diseño, Administración y Evaluación de Proyectos Diplomado Superior en Gerencia de Proyectos para el Desarrollo



1. ANTECEDENTES

Ecuador esta clasificado dentro del grupo de países C y D para desarrollar el Programa de Entrenamiento en Diseño, Administración y Evaluación de Proyectos que lleva adelante el Banco Interamericano de Desarrollo. Ha calificado a la Escuela Politécnica Nacional (EPN) y Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) como centros de excelencia para la ejecución de este Programa a nivel nacional.

Para un mejor cumplimiento de este objetivo, las dos universidades han realizado una alianza estratégica para ejecutar conjuntamente este Programa bajo los requerimientos y normas del BID y se han comprometido a ejecutarlo en las principales ciudades del país como Quito, Guayaquil, Cuenca y Machala. La PUCE, y la EPN, de ser necesario, realizarán coordinaciones con otras universidades, instituciones de educación u ONGS para garantizar la efectividad de los seminarios planificados.

2. PROGRAMA DE FORMACIÓN DEL "CERTIFICADO INTERNACIONAL EN DISEÑO, ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS" DEL BID

SEMINARIOS	DURACION	OBLIG/OPTION
1. Curso Central	24	obligatorio
2. Marco Lógico	24	obligatorio
3. Análisis Financiero	32	obligatorio
4. Análisis Institucional y Organizacional	32	obligatorio
5. Análisis Ambiental	32	obligatorio
6. Análisis Económico	32	obligatorio
7. Análisis de Género	16	obligatorio
8. Monitoreo y Evaluación	24	obligatorio
9. Gestión de Proyectos	24	obligatorio
10. Negociación (A)	24	obligatorio
11. Negociación (B)	24	obligatorio
12. Pequeños Proyectos y Microempresas	32	opcional
13. Auditoría independiente	8	opcional
14. Adquisiciones y Contrataciones	16	opcional
15. Desembolsos de Préstamos	16	opcional
16. Capacitación de facilitadores	24	opcional
TOTAL HORAS DE CAPACITACION	384	

Anexo C

I. Encuestas de Opinión dirigidas a Representantes

A. Preparación y Ejecución

1. De acuerdo a su experiencia con las actividades financiadas con recursos de este plan: ¿Cómo resolvía usted los problemas de identificación, preparación y ejecución de los proyectos antes de que existieran los recursos del Plan de Acción? ¿De qué alternativas disponía?

Respuesta 1

La Representación disponía de recursos y mecanismos para atender las necesidades internas a través del presupuesto administrativo. El problema se presentaba cuando era necesario responder a demandas de los organismos ejecutores las que, en su mayoría, necesitaban una respuesta inmediata. Sin embargo, para estos casos la única alternativa disponible era tramitar una cooperación técnica de corta duración con las correspondientes demoras.

Respuesta 2

Antes de que existieran los recursos del Plan de Acción la única alternativa posible para apoyar al prestatario en la identificación, preparación y ejecución de proyectos era usar los recursos de préstamo. No obstante, hay que tener presente que estos recursos están siempre bajo el control del ejecutor, de manera que la capacidad del Banco para influir sobre su uso era muy limitada.

Respuesta 3

Antes del Plan de Acción, la capacidad de respuesta de la Representación a los problemas de ejecución era muy limitada. La mayoría de los fondos para consultoría provenían de la Facilidad de Preparación de Proyectos (PPF), o formaban parte del préstamo. El poder de negociación de la Representación en términos de asignación de recursos para la identificación y ejecución de proyectos estaba restringido a los acuerdos convenidos en las obligaciones del préstamo.

Respuesta 4

Con anterioridad al Plan de Acción, la mayoría de los fondos para consultorías provenían de los PPFs o de los préstamos mismos.

Respuesta 5

Previo a la disponibilidad de recursos del Plan de Acción, las fuentes de fondos para identificación de proyectos eran los PPFs de corta duración; los Fondos de Operaciones Especiales (FOEs); o asignaciones para tal efecto incorporadas en los préstamos. En lo que se refiere a la ejecución, no habían herramientas que permitieran resolver, de manera expedita, dificultades imprevistas. Los fondos del presupuesto ordinario eran escasos, de modo que la capacidad de maniobra del Banco era muy restringida.

Respuesta 6

La Representación sólo disponía de los recursos de su presupuesto administrativo los cuales eran, generalmente, escasos; razón por la cual, la mayoría de las veces, no podían resolverse los problemas con la prontitud y agilidad requeridas. La única alternativa complementaria existente era, siempre, el procesamiento de un Cooperación Técnica de corta duración, con las demoras que ello implicaba. De acuerdo a la lista de utilización de fondos de consultoría en los últimos dos años, puede concluirse que la disponibilidad de los recursos del Plan de Acción ha incrementado, notoriamente, la capacidad de respuesta de la Representación.

2. **¿Hay, en su opinión, un cambio sustancial en la capacidad de respuesta de la Representación para resolver los problemas de identificación y ejecución de proyectos?**

Respuesta 1

El Plan de Acción ha generado un cambio absolutamente positivo en la capacidad de respuesta de la Representación, dotándola de un mecanismo ágil para atender necesidades urgentes de las unidades ejecutoras tanto en actividades de identificación como en procedimientos de ejecución.

Respuesta 2

Definitivamente. La capacidad de respuesta de la Representación para resolver los problemas arriba mencionados ha sufrido un cambio positivo de 180°

Respuesta 3

Absolutamente. Estos recursos han permitido dedicar más esfuerzos a la identificación de nuevas operaciones, asegurando la mayor participación posible del gobierno en la consideración de los elementos estratégicos necesarios para el éxito en el diseño e implementación de proyectos. De la misma manera, el acceso más directo al apoyo financiero ha proporcionado una base más sólida para negociar y alcanzar consenso en las decisiones referentes a la implementación efectiva de las operaciones.

Respuesta 4

El Plan de Acción ha mejorado, notablemente, la capacidad de la Representación para resolver problemas urgentes de manera efectiva. Gran parte de las actividades financiadas con estos recursos (40% a diciembre de 1998), sin embargo, están orientadas a apoyar identificación de nuevas operaciones.

Respuesta 5

Obviamente. Como se ha mencionado, el Plan a generado un cambio sustancial en la capacidad de respuesta de la Representación, dotándola de un mecanismo ágil y efectivo para atender necesidades inmediatas de los ejecutores; tanto en actividades de identificación como de ejecución de proyectos.

Repuesta 6

Sí.

3. En una escala de valoración de 1 a 3—siendo 1 = Muy Importante; 2 = Importante, y 3 = Poco Importante—¿cómo calificaría usted la disponibilidad de los recursos del Plan para resolver problemas inmediatos de identificación y ejecución?

Respuesta 1

Muy importante.

Respuesta 2

Muy importante.

Repuesta 3

Muy importante.

Respuesta 4

Muy importante.

Respuesta 5

Muy importante.

Respuesta 6

Muy importante.

4. ¿Cuáles fueron los criterios utilizados para decidir qué fuente de recursos utilizar para resolver problemas de identificación y/o ejecución?

Respuesta 1

Los criterios usados hasta el momento se han basado en: (i) la disponibilidad de recursos en las cuentas disponibles (presupuesto administrativo, fortalecimiento de las representaciones y Plan de Acción); y (ii) en la moneda de pago.

Respuesta 2

Los criterios primordiales son: optimización del uso de los recursos de las diferentes fuentes y moneda de pago de la consultoría. Una limitación importante hasta el momento, ha sido la falta de instrucciones precisas respecto a la vigencia de los recursos del Plan provenientes del presupuesto regular. Esto ha dado lugar a un vacío en la reglamentación y confusión generalizada para el uso de fondos C y D provenientes del presupuesto. A manera de ejemplo, no existe claridad sobre la disponibilidad futura de recursos presupuestarios C & D no ejecutados. La duda es si estos saldos pasarán a incrementar el presupuesto del año subsiguiente, o simplemente se perderán. Esta situación genera serios problemas de programación, particularmente al final de cada año fiscal

Respuesta 3

No hay criterios específicos para decidir sobre fuentes de fondos para identificación y ejecución de proyectos. Las decisiones están basadas en la moneda de pago;¹ disponibilidad de recursos elegibles según los montos de los contratos; y tipo de gasto (elegibilidad).

Respuesta 4

Disponibilidad de recursos elegibles según los montos de los contratos; tipo de gasto; y moneda de pago.

Respuesta 5

Se da prioridad al uso del presupuesto administrativo, pero se consideran factores de elegibilidad, como así también, el tipo de moneda.

Respuesta 6

El criterio básico ha sido atender todas la consultorías relacionados con el "pipeline" y la cartera, con recursos del Plan de Acción según disponibilidad y siempre en forma coordinada con la INEP. Otras actividades, tales como cubrir carencias de la Representación y apoyar puntualmente a proyectos que no tienen gran prioridad del gobierno (fundamentalmente pequeños proyectos) se han atendido con recursos del presupuesto ordinario y/o del Programa de Fortalecimiento de las Representaciones.

5. **¿Fueron las decisiones sobre acciones prioritarias tomadas en estrecha consulta y coordinación con la contraparte nacional? ¿cuáles fueron los criterios utilizados para la asignación final de los recursos del Plan?**

Respuesta 1

Sí. Sin embargo es importante destacar que no ha habido una programación global para la asignación de los recursos del Plan. En este momento estamos trabajando sobre la base de una planificación trimestral, manteniendo flexibilidad, en estrecha consulta con los especialistas de la Representación y con el órgano de enlace. No obstante lo cual, dadas las características del país (seria debilidad institucional, alta demanda por recursos, ausencia de priorización de necesidades) la Representación considera conveniente mantener cierta cautela en dar a conocer el saldo de fondos disponibles del Plan.

Respuesta 2

Cuando se creó la facilidad se firmó un acuerdo operativo (Carta de Entendimiento) con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP = Organo de Enlace). A partir de ese momento, las decisiones sobre asignación se toman en coordinación con las agencias ejecutoras según necesidades identificadas en conjunto. Como se sabe, por la naturaleza de este tipo de operación, muy vinculada a problemas imprevistos, no es posible priorizar la asignación de recursos con mucha anticipación.

Respuesta 3

Inicialmente había mucha confusión respecto a la cantidad de recursos asignados a la Representación; la elegibilidad para el uso de los fondos C y D; y su manejo administrativo. Por consiguiente, pasó un tiempo antes de que pudiéramos trabajar de manera coordinada

¹ Para moneda local, la fuente de fondos es el presupuesto regular; para moneda extranjera, la fuente es la cuenta 5551 (Fondo C y D).

con el gobierno para formular un plan que permitiera un uso racional y efectivo de los recursos. Al respecto, hemos formulado, en conjunto con la INEP, una agenda de prioridades la que se actualiza periódicamente. En cuanto a los criterios, esencialmente, hemos trabajado bajo el supuesto de que estos fondos están destinados a resolver las necesidades más urgentes de los países. Por lo tanto, tratamos siempre de responder a las demandas del gobierno, la mayoría de las cuales corresponden a la identificación de operaciones futuras.

Respuesta 4

Sí. El gobierno ha estado involucrado de manera muy activa en el proceso de decisiones para la programación del uso de los recursos disponibles tanto para la identificación y conceptualización de nuevas operaciones, como para resolver problemas de ejecución mediante consultorías de corto plazo. En este sentido, la Representación y la INEP administran, de manera conjunta la programación del uso de los fondos. En cuanto a los criterios utilizados para la asignación final de recursos, la selección de actividades está esencialmente en función de las necesidades identificadas por los especialistas, quienes deben cumplir con el requerimiento de presentar un perfil justificando y explicando el uso de los fondos y los beneficios esperados.

Respuesta 5

Definitivamente, sí. Anualmente se suscribe un acta entre el Banco y la INEP definiendo la utilización de los recursos C y D, tanto para la identificación como para la ejecución de proyectos. Del mismo modo, los ajustes que dicha programación pueda requerir durante el transcurso del año son efectuados en rigurosa consulta con la INEP. En lo que se refiere a criterios, éstos no han sido definidos de manera precisa. Gran parte de la asignación depende de los especialistas de la Representación.

Respuesta 6

Normalmente las consultas y acuerdos sobre el uso de los fondos para apoyo a la ejecución las realizamos directamente con las agencias respectivas; raramente con el INEP. La razón es evitar interminables procedimientos burocráticos que neutralizarían el propósito mismo del Plan.

6. **¿Considera usted que los recursos del Plan han tenido algún efecto reconocible sobre la eficacia del prestatario para identificar y ejecutar proyectos?**

Respuesta 1

Siendo que la mayor parte de los fondos del Plan fue utilizada en 1998, sería demasiado pronto tratar de evaluar sus efectos; los resultados comenzarán a visualizarse recién a partir de finales de 1999.

Respuesta 2

Es demasiado pronto para evaluar estos resultados.

Respuesta 3

Sería aventurado dar una opinión al respecto ya que el Plan tiene muy poco tiempo de implementación.

Respuesta 4

Si bien en algunos casos han habido resultados inmediatos para mejorar la situación de algunos proyectos, no es posible aún determinar el verdadero impacto de las actividades sobre la capacidad de las agencias para llevar adelante sus funciones de manera más eficiente. No obstante, todo parecería indicar una tendencia muy favorable al respecto.

Respuesta 5

Desde el punto de vista de la ejecución, hay indicios de una mejor comprensión de los requerimientos del Banco para el cumplimiento de los convenios establecidos en los contratos de préstamo. En algunos casos, las intervenciones de consultoría han aclarado aspectos esenciales referentes a los procedimientos de adquisiciones y desembolsos, permitiendo a las agencias ejecutoras agilizar tramitaciones y mantener su efectividad una finalizado el apoyo de los consultores.

Respuesta 6

Sí, en lo que se refiere a ejecución. Han habido casos en los que se requería tan sólo un apoyo muy puntual para dilucidar aspectos referidos a la interpretación de los convenios de los préstamos. Una vez aclarados estos temas, las agencias han demostrado un incremento sustancial en su efectividad para dar cumplimiento a sus obligaciones o dar cumplimiento a las condiciones previas. Esto último ha tenido un efecto tremendamente positivo en la reducción de los tiempos entre aprobación y efectividad de los préstamos.

7. **En los casos en que debieron contratarse consultores tanto por parte de la Representación (presupuesto administrativo) o del beneficiario (cooperación técnica regional) ¿fueron éstos contratados a tiempo?**

Sí. La principal razón para ello ha sido la flexibilidad del Plan en los criterios de identificación y contratación de consultores, al no ser la terna un requerimiento esencial sino recomendable. Asimismo, el Plan permite mayor flexibilidad en los montos de contratación.

Respuesta 2

Sin duda alguna. Este es, precisamente, uno de los efectos más positivos del Plan.

Respuesta 3

Sí, por cuanto la tramitación es manejada directamente por la Representación.

Repuesta 4

Definitivamente y este es, precisamente, un cambio decisivo en nuestra habilidad para salir al paso de dificultades imprevistas. Asimismo, es mucho más fácil ahora decidir sobre necesidades de identificación de nuevas operaciones en coordinación con el gobierno y dar una respuesta inmediata mediante la contratación expedita de consultores

Respuesta 5

Sí, no tenemos ningún caso en que se hayan presentado dificultades en la contratación de consultores. Es sólo cuestión de seleccionar a las personas idóneas y firmar, inmediatamente los contratos correspondientes.

Respuesta 6

Sin lugar a dudas. En tanto que los recursos son administrados directamente en la Representación, no habría razón alguna para demoras en la tramitación de contratos de consultoría.

8. **¿Considera usted que las agencias ejecutoras conocen la existencia de los recursos del Plan de Acción y los términos y condiciones para su uso?**

Respuesta 1

Conocen de su existencia así como los términos y condiciones para su uso. Sin embargo, de acuerdo a lo indicado precedentemente no están al tanto del saldo de recursos disponibles.

Respuesta 2

Sí, en términos generales, en tanto que perciben el cambio en la capacidad de respuesta del Banco.

Respuesta 3

Sí, pero desconocen los detalles de cómo funciona el Plan. En general, las necesidades son discutidas con el especialista pertinente. La gran diferencia ahora es el grado de confianza que pueden transmitir nuestros especialistas en cuanto a la disponibilidad de fondos para dar una respuesta concreta e inmediata a los problemas detectados.

Respuesta 4

Si la pregunta se refiere al conocimiento detallado del Plan, la respuesta es no. Lo que es significativo, sin embargo, es el cambio que ha producido la disponibilidad de recursos en la actitud de los ejecutores. Antes, frente a la existencia de un problema, las agencias procuraban evitar su discusión con el Banco frente al escepticismo que generaba la incapacidad de este último de responder diligentemente por falta de recursos o demoras en obtener las aprobaciones pertinentes. Hoy, estas agencias saben que las posibilidades de recibir apoyo han aumentado considerablemente.

Respuesta 5

Definitivamente saben que nuestra capacidad para responder a necesidades imprevistas ha sufrido un cambio substancial. Esto, a su vez, ha fortalecido la credibilidad de los especialistas en cuanto a su capacidad de resolver situaciones críticas. Este último factor es, a nuestro juicio, el beneficio más importante del Plan.

Respuesta 6

En algunos casos, sí; particularmente cuando la solución de problemas críticos ha demandado grandes esfuerzos de análisis de alternativas y de coordinación entre la agencia respectiva y el especialista a cargo. En otros, simplemente, han tenido la oportunidad de percibir un cambio en la capacidad de respuesta del Banco al solicitar, con éxito, algún apoyo de consultoría.

9. **¿Cree usted que, en opinión de las entidades beneficiarias, el Plan de Acción constituye un instrumento efectivo para resolver problemas de:**

- i. corto plazo
- ii. largo plazo

iii. ambos

Respuesta 1

Ambos. Cuando se trata de las auditorías contratadas con recursos del Plan, la solución de los problemas detectados contribuyen al mejoramiento financiero/contable de los préstamos correspondientes en el largo plazo. En el caso de los fondos utilizados para resolver dificultades administrativas y/o técnicas de carácter puntual la solución es, por lo general, de corto plazo.

Respuesta 2

Ambos, ya que si bien la mayoría de los recursos ha sido utilizada para resolver problemas de corto plazo, muy puntuales y específicos, han existido casos en los cuales el aporte de las consultorías van a tener un efecto perdurable. Tales serían los casos de diseño de nuevas operaciones; apoyo a reformas del sistema financiero; y ayuda al fortalecimiento del sistema de inversión pública.

Respuesta 3

En principio, estos recursos deben usarse para resolver problemas de corto plazo: respuestas inmediatas a dificultades inmediatas. Existen, y deben existir, otros medios para solucionar obstáculos de largo plazo.

Respuesta 4

Ambos; especialmente si continuamos usando parte de estos recursos para proveer asesoría técnica.

Respuesta 5

Ambos porque, además de resolver dificultades inmediatas queda, casi siempre, un subproducto que seguramente beneficiará a las entidades en el largo plazo. Así por ejemplo, en algunos casos debían resolverse problemas coyunturales que habían mantenido los proyectos casi paralizado durante años. La resolución de estos problemas mediante consultorías, permitió no sólo avanzar en la ejecución sino que fortaleció la gestión financiero/administrativa las entidades involucradas.

Respuesta 6

Ambos

10. En una escala de valoración de 1 a 3—siendo 1 = Muy Satisfecho; 2 = Satisfecho, y 3 = Insatisfecho—¿cómo calificaría usted la opinión de las entidades beneficiarias respecto a los resultados alcanzados mediante los recursos del Plan?

Respuesta 1

En general, muy satisfechas; aún cuando algunas consultorías han implicado un cierto “dolor de cabeza” para algunas de ellas. Las soluciones alcanzadas, sin embargo, han generado un alto grado de satisfacción, tanto en las agencias como en el gobierno.

Respuesta 2

Muy satisfecho, aún cuando desconozcan la procedencia de los fondos. Lo importante ha sido

la prontitud con que el Banco ha respondido a requerimientos urgentes, especialmente en el área de ejecución.

Respuesta 3

Muy satisfecho.

Respuesta 4

No obstante que debieran ser estas mismas agencias las que den su opinión, nuestra percepción es que los resultados obtenidos han generado un alto grado de satisfacción no sólo entre los ejecutores mismos, sino en el gobierno. Hasta el momento, en tanto que la selección de consultores se ha realizado de manera muy cuidadosa, tanto por parte del prestatario como por la nuestra, no se han registrado dificultades en el desempeño de aquéllos.

Respuesta 5

Si consideramos los avances producidos en la ejecución de proyectos y el apoyo prestado a solicitudes del gobierno para financiar consultorías y talleres de identificación de nuevas operaciones, la respuesta es, "muy satisfecho." De todas maneras, sería necesario obtener una respuesta directa por parte de las agencias que se beneficiaron con los recursos asignados.

Respuesta 6

En tanto que el Banco ha demostrado su interés y capacidad para resolver problemas de manera expedita, la respuesta sería "muy satisfecho." En lo referente a resultados, la respuesta es similar. Gran parte de esta valoración está vinculada a un cambio sustancial en la imagen del Banco de una entidad compleja y muy burocrática, a una institución capaz de responder de manera ágil y efectiva cuando las dificultades así lo requieren.

11. En una escala de valoración de 1 a 3—siendo 1 = Muy apropiado; 2 = Apropiado, y 3 = Poco Apropiado—¿cómo calificaría usted los criterios de asignación de responsabilidades para la administración de los recursos del Plan?

Respuesta 1

Muy apropiados. La disponibilidad de recursos, tanto en la Representación como en la Sede, ha permitido mayor fluidez en la coordinación de acciones con esta última.

Respuesta 2

Apropiados. Tal vez habría que reconsiderar el componente de entrenamiento. Su administración centralizada parece ser una de las razones de las dificultades encontradas tanto en su diseño como en su implementación. No obstante, cualquier decisión de cambio deberá basarse en un análisis exhaustivo de las opciones más adecuadas; la disponibilidad de recursos, tanto financieros como humanos; y el interés de los países de participar de manera activa en el proceso de toma de decisiones.

Respuesta 3

Apropiados. No obstante, tal vez se necesitan ajustes en dos aspectos: la administración del componente de entrenamiento el que, a nuestro juicio, arroja decisiones muy apresuradas y de carácter centralista; y la continuidad del Plan. En este último aspecto, la incertidumbre

generada por su carácter eventual, impide una programación más ajustada del uso de los fondos.

Respuesta 4

Apropiados, aunque habría que o bien precisar los límites entre identificación y preparación o dejar a criterio de las Representaciones y la Sede las decisiones correspondientes.

Respuesta 5

Apropiados.

Respuesta 6

Apropiados, aunque habría que hacer algunas precisiones para evitar duplicaciones de esfuerzos, entre la Sede y las Representaciones.

12. **En una escala de valoración de 1 a 3—siendo 1 = Muy apropiado; 2 = Apropiado, y 3 = Poco Apropiado—¿cómo calificaría usted la distribución de los recursos para cada uno de los tres componentes del Plan?**

Apropiado. Sin embargo, la falta de claridad sobre la asignación de recursos para consultoría proveniente del presupuesto administrativo, genera distorsiones e incertidumbre en cuanto al compromiso de recursos. Normalmente, a finales de año recibimos un complemento de recursos presupuestario que difícilmente logramos gastar en el período remanente. Entre tanto, existen situaciones que obligan a transferir recursos C y D para cubrir necesidades internas y viceversa, cuando no hay conflictos de elegibilidad.

Respuesta 2

Apropiado.

Respuesta 3

Apropiado

Respuesta 4

Apropiado, con la salvedad hecha sobre el componente de capacitación.

Respuesta 5

Apropiado aunque, en realidad, estamos refiriéndonos al monto que nos compete.

Respuesta 6

Apropiado, en cuanto a lo que nos concierne. No nos atreveríamos a opinar por la Sede, por dos razones: una, porque desconocemos las necesidades específicas identificadas por ellos en términos de demanda de consultoría para preparación; y dos, porque aunque las conociéramos, no sería de nuestra competencia opinar al respecto.

B. Asistencia Técnica Capacitación

13. ¿Tiene usted una idea clara del programa global de entrenamiento establecido para ser financiado con recursos del Plan en su país?

Respuesta 1

Sí. De alguna manera la Representación ha estado involucrada en la capacitación de su personal y funcionarios de agencias ejecutoras mediante solicitudes de apoyo a la Sede en los temas de Adquisiciones, Desembolsos y Auditoría, y Marco Lógico (Cursos Núcleo). Así en 1997 se dictaron estos cursos. A título ilustrativo, cabe señalar que en Adquisiciones, calificado como bastante bueno, participaron 22 funcionarios de agencias ejecutoras de los cuales, luego de 3 meses sólo quedaban en funciones 2. Es de interés de la Representación que estos cursos se dicten con cierta periodicidad para contrarrestar los efectos de la alta rotación de personal de la administración pública. Dado que el Banco no tendría capacidad para continuar dictando estos cursos con la frecuencia requerida, la Representación fue informada de la posibilidad de desarrollar una estrategia que incorporara en el sistema de capacitación instituciones locales existentes. Para lo cual, a través del componente de entrenamiento del Plan de Acción, se formuló la propuesta de trabajar con universidades quienes incluirían en su programación regular módulos de capacitación que respondieran a las necesidades de las entidades vinculadas a proyectos del Banco. La propuesta, sin embargo, incluía, además de los cursos requeridos por la Representación, módulos adicionales que, en principio, responderían a la demanda de las entidades pertinentes. La planificación de estos módulos adicionales, fue decidida por la coordinación del componente de capacitación.

Respuesta 2

Sí.

Respuesta 3

Sí. Cuando surgió el Plan la INEP había identificado la necesidad urgente de capacitación. El Programa de capacitación fue considerado, por lo tanto, una fuente importante de recursos. Los cursos básicos se anuncian a través de la INEP mediante invitaciones enviadas a los jefes de las unidades ejecutoras, quienes deberán proceder a seleccionar a sus candidatos. La información sobre los cursos de capacitación de instructores se envía, a través de la Representación, a las ENC's para que estas envíen 5 postulantes de entre los cuales, la Sede, con la recomendación de la INEP hace la selección final.

Respuesta 4

Sí.

Respuesta 5

Sí

Respuesta 6

Sí

14. **¿Qué tan eficaz es el Programa desarrollado para contribuir al desarrollo de una capacidad nacional permanente de entrenamiento a funcionarios de las instituciones nacionales responsables del proceso de preparación y gestión de programas y proyectos?**

Respuesta 1

No muy útil. La principal dificultad ha sido el diseño del Programa, el que se ha basado en supuestos incorrectos. Primero, si bien la necesidad de entrenamiento en ciertas áreas es evidente, el sector público en este país mantiene un personal altamente calificado. Por lo tanto, el problema no radica, necesariamente, en su capacidad de desempeñar sus funciones eficazmente sino, tal vez, en la insuficiente comprensión por parte del Banco del comportamiento institucional del país. Para saber cuál es el tipo de intervención más adecuado en un país determinado hay que sopesar elementos muy diversos. Nada es más costoso que un entrenamiento mal focalizado. Además, para que los resultados sean sostenibles, es absolutamente necesario crear un amplio sentimiento de identificación de los beneficiarios con la estrategia propuesta. Por consiguiente, es un error pretender encontrar una solución de carácter universal al problema de entrenamiento. Más aún, es importante tener claro que este último no es siempre la solución más indicada. Segundo, algunas de las dificultades que observamos en la implementación no reflejan, forzosamente, la incapacidad de las agencias ejecutoras sino, más bien, un diseño deficiente. Tercero, si como el enfoque desarrollado en el Programa de Entrenamiento parece indicar, la intención es resolver problemas de capacidad, entonces la respuesta nunca será un curso de 2 ó 3 días. Es muy importante establecer la distinción entre educación y entrenamiento. Finalmente, si bien los cursos pueden estar orientados a desarrollar una mejor comprensión de los procedimientos del Banco, el hecho de que el Banco mismo no ha estado involucrado en el diseño de algunos módulos—ej.: Análisis Institucional y de la Organización; Seguimiento y Evaluación, y otros—sumado a la asignación de la responsabilidad de su dictado a instituciones, esencialmente, académicas, arroja serias dudas respecto a la seguridad de que estos cursos presenten una interpretación atinada de nuestras prácticas.

Respuesta 2

A nuestro juicio, la estrategia es útil y no tendríamos ninguna sugerencia respecto a correcciones de fondo. Sí sería importante mejorar la calidad del material de apoyo utilizado, como así también definir un mecanismo de financiamiento a futuro que asegure su continuidad.

Respuesta 3

Tal como ha sido desarrollado, el Programa de Entrenamiento no es un buen instrumento para contribuir al logro de estos objetivos. Primero, el contenido de los módulos es muy rudimentario y general como para satisfacer de manera pertinente las demandas de capacitación de nuestras agencias ejecutoras. Segundo, los cursos son muy cortos para contribuir de modo significativo a subsanar las deficiencias observadas en el desempeño de estas agencias. Un curso de cuatro días no es una solución para el tipo de debilidad que enfrentamos en el quehacer diario de nuestras operaciones. No es posible crear capacidad brincando de un curso a otro, especialmente cuando la alta rotación del personal de la administración pública impide un seguimiento sistemático de un programa en manos universales.

Respuesta 4

No el Programa como tal. Los cursos estrictamente vinculados a temas del Banco—ej.: Marco Lógico; Desembolsos; Adquisiciones, etc.—son imprescindibles y han sido bien recibidos. En cuanto a un objetivo tan amplio como el de contribuir a crear una capacidad de entrenamiento

permanente, la estrategia adolece de un requerimiento fundamental, y es la consideración de los factores que aseguran la participación del gobierno. En la medida en que éste no se sienta participe y responsable del proceso de toma de decisiones y de la asignación de los recursos, la estrategia propuesta va dirigida al fracaso. Más aún, cuando las entidades que estarán a cargo del dictado de algunos cursos no tienen ningún compromiso a futuro con el gobierno. La carta de entendimiento es, en este sentido, muy laxa.

Respuesta 5

Si bien los mecanismos concebidos para evaluar las necesidades de entrenamiento limitaron los temas que podían ser incluidos en los cursos, el enfoque adoptado parece tener suficiente flexibilidad como para permitir a la Representación hacer los cambios y/o sugerencias indispensables. A nuestro juicio, el Programa ha sido diseñado siguiendo una estrategia que limita el número de cursos y sus contenidos según lo que ya existe.

Respuesta 6

La idea es atractiva. Sin embargo, habría que estudiar con más detenimiento y comparativamente, los costos de llevar adelante esta estrategia con todas las universidades del país, vs. la opción de utilizar la capacidad instalada del sector público.

15. **¿Cree usted que el (los) enfoque (s) utilizados para la transferencia de conocimiento y el desarrollo de capacidad de entrenamiento aseguran la participación, acuerdo y compromiso de la contraparte nacional?**

Respuesta 1

En la medida en el gobierno priorizó los cursos de entrenamiento de una lista enviada por el Banco, se puede asumir que ellos responden a las necesidades de las instituciones nacionales responsables de la preparación y ejecución de proyectos. Subsecuentes entrevistas con las agencias ejecutoras revelaron, sin embargo, que ellas nunca fueron consultadas sobre sus necesidades específicas de entrenamiento, ni estaban conscientes de los cursos ofrecidos a través del Programa.

Respuesta 2

No. La estrategia del programa de capacitación respondió a un enfoque centralizado, paternalista y carente de un análisis riguroso de las necesidades de los países y de consulta y coordinación con las divisiones operativas regionales; considerando la estrategia de Modernización del Estado adoptada tanto por el Banco como por los países prestatarios. Por consiguiente el compromiso del gobierno es prácticamente inexistente. La INEP adoptó una actitud pasiva frente al programa por dos razones primordiales: (i) no fue involucrada en el proceso de decisiones desde el inicio; (ii) hay escasa relación entre la estrategia de capacitación del Plan y la del país; y (iii) el programa de capacitación no dio opciones para aunar esfuerzos entre las partes interesadas.

Respuesta 3

Sí. Todos los cursos fueron coordinados con el Organo de Enlace adecuando su frecuencia según la demanda.

Respuesta 4

Al diseñar el programa, el Banco no tuvo en cuenta los factores que condicionan el compromiso del gobierno para llevar adelante cualquier estrategia. Uno de ellos es la maximización de la inversión en entrenamiento. Si bien en este caso, el costo financiero del

gobierno es cero, el tiempo del personal no lo es; especialmente frente al riesgo de traslado del técnico capacitado al sector privado. Un factor adicional es la disponibilidad del gobierno de asumir los riesgos y costos de asignar las funciones de entrenamiento al sector privado, en este caso, universidades. Si bien han habido consultas con la INEP, estas se han realizado de manera apresurada resultando, al final, en un programa que trata de dar soluciones de carácter general a problemas específicos. El entrenamiento es una prerrogativa cultural, como tal debe ser definido caso por caso. Un elemento adicional es tener presente que la identificación de necesidades no implica, necesariamente, un compromiso firme del gobierno independientemente de la asistencia financiera del Banco. En este aspecto, nos atreveríamos a suponer que, en la medida en que estas actividades no demandan una inversión por parte del gobierno, éste se mantiene en la curva de indiferencia respecto al futuro de la inversión realizada hasta la fecha por el Banco.

Respuesta 5

No, en tanto que los cursos no se ajustan a las preferencias del gobierno. Ellos están dispuestos a apoyar esfuerzos que responden a las necesidades más sentidas del país sobre la base de una evaluación rigurosa de las deficiencias existentes. El Programa ignora el enfoque de la estrategia general de entrenamiento desarrollada por el gobierno. Esta pone su énfasis en la reforma del sector público, incluyendo un programa de entrenamiento sobre el ciclo del proyecto; copia de la cual fue suministrada al coordinador del Programa. Más aún, el Programa del Banco no permite al país decidir sobre quién tendrá la responsabilidad por el desarrollo de los módulos ni quién tendrá la responsabilidad por su implementación. El margen de acción es extremadamente restringido. El gobierno debe poder elegir entre diferentes opciones y por servicios mucho más económicos. Mediante la concentración de los esfuerzos en el sector académico, esta alternativa ha sido substancialmente reducida.

Respuesta 6

Sí. Sin embargo, tal como está diseñado, el Programa no está cumpliendo con los objetivos específicos del Plan. La participación del gobierno está asegurada en tanto existan los fondos. El compromiso, por lo tanto, no es tan claro. Una preocupación adicional, es la falta de control respecto a la selección de candidatos ya que se observa que, en algunos casos, siempre van los mismos; aún cuando sus responsabilidades no se corresponden con las temáticas de los cursos. Así la propia INEP ha pedido a la Representación que asegure la selección de personas más idóneas. Un problema adicional ha sido el cumplimiento de permanencia en los cursos por parte de los participantes (otro indicador de la pobre selección de candidatos por parte de las agencias ejecutoras). Si bien la Representación desempeña un papel de fiscalizador de las propuestas de participantes, su injerencia sobre la pertinencia de los casos seleccionados es limitada.

16. ¿Cree usted que se ha producido algún cambio en el desempeño de las instituciones responsables referente a:

- i su comprensión de los términos y condiciones del Banco para el financiamiento de operaciones en el país?
- ii el ejercicio de sus facultades en la tramitación de las operaciones en las etapas de identificación, preparación y ejecución?
- iii su comprensión de los términos y condiciones acordados en cada uno de los contratos de préstamo bajo su competencia?

Respuesta 1

Es muy prematuro opinar en este aspecto. Sin embargo, en lo referente a los cursos

específicos directamente vinculados a las actividades y procedimientos del Banco; y particularmente con referencia a los puntos (i) y (iii) se han notado algunos progresos. En estos cursos se hace hincapié en la importancia de entender los alcances de los compromisos acordados contractualmente.

Respuesta 2

No. Es muy pronto aún para que se haya producido un efecto notable. En total se han dictado pocos cursos en este país, de modo que el resultado sobre la competencia de las agencias ejecutoras no puede aún medirse. Para ello sería necesario aumentar la frecuencia de estos cursos. Lo ideal habría sido diseñar un buen curso dedicado exclusivamente a los temas básicos y desarrollar su dictado con la frecuencia requerida por cada país.

Respuesta 3

El número de cursos dictados en este país es tan escaso que no es posible medir sus efectos sobre las agencias ejecutoras en cuanto a su comprensión de los procedimientos del Banco y sus obligaciones, como así tampoco sobre su eficiencia para llevar a cabo las responsabilidades de ejecución de proyectos.

Respuesta 4

Hasta el momento sólo se han dado muy pocos cursos en este país; por consiguiente, sería aventurado manifestar nuestra opinión al respecto.

Respuesta 5

En el caso i) sí, porque los cursos dados hasta ahora tienen una incidencia directa e inmediata sobre este aspecto. Con relación a los puntos ii) y iii), es muy prematuro emitir una opinión pues todavía no pueden evaluarse los resultados.

Respuesta 6

Es muy temprano para opinar sobre resultados.

17. **¿Cree usted que la estrategia propuesta y/o desarrollada para entrenar entrenadores asegura la continuidad y sostenibilidad de las actividades de capacitación en el largo plazo?**

Respuesta 1

La respuesta no es simple. En primer lugar, los capacitadores del Banco no siempre tienen la habilidad requerida para transmitir conocimientos. En los centros especializados identificados, los profesores por estar más vinculados a la actividad docente, tienen una ventaja comparativa en este aspecto. Sin embargo, considerando la continuidad y sostenibilidad de las actividades de capacitación en el largo plazo, la estrategia adoptada no parece la más apropiada para garantizar la permanencia de las actividades de capacitación en el largo plazo una vez agotados los fondos del Plan. En la medida en que no exista un compromiso expreso del gobierno y un acuerdo entre éste y las entidades de capacitación sobre la estrategia a seguir en términos de cursos, contenidos, frecuencia, costos parecería difícil que pudieran alcanzarse los objetivos del Plan.

Respuesta 2

No, por las razones ya mencionadas y la ausencia de rigor y claridad de criterios para la selección de participantes a los cursos de capacitación de entrenadores.

Respuesta 3

N/A

Respuesta 4

Sí; pero sólo en temas no relacionados con los procesos internos de las operaciones del Banco (Adquisiciones, Desembolsos, Auditoría y Gestión de Proyectos). La Representación considera que las ENC's podrán asegurar, a largo plazo, la capacitación de funcionarios del sector público en técnicas de identificación, diseño y gestión de proyectos pero, para que ello sea factible, el Banco deberá proporcionar los recursos financieros que permitan atender la demanda existente.

Respuesta 5

No; es muy relativo

Respuesta 6

No. El Programa debería haber sido ubicado en la unidad de entrenamiento del gobierno para asegurar su financiamiento. En cambio, el Banco decidió ir por la academia, lo cual no es la mejor alternativa para este país. Más aún, el gobierno siempre contrata sus requerimientos de capacitación con la unidad de entrenamiento la que, a su vez, subcontrata con instituciones idóneas y con un conocimiento preciso de las necesidades de entrenamiento regionales. Mediante el sistema propuesto por el Banco, por otro lado, estamos pidiéndoles a instituciones académicas, que no han desarrollado los módulos ni están familiarizadas con los procedimientos del Banco, que sean capaces de dominar los cursos después de sólo cinco días de entrenamiento ofrecido a sus futuros entrenadores. Esto no parece ser la manera más efectiva de asegurar un resultado exitoso en nuestro empeño de mejorar capacidad institucional.

18. **En una escala de valoración de 1 a 3—siendo 1 = Muy Importante; 2 = Importante, y 3 = Poco Importante—¿cómo calificaría usted las acciones contempladas con los recursos del Plan para resolver problemas de capacitación?**

Respuesta 1

Poco importante en la medida en que el programa de capacitación debería concentrarse en un número menor de cursos con mayor incidencia sobre las actividades del Banco. Primera prioridad debería ser Desembolsos y Auditoría, Adquisiciones y Marco Lógico. Estas áreas son las que presentan las mayores dificultades para la preparación y ejecución de proyectos. Por consiguientes deberían ser dictados con mayor frecuencia considerando la alta rotación de personal de las instituciones públicas. De todas maneras, para su éxito, es fundamental contar con el compromiso del gobierno. La segunda prioridad sería, Análisis Institucional y de la Organización, Análisis de Género, y Análisis Ambiental.

Respuesta 2

El diseño de la estrategia fue extremadamente ambicioso considerando el tiempo disponible y el número de personas (tres) responsables de su organización, administración, supervisión y evaluación (Unidad Coordinadora).

Respuesta 3

Importante.

Respuesta 4

Poco importante considerando las dificultades del enfoque adoptado. En realidad, no auguramos gran éxito en esta empresa.

Respuesta 5

Muy importante.

Respuesta 6

Muy importante, con relación al Núcleo Básico y siempre y cuando el Banco mantenga el control sobre su dictado. Poco importante, con respecto a cursos que quedan por fuera del control del gobierno o del Banco.

19. **En una escala de valoración de 1 a 3—siendo 1 = Excelente; 2 = Bueno, y 3 = Pobre—¿cómo calificaría usted la calidad de los cursos de entrenamiento ofrecidos hasta la fecha?**

Respuesta 1

Variable. La intención es buena y, mientras se mantenga el apoyo financiero del Banco a las universidades correspondientes, las posibilidades son excelentes. La duda es qué sucedería después. Por otra parte, para evaluar la calidad de los cursos en general, hay que considerar los responsables del dictado de los mismos. En el caso del Banco, los resultados fueron variables en términos de transmisión de conocimiento no obstante su dominio de los temas. Con relación a las universidades, el problema se revierte en tanto que desconocen los temas específicos a las operaciones del Banco.

En principio, una solución más apropiada a los objetivos del Plan de Acción sería capacitar al personal de la Representación, con experiencia en cada tema específico, en técnicas de transmisión de conocimiento. En otras palabras, habría que formar un grupo especializado dentro del Banco para capacitación para lo cual sería además necesario contar con el material de apoyo pertinente (ejemplo, programas preparados con recursos del Plan para las entidades que hoy están a cargo del entrenamiento).

Respuesta 2

Variable

Respuesta 3

Bueno

Respuesta 4

Bueno

Respuesta 5

Bueno

Respuesta 6

No puede generalizarse. Los cursos de Adquisiciones; Negociación; y Marco Lógico: Excelentes. El Curso Central; Gestión de Proyectos; y Análisis Institucional: Bueno

20. En una escala de valoración de 1 a 3—siendo 1 = Muy Relevante; 2 = Relevante, y 3 = Poco Relevante—¿cómo calificaría usted el contenido de los cursos de capacitación ofrecidos hasta la fecha?

Respuesta 1

Muy difícil de evaluar dado que hasta el momento se desconoce el contenido de gran parte de los módulos.

Respuesta 2

Variable. El Curso Central: Relevante. Gestión de Proyectos; Marco Lógico; Negociación; y Adquisiciones: Muy Relevante.

Respuesta 3

El contenido de los cursos es Relevante. Cabe preguntarse, sin embargo si los estamos ofreciendo a todos los que debieran tomarlo. Creemos que es necesario ajustar la focalización y asegurar la participación de quienes harán un uso efectivo del entrenamiento.

Respuesta 4

Relevante, en la medida en que se refieren a procedimientos específicos del Banco. En cuanto al curso de Negociación, todos sabemos que es muy bueno. La pregunta más ajustada sería hasta dónde el Banco está dispuesto a financiar cursos tan onerosos.

Respuesta 5

En la medida en que pueden ser ajustados a la demanda específica y necesidades de este país, estos cursos pueden ser muy relevantes.

Respuesta 6

Comparando lo que ofrecen otras instituciones, estos cursos no son muy relevantes en tanto que no se adaptan a la realidad de este país, ni de la región en general.

21. En una escala de valoración de 1 a 3—siendo 1 = Muy Probable; 2 = Probable, y 3 = Improbable—¿cómo calificaría usted las posibilidades de que la estrategia adoptada para crear capacidad de entrenamiento local sea sostenible una vez desaparecidos los recursos del Plan?

Respuesta 1

Sería incógnita. Es muy difícil predecir la reacción de las universidades y del gobierno cuando se agoten los recursos del Plan.

Respuesta 2

Completamente improbable. La estrategia carece de un convenio marco entre el Banco y el Gobierno que responda a intereses mutuos y enfatice la acción coordinada e integrada de los esfuerzos de capacitación. Por otra parte, la selección de las ENC's ha sido hecha de manera totalmente arbitraria. Por ejemplo, la Representación nunca hubiera aceptado el número de universidades seleccionadas considerando el tamaño del país. Esta es además, una de las razones por las cuales el gobierno no se involucró de manera activa en el programa. Adicionalmente, existe incertidumbre entre todas las partes en cuanto a funciones,

responsabilidades, actores principales y dueños del programa. Por lo tanto, no existe tampoco una actitud de compromiso cierto por parte de las ENC's. Un problema adicional es la ausencia de control de calidad por parte del Banco sobre un producto que está siendo avalado por la institución y, por lo tanto, compromete su imagen.

Respuesta 3

Todo va a depender de la disponibilidad de recursos para financiar estos cursos. Adicionalmente, habrá que considerar hasta dónde el gobierno estará dispuesto a utilizar la ENC's seleccionadas. Si bien inicialmente expresaron su acuerdo, el supuesto implícito fue de que el Banco iba a continuar ofreciendo fondos no reembolsables para asumir los costos del entrenamiento.

Respuesta 4

En primer lugar, es necesario enfatizar que el entrenamiento en este país es muy necesario; especialmente en lo que se refiere a Marco Lógico; Adquisiciones; Desembolsos; y Negociación. La idea de generar capacidad nacional, es buena ya que permitiría multiplicar la capacidad disponible para la preparación de técnicos en el futuro. Supuestamente, el Programa está orientado a dejar en el país la capacidad instalada para que esto se cumpla. Como se mencionara precedentemente, la INEP ha estado involucrada en la definición de necesidades de entrenamiento y de la agenda de los cursos. Todo lo cual, sin embargo no garantiza la continuidad del Programa una vez agotados los recursos del Programa. Por consiguiente, es esencial identificar alternativas que posibiliten la consolidación y sobrevivencia de la capacidad que se pretende establecer. Para lo cual, podría pensarse en que los préstamos mismos paguen por la capacitación como parte de la programación de gastos del proyecto o programa correspondiente. Otra opción, tal vez la más viable, sería contar con individuos locales especializados en el dictado de los cursos. La importancia del carácter local de estos entrenadores sería la reducción en los costos. A manera de ejemplo cabe señalar que, cada vez que la gente de Washington pretende organizar seminarios en el país, las instituciones a cargo les triplican las cotizaciones.

Respuesta 5

Creo que existe una confusión generalizada respecto a quién es el verdadero usuario de los fondos. El gobierno ha aceptado participar en un ejercicio en el cual no tiene un compromiso cierto. En la medida en que el Banco mantenga el financiamiento, ellos estarán dispuestos a aceptar las ENC's. El gobierno tendría que hacer algún tipo de arreglo con estas entidades a fin de asegurar la continuidad de los cursos. Sin embargo, la práctica del gobierno ha sido, hasta el momento, el concurso abierto y no necesariamente restringido a instituciones nacionales.

Respuesta 6

No parece probable. Si bien es posible pronosticar algunas excepciones en la medida en que haya financiamiento ya sea a través del Plan o desde los préstamos mismos. Hay que tener en claro que, en la medida en que las agencias ejecutoras no participen en el proceso de selección de cursos, no va a haber mercado. Lo que resulta un tanto cuestionable es la capacidad de instituciones esencialmente académicas, sin experiencia práctica y sin un conocimiento próximo a las prácticas del Banco, para dar a este tipo de entrenamiento. En consecuencia, lo más seguro es que el gobierno ignore su existencia y mantenga su interés en el Núcleo Básico, a cargo de funcionarios del Banco.

C. Evaluación General

22. ¿Cuáles serían, a su juicio, los aspectos más positivos del Plan de Acción?

Respuesta 1

Permite a las Representaciones disponer de un mecanismo ágil y flexible para atender la demanda de la contraparte en lo referente a problemas de identificación y ejecución de proyectos. Adicionalmente, ha iniciado un proceso de programación de actividades de capacitación que, si bien, requiere de ajustes, ha mostrado la importancia de planificar en el mediano plazo los cursos a dictarse en función de la disponibilidad de entrenadores y participantes.

Respuesta 2

Básicamente, la gran flexibilidad que tiene la Representación en el manejo de los recursos para asignar fondos; responder a las necesidades imprevistas de las agencias ejecutoras; y poder desembolsar al año siguiente los recursos comprometidos el año anterior. Este último aspecto es muy importante en la medida en que los recursos disponibles no siempre se conocen al comienzo del año.

Respuesta 3

Uno de los mayores logros de esta acción ha sido el mejoramiento de las relaciones entre las agencias ejecutoras y el Banco; particularmente con referencia a los términos y procedimientos de los proyectos y programas financiados por la institución.

Respuesta 4

Un aspecto muy importante ha sido la flexibilidad para el manejo de los fondos por parte de la Representación. Esto ha permitido facilitar procesos, manteniendo un diálogo abierto y afianzando la confianza entre las partes interesadas. La transparencia sobre la capacidad del Banco de responder mediante la disponibilidad de recursos de rápido desembolso ha fortalecido, a su vez, el diálogo sobre estrategias y políticas de desarrollo e intervención sectorial.

Respuesta 5

El Banco tiene ahora la capacidad de detectar necesidades y hacerse cargo del problema. Esto se ha: i) mejorado el desempeño de los proyectos; ii) compensado por las debilidades en términos de recursos y roto un círculo vicioso originado en las debilidades estructurales del prestatario, sumada a las limitaciones de recursos de la Representación; y iii) fortalecido la comunicación y las relaciones con las agencias ejecutoras. De este modo, el Plan ha facilitado el desarrollo de iniciativas realizables para resolver problemas de ejecución así como para iniciar nuevas actividades. Más allá de esta significativa contribución, el Plan se ha convertido en un instrumento crítico para el desarrollo y mantenimiento de un diálogo abierto con el gobierno. Asimismo, ha permitido demostrar la capacidad del Banco para responder oportuna y efectivamente para atender necesidades impostergables.

Respuesta 6

La disponibilidad de los fondos C & D ha ampliado sustancialmente el poder de respuesta y maniobra de la Representación para influir en la contratación de consultores. Esto es esencial, particularmente ahora que el Banco ha cambiado el enfoque de los préstamos, pasando de proyectos casi exclusivos de inversión a programas de reforma institucional y social. Estos últimos presentan un alto nivel de complejidad requiriendo, por consiguiente, de

multiplicidad de especialidades lo cual enfrenta limitaciones técnicas tanto por parte del Banco como del prestatario. En otras palabras, esto préstamos necesitan de mayor apoyo especializado, lo cual se está resolviendo mediante la contratación de consultores con la prontitud y agilidad requeridas.

23. ¿Cuáles serían, a su juicio, los aspectos más negativos del Plan de Acción?

Respuesta 1

En no haber asegurado el compromiso del gobierno para la utilización futura de las facilidades de capacitación para sus funcionarios, a fin de dar permanencia y continuidad al programa.

Respuesta 2

En nuestra experiencia, no hay aspectos negativos.

Respuesta 3

Con excepción de la estrategia seguida para las actividades de capacitación, creemos que no existen aspectos negativos.

Respuesta 4

No existen aspectos negativos

Respuesta 5

La incertidumbre con relación a su continuidad. Adicionalmente, creemos que no existe suficiente claridad en las normas para el uso de los recursos. Hay todavía confusión respecto a la continuidad del Plan y al destino de los fondos en el caso de que no se utilicen en su totalidad. Asimismo, no está claro hasta dónde los recursos del Plan se pueden usar para apoyar Programas de Asistencia Técnica no reembolsables; como así tampoco, la distinción entre el uso de recursos de la Sede y de las Representaciones en lo referente a identificación y preparación de operaciones. Por otra parte, las limitaciones señaladas con respecto al componente de entrenamiento señalan la existencia de un conflicto entre los resultados que el Plan busca obtener a nivel de país, y un enfoque de arriba hacia abajo en la implementación del Programa. Todo parece indicar que un esquema más descentralizado aseguraría un sistema de consulta más apropiado con el gobierno y mejor supervisión de resultados.

Respuesta 6

El Plan necesita ser más preciso en la definición de los criterios de elegibilidad para la asignación de los fondos. Según el Memorando para la administración de los recursos C y D enviado por el Departamento Regional de Operaciones, la Representación entiende que los fondos pueden ser usados únicamente para apoyar actividades relativas a préstamos. (Ver página 1, párrafo 1 de este Memorando: "recursos del presupuesto administrativo serán transferidos al presupuesto de la Representación...bajo los programas ID1/LO, ID2/LO, or PAD/LO...")

24. En su opinión, los recursos asignados para los distintos componentes del Plan fueron:

- i. Excesivos
- ii. Suficientes
- iii. Escasos

Respuesta 1

Suficientes. Han satisfecho necesidades críticas permitiendo responder a las demandas del gobierno con la agilidad y celeridad requeridas.

Respuesta 2

Suficientes

Respuesta 3

Suficientes

Respuesta 4

Suficientes

Respuesta 5

Suficientes

Respuesta 6

Suficientes

25. ¿Cuáles serían las sugerencias que usted haría respecto a:

- i. criterios de distribución de recursos entre los países del grupo?
- ii. distribución de recursos entre actividades (identificación/ejecución, preparación, y asistencia técnica)?
- iii. distribución de recursos entre la Sede y las Representaciones?
- iv. continuidad del Plan?

Respuesta 1

- i. *Ninguna. En principio, la distribución adoptada está bien.*
- ii. *La distribución entre actividades parece apropiada, de modo que no tengo sugerencias al respecto.*
- iii. *De la misma manera que en los casos anteriores, todo parece indicar una distribución acertada. No obstante, debería aclararse la separación entre identificación y preparación. ¿Estamos hablando de Perfil I vs. Perfil II?*
- iv. *No cabe duda que el Plan debe continuar por tres razones fundamentales: (i) permite al Banco responder a los requerimientos del país con la urgencia que éste requiere; (ii) facilita la interacción Banco/país; y (iii) mejora la imagen del Banco en cuanto a su*

capacidad de respuesta frente problemas inmediatos, en contraposición a la idea generalizada de la institución como una entidad lenta y difícil.

- v. *Definitivamente, el Plan ha mostrado ser un instrumento extremadamente útil para mejorar el desempeño del Banco en su relación con las agencias ejecutoras y con los gobiernos. Por consiguiente, la necesidad de asegurar su continuidad es indiscutible. Habría que reconsiderar, sin embargo, su carácter provisional y pensar en opciones para su institucionalización, manteniendo su esencia y, especialmente, su flexibilidad.*

Respuesta 2

Con respecto a las tres primeras preguntas, no tenemos comentarios. Con relación a la continuidad del Plan, tal vez sería conveniente considerar su institucionalización de manera de obviar la incertidumbre que se crea para la programación de actividades.

Respuesta 3

- i. *La fórmula para la distribución de recursos entre países debería ser revisada considerando la capacidad de absorción de los recipientes.*
- ii. *No tenemos comentarios en este aspecto.*
- iii. *Debiéramos, o bien eliminar la diferenciación entre "identificación" y "preparación" de actividades, o encontrar una separación más clara de funciones entre las Representaciones y la Sede, en el uso de los fondos C y D*
- iv. *Dada la importancia de mantener los beneficios de esta iniciativa, su institucionalización es altamente deseable.*

Respuesta 4

- i. *No tendríamos mayores comentarios al respecto.*
- ii. *No tendríamos comentarios respecto a la distribución de los fondos entre actividades. Sin embargo, sería muy importante asegurar que los recursos lleguen a las Representaciones oportunamente.*
- iii. *Con la salvedad de que sería necesario clarificar su uso, creemos que la distribución es apropiada.*
- iv. *El Plan debe continuar, para lo cual habría que considerar opciones de mejora, especialmente en cuanto a la certidumbre de su permanencia y en los tiempos de asignación y distribución de los recursos.*

Respuesta 5

El único comentario que tendríamos se refiere al punto iv. En base a la experiencia de la Representación, y al éxito obtenido con sus resultados, nuestra sugerencia sería que el Plan se convierta en una herramienta permanente.

Respuesta 6

- i. *Con relación a las actividades vinculadas a ejecución, los criterios debieran basarse en el número de proyectos en ejecución y la edad promedio de la cartera. Para identificación, los criterios deben ser más neutros.*

- ii. *Creemos que la asignación es apropiada.*
- iii. *Debe mantenerse la flexibilidad en la asignación de los recursos*
- iv. *Debe buscarse la manera de convertir estos fondos en un recurso permanente.*

26. **¿Que lecciones cree usted que se desprenden de su experiencia en el uso de los recursos del Plan?**

Respuesta 1

El Plan de Acción ha permitido a la Representación ganar un espacio adicional con los ejecutores, cambiando su papel de sólo exigir al de ayudar para luego exigir.

Respuesta 2

La principal lección ha sido la importancia de disponer de un mecanismo que garantiza una respuesta oportuna a necesidades cruciales aumentando las posibilidades de obtener mayor éxito en el cumplimiento de objetivos. Esto habla de la importancia de asegurar, en el largo plazo, los beneficios de las operaciones mediante la capacidad de responder diligentemente a dificultades inmediatas e imprevistas.

Respuesta 3

Que con montos modestos, pero disponibles en el lugar y tiempo adecuados se puede apoyar, efectivamente, la gestión de los prestatarios en la ejecución de programas.

Respuesta 4

- *Necesitamos orientaciones más claras respecto a su uso. Han habido demasiados intentos de ensayo y error en el empleo de estos fondos.*
- *Es muy importante mantener un enfoque flexible para apoyar actividades de identificación, asegurando la mayor participación posible del prestatario para obtener acuerdos; en lugar de presionar prematuramente para satisfacer la agenda del Banco (como sucedió con el programa de entrenamiento).*

Respuesta 5

Dotar de recursos a las Representaciones permite una respuesta rápida a necesidades urgentes de los ejecutores.

Respuesta 6

No responde.

II. Encuesta de Opinión dirigida a las Instituciones Nacionales de Enlace

A. Identificación y Ejecución

1. De acuerdo a su conocimiento de y/o experiencia con las actividades financiadas con recursos de este plan ¿Tuvo esta entidad una participación activa y directa en las decisiones sobre asignación de fondos del Plan de Acción?

Respuesta 1

Definitivamente Sí. En estrecha colaboración con la Representación se elaboró una programación tentativa para el uso de los fondos del Plan destinados a la identificación y ejecución de proyectos. Este plan general, firmado en junio de 1997, posteriormente se fue ajustando para adaptarlo a las necesidades que fueron surgiendo de manera imprevista, pero todas las decisiones sobre asignación de fondos del Plan siempre fueron adoptadas en consulta entre la Representación y la INEP.

Respuesta 2

Sí

Respuesta 3

Sí. Esta institución tuvo una participación muy activa y directa en las decisiones sobre la asignación de los recursos del Plan. Se firmaron acuerdos entre la Representación y la INEP estableciendo la programación anual tentativa del uso de los fondos. Dicha programación fue modificándose para ajustarla a las necesidades reales que fueron surgiendo; pero siempre en consulta entre la Representación y la INEP.

Respuesta 4

En este país las personas entrevistadas de la INEP estaban sólo familiarizadas con las actividades de entrenamiento. Problemas imprevistos impidieron concretar la reunión concertada con los funcionarios de la INEP vinculados a decisiones sobre el uso de los recursos del componente I.

Respuesta 5

Sí, el uso de los fondos fue coordinado oportunamente con el gobierno. No obstante, la identificación de los problemas y las propuestas de soluciones provino siempre de la Representación. Una posible explicación de este enfoque es la falta de conocimiento, por parte de las agencias ejecutoras de la existencia de los recursos del Plan. Debería, por lo tanto establecerse una estrategia de divulgación más efectiva, por parte de la INEP a fin de incrementar la capacidad de reacción de los ejecutores, tanto para la prevención, como para la solución de problemas puntuales.

Respuesta 6

Sí. Nuestra relación con la Representación es muy buena y estamos no sólo completamente informados de la existencia de los fondos del Plan de Acción, sino además totalmente involucrados en el proceso de toma de decisiones, particularmente en lo que se relaciona a ejecución. Es un esfuerzo conjunto y trabajamos, en todo momento, con ese principio.

Nosotros nos sentimos completamente responsables de las decisiones que se toman en relación con la asignación de los fondos.

2. **¿Considera usted que sus opiniones fueron consideradas en la selección de acciones prioritarias a ser financiadas con recursos del Plan?**

Respuesta 1

Definitivamente.

Respuesta 2

Desde luego que sí.

Respuesta 3

Nuestra actuación ha sido siempre en coordinación con el Banco, de manera que no hay sorpresas al momento de las decisiones finales. Cada una de las actividades fue discutida ampliamente sobre la base de criterios de prioridad definidos con antelación.

Respuesta 4

Sí. Esta institución ha tenido siempre un diálogo muy abierto con el Banco y eso ha permitido total transparencia en las decisiones referentes al uso de los recursos del Plan de Acción para identificación y ejecución de proyectos.

Respuesta 5

Sí. A nuestro juicio el Plan constituye una facilidad muy importante para un país con escasos recursos. Esto significa que nuestras opiniones son cruciales para asegurar un uso eficiente de los fondos en actividades específicas identificadas tanto por el Banco, como por nosotros mismos.

Respuesta 6

N/A

3. **En una escala de valoración de 1 a 3—siendo 1 = Muy Satisfecho; 2 = Satisfecho, y 3 = Insatisfecho—¿cómo calificaría usted los resultados de su participación en las decisiones concernientes al uso de los fondos?**

Respuesta 1

N/A

Respuesta 2

Muy satisfechos, en tanto que consideramos que somos parte activa del proceso de toma de decisiones.

Respuesta 3

Muy satisfecho. Las actividades específicas han sido identificadas y seleccionadas conjuntamente con la Representación. No obstante, cabe señalar que no estamos totalmente familiarizados con la administración de los fondos. Hasta hace poco tiempo, desconocíamos el monto asignado a nuestro país, y el total gastado. En conversaciones recientes con la

Representación, sin embargo, hemos recibido esta información y acordado una agenda de reuniones para programar las futuras actividades a ser financiadas con estos fondos.

Respuesta 4

Muy satisfechos. Los resultados de nuestras decisiones han sido excelentes y hemos avanzado en áreas que, hasta el momento, habían estado marginadas de la agenda de discusiones.

Respuesta 5

Muy satisfechos

Respuesta 6

Satisfechos

4. **¿Cree usted que las agencias ejecutoras conocen la existencia de los recursos del Plan de Acción y los términos y condiciones para su uso?**

Respuesta 1

La existencia del Plan no fue divulgada de una manera sistemática por la INEP entre las agencias ejecutoras. Estas se fueron enterando de la existencia de los recursos disponibles para atender las necesidades de identificación y ejecución de proyectos a medida que iban recibiendo el apoyo de consultores, como resultado de la acción concertada entre la Representación y la INEP. Consideramos que la estrecha vinculación con la Representación nos permite identificar los problemas y adoptar las acciones correctivas necesarias utilizando los recursos del Plan, sin necesidad de divulgarlo masivamente entre todas las agencias ejecutoras. Esto para evitar la creación de falsas expectativas y/o demandas injustificadas.

Respuesta 2

N/A

Respuesta 3

No necesariamente. Nosotros no hemos divulgado la existencia de estos fondos. Sin embargo, nos atreveríamos a pensar que la mayoría de las agencias han notado un cambio importante en la actitud del Banco con respecto a los problemas que se plantean. Es evidente que la capacidad de reacción es mucho más rápida que en el pasado y que los técnicos se sienten más cómodos discutiendo estos problemas en la medida en que tienen recursos para ofrecer soluciones.

Respuesta 4

Si bien no hubo una divulgación expresa entre las agencias ejecutoras, de la existencia del Plan de Acción; el mismo es conocido tanto por quienes ya han tenido la oportunidad de beneficiarse de estos fondos, como por entidades que están en este momento implementando otras operaciones financiadas por el Banco.

Respuesta 5

No. En realidad no hay un conocimiento claro de la existencia de estos recursos como tales. No hemos considerado necesario una divulgación específica.

Respuesta 6

No, no específicamente.

5. **En su opinión, los recursos asignados para las distintas actividades financiadas por el Plan fueron:**
- i. Excesivos
 - ii. Suficientes
 - iii. Escasos

Respuesta 1

Suficientes, dado que pudieron ser atendidos los requerimientos de consultoría de todas las iniciativas identificadas por la INEP y la Representación.

Respuesta 2

No podríamos responder ya que hasta hace muy poco tiempo desconocíamos los detalles de este fondo.

Respuesta 3

N/A

Respuesta 4

Suficientes. Hasta el momento hemos podido cubrir todas nuestras necesidades de identificación y ejecución.

Respuesta 5

Sólo podemos opinar respecto a los recursos asignados para ejecución e identificación. Estos resultaron suficientes.

Respuesta 6

Desconocemos los detalles de la asignación de recursos, pero, a juzgar por los resultados obtenidos en materia de identificación y ejecución, fueron suficientes.

6. **¿Qué participación han tenido las agencias ejecutoras en las discusiones sobre la priorización de actividades a ser financiadas con recursos del Plan?**

Respuesta 1

Ninguna o muy escasa. Como se dijo anteriormente, las decisiones surgieron del contacto permanente entre la Representación y la INEP. En algunos casos, cuando las agencias ejecutoras conocían la existencia de los recursos del Plan (por haberse beneficiado con alguna consultoría) llegaron a tomar la iniciativa planteando a la Representación y a la INEP algún nuevo requerimiento de apoyo.

Respuesta 2

Muy poca en lo que se refiere a la programación tentativa del uso de los recursos.

Posteriormente, para precisar las definiciones de las actividades de la programación, las unidades ejecutoras se dirigen a la Representación y ésta coordina con la INEP su incorporación al Plan.

Respuesta 3

Escasa, en lo referente a la programación general de actividades; muy activa, sin embargo en cuanto a las decisiones relativas al uso de los recursos para necesidades específicas de cada actividad. Así, los problemas se identifican entre el especialista de la Representación y el coordinador de la unidad ejecutora. La decisión final sobre la asignación de los fondos queda en mano de la Representación con la conformidad de la INEP. Sin embargo, no se discute a nivel micro con esta institución, ni lo consideramos necesario.

Respuesta 4

N/A

Respuesta 5

En general, la decisión sobre la programación para el uso de los fondos está en manos de la INEP y la Representación. Las discusiones sobre problemas específicos corresponden a las agencias ejecutoras (cuando se trata de implementación) y al especialista correspondiente del Banco. A ese nivel, si existe una participación muy activa por parte de las entidades a cargo de la ejecución de las operaciones.

Respuesta 6

No realmente. Eso tiene que ver con el tipo de actividades que han sido financiadas con los recursos del Plan, más vinculadas a identificación y preparación que a ejecución.

7. **¿Cree usted que se ha producido algún cambio en el desempeño de las instituciones responsables referente al ejercicio de sus facultades en la tramitación de las operaciones en las etapas de identificación, preparación y ejecución de proyectos BID?**

Respuesta 1

Sería muy ambicioso pensar que las consultorías contratadas con recursos del Plan hubieran producido cambios en el desempeño de las instituciones beneficiadas. Básicamente, las consultorías han estado destinadas a resolver problemas muy puntuales y han ayudado a resolver situaciones coyunturales que, de alguna manera, estaban trabando, y/o afectando la ejecución de los proyectos.

Respuesta 2

Es muy pronto para opinar en este aspecto.

Respuesta 3

N/A

Respuesta 4

Sí, en lo que se refiere a identificación. El resultado de las actividades que hemos desarrollado ha sido excelente y existe claramente un mayor conocimiento por parte de las instituciones que estarán vinculadas a los futuros programas, no sólo de los procedimientos del Banco, sino de las expectativas del gobierno respecto a su desempeño.

Respuesta 5

No todavía. Los esfuerzos realizados hasta el momento no han tenido la oportunidad de concretarse en resultados palpables que permitan una evaluación en esos términos. Sí es posible anticipar un efecto positivo, pero en términos concretos, no tendríamos una respuesta definitiva.

Respuesta 6

No. Sería desproporcionado esperar que las consultorías contratadas con recursos del Plan hayan producido cambios notorios en las instituciones beneficiadas. Sin embargo, entendemos que, en algunos casos, los resultados se manifestarán en el mediano plazo.

8. **En los casos en que debieron contratarse consultores ¿fueron éstos contratados a tiempo?**

Respuesta 1

Sí, en todos los casos las contrataciones fueron realizadas con rapidez y oportunidad. Este factor resultó clave para el éxito alcanzado en las actividades financiadas con los recursos del Plan de Acción.

Respuesta 2

Sí. En todos los casos.

Respuesta 3

A juzgar por los resultados, diríamos que sí. Nosotros desconocemos los detalles para cada actividad, pero no hemos recibido ningún comentario que contradiga nuestra percepción.

Respuesta 4

Sí, el sistema de acuerdos para la no-objeción es muy ágil y el hecho de que la Representación es la última responsable por el uso de los recursos, explica la celeridad en los procedimientos de selección y contratación de consultores.

Respuesta 5

N/A

Respuesta 6

Sí. En todos los casos que se solicitó apoyo de consultoría, tanto para identificación como para ejecución, obtuvimos una respuesta inmediata y efectiva.

9. **¿En su opinión, el Plan de Acción constituye un instrumento efectivo para resolver problemas de: corto plazo; largo plazo; o ambos**

Respuesta 1

Ambos

Respuesta 2

En el caso de nuestro país, el Plan de Acción se constituyó en un instrumento efectivo para resolver problemas de corto plazo dado que la mayor parte de las consultorías fue destinada a resolver problemas muy puntuales de ejecución de proyectos.

Respuesta 3

Ambos. Si bien la mayoría de las consultorías estaba dirigida a resolver problemas inmediatos, se espera que su impacto se extienda en el largo plazo.

Respuesta 4

Ambos pero, especialmente, el largo plazo ya que sus beneficios comenzarán a observarse una vez finalizadas las operaciones. Por otra parte, esperamos que los técnicos que han participado juntamente con los consultores en resolver los problemas, puedan utilizar los conocimientos aprendidos en operaciones futuras.

Respuesta 5

Ambos.

Respuesta 6

N/A.

10. **En una escala de valoración de 1 a 3—siendo 1 = Muy Satisfecho; 2 = Satisfecho, y 3 = Insatisfecho—¿cómo califica usted su opinión respecto a los resultados alcanzados mediante los recursos del Plan?**

Respuesta 1

Satisfecho en cuanto a los resultados de las actividades de identificación y ejecución de proyectos.

Respuesta 2

Muy satisfecho

Respuesta 3

Muy satisfecho

Respuesta 4

Muy satisfecho con relación a los resultados de los esfuerzos de preparación y ejecución y a los cursos de capacitación dados por el Banco. Con una gran incógnita respecto al futuro de las actividades de entrenamiento a cargo de las ENC.

Respuesta 5

Muy satisfecho no sólo con los resultados, sino con el proceso de discusión y entendimiento desarrollado por la Representación con el país. Tenemos, sin embargo, observaciones en cuanto a los procedimientos empleados para apoyar la creación de capacidad de entrenamiento local ya que no existió un proceso sistemático y cuidadoso de consulta con el país, y las decisiones finales resultaron, a nuestro juicio, muy apresuradas.

Respuesta 6

N/A.

11. **¿Cuáles serían, a su juicio, los aspectos más positivos del apoyo obtenido con recursos del Plan de Acción?**

Respuesta 1

N/A

Respuesta 2

La celeridad con que el Banco ha respondido a nuestras necesidades.

Respuesta 3

La fluidez del diálogo con el Banco y la mayor certeza de obtener una respuesta efectiva una vez acordadas las prioridades de intervención.

Respuesta 4

La capacidad del Banco de proveer apoyo a problemas imprevistos lo cual ha fortalecido la confianza de los ejecutores para exponer los obstáculos que dificultan la marcha normal de las operaciones.

Respuesta 5

Ha facilitado un trabajo más coordinado con el Banco y aún con nuestro propio personal, ampliando los canales de comunicación para discutir no sólo estrategias globales sino el día-a-día de la identificación, preparación y ejecución de proyectos.

Respuesta 6

Nos ha permitido acercarnos a la mesa de discusiones con el Banco con una mentalidad más positiva, en tanto que hay una mayor disposición a escuchar problemas en la seguridad de que se tienen medios para apoyar soluciones.

12. **¿Cuáles serían, a su juicio, los aspectos más negativos del apoyo obtenido con recursos del Plan de Acción?**

Respuesta 1

Hasta el momento, nuestra experiencia ha sido altamente positiva, particularmente en lo que se refiere a la contratación de consultores para apoyar actividades de identificación y ejecución.

Respuesta 2

No tenemos ejemplos que nos permitan señalar algún aspecto negativo.

Respuesta 3

N/A

Respuesta 4

Ninguno

Respuesta 5

Nuestra experiencia indica sólo aspectos positivos.

Respuesta 6

Sería difícil encontrar algo negativo en una iniciativa orientada a mejorar nuestro entendimiento con el Banco para facilitar el desempeño eficiente de las operaciones y el cumplimiento de los compromisos mutuos.

B. Asistencia Técnica: Capacitación

13. **¿Tiene usted una idea clara del programa global de entrenamiento acordado con el Banco para ser financiado con recursos del Plan de Acción en su país?**

Respuesta 1

Si bien está claro el objetivo, no tenemos una idea global del programa acordado con el Banco para ser financiado con recursos del Plan de Acción. A nuestro entender, este es un programa del Banco para apoyarnos en las actividades vinculadas a las operaciones que tenemos en marcha. Nuestra participación es más sobre la selección de temas que van a dictarse y los tiempos para el desarrollo de los cursos.

Respuesta 2

Sí. Nosotros hemos participado muy de cerca en las actividades ya que consideramos que la capacitación tiene alta prioridad dentro del conjunto de necesidades identificadas por la INEP. Hemos asignado un coordinador a tiempo completo para dar seguimiento al Programa cuya contraparte es un especialista de la Representación. Ambos seleccionan, de manera conjunta, la agenda de los cursos y los asistentes a los mismos.

Respuesta 3

No exactamente, y lo que es peor, los mismos funcionarios del Banco decían no entender el Programa. Esto se explica, creemos, por los cambios ocurridos en el Banco.

Respuesta 4

Sí conocemos el Programa, pero lo cierto es que nuestra percepción es que tanto el tipo de cursos, como su contenido y los tiempos para su desarrollo, estaban prácticamente decididos al momento en que el Banco se acercó a discutir con el gobierno.

Respuesta 5

Sí conocemos el Programa, pero no hemos recibido el apoyo del Banco. El contenido de los cursos es demasiado teórico, por consiguiente, no responden a nuestras necesidades prácticas. La reunión de Miami fue sólo para informarnos de este Programa del Banco sobre el cual, supuestamente, debíamos tener una opinión.

Respuesta 6

Sí conocemos el Programa y estamos dándole un seguimiento estrecho.

14. ¿Considera usted que esta entidad fue suficientemente involucrada, en términos de consulta y participación, para:

- i. la identificación y desarrollo de temas a ser incorporados en los cursos de capacitación?
- ii. la selección de las entidades nacionales a cargo del desarrollo de los cursos de entrenamiento de entrenadores?
- iii. el (los) enfoque (s) utilizados para la transferencia de conocimiento y el desarrollo de los cursos de entrenamiento de entrenadores?

Respuesta 1

Con respecto a la primer pregunta, la respuesta es no. Lo que podría decirse es que fuimos informados de la existencia del Programa ya que, en definitiva, no participamos en la selección de los cursos ni del contenido de los mismos. La respuesta a la segunda pregunta es que sí estuvimos involucrados en la elección de las ENC's, desde el inicio y la decisión final fue tomada de común acuerdo con el Banco. Finalmente, no hemos tenido ninguna participación en los que se refiere al entrenamiento de entrenadores.

Respuesta 2

La respuesta a los tres temas es no. En realidad, la estrategia estaba prácticamente decidida desde el comienzo y sólo fuimos informados de que se necesitaba nuestra participación para establecer prioridades con base en un menú restringido, y ajustar el calendario de cursos a ofrecer. Adicionalmente, los criterios elaborados por el Banco para la selección de temas y entidades nacionales de capacitación, impidieron un aporte representativo del país. Cuando pedimos información sobre el contenido de los módulos, lo que recibimos fue material de lectura. Nuestra impresión fue de que sólo los cursos ya conocidos estaban listos, los demás estaban siendo elaborados sobre la marcha. Esto presenta un alto riesgo de fracaso ya que no hay oportunidad de examinar la relevancia de las propuestas. A nuestro juicio, una estrategia de entrenamiento con los objetivos de este Programa debe ser cuidadosamente diseñada con la participación directa de los países involucrados. Esto requiere tiempo, recursos y un gran esfuerzo a fin de verdaderamente responder a las necesidades locales. De otro modo, todo lo que puede lograrse es una suma más o menos arbitraria de cursillos que permiten, en mayor o menor medida, salir al paso de dificultades coyunturales.

Respuesta 3

- i. *No, en términos generales fuimos informados de la existencia del Programa e invitados a identificar prioridades de una lista de cursos disponibles. El país ya estaba ejecutando un programa de capacitación, dentro de un proyecto del Banco al cual se le ha anexado la nueva oferta de cursos de corta duración contemplados en el Plan de Acción. La estrategia seguida por nosotros, sin embargo, es licitar cada curso y pensamos aplicar este mismo criterio para los cursos del Plan de Acción.*
- ii. *Sí participamos en la selección de las ENC's y sugerimos cambios en el número de universidades propuesto por el Banco.*
- iii. *No.*

Respuesta 4

La respuesta a las tres preguntas es sí. Recibimos información de la Representación con relación a los cursos disponibles y participamos en la programación de fechas y en la discusión del contenido de los cursos.

Respuesta 5

Nuestra participación fue más para dar el visto bueno que para influir sobre la estrategia a seguir para el desarrollo de los cursos. En la reunión de Miami, fuimos informados del Programa. Ninguno de los presentes tenía una idea clara de cuál era el rol que desempeñaríamos en el futuro, excepto el de priorizar de un menú una serie de cursos y seleccionar entidades de capacitación bajo criterios que apuntaban esencialmente a instituciones académicas. Si bien es cierto que la Representación nos informó sobre la importancia de nuestra participación, las restricciones impuestas en materia de tiempo impidieron la realización de un análisis serio de necesidades y de instituciones que, de verdad, podrían cumplir con los objetivos de capacitar a funcionarios de las agencias ejecutoras, que en definitiva son, en su mayoría, sector público. Al respecto, enviamos a través del Representante, una carta al Banco expresando nuestro interés sobre cursos que el Gobierno considera necesario para mejorar la calidad en la ejecución como así también activar la preparación de los proyectos financiados por el Banco. Hicimos, además, sugerencias sobre las entidades de capacitación con las cuales hemos tenido excelentes experiencias. El resultado de nuestra gestión fue nulo. Más aún, ni siquiera hemos logrado un acuerdo con el Banco respecto al calendario de actividades. Si bien no tenemos objeción sobre la selección de universidades desde un punto de vista de excelencia académica, sí cuestionamos su eficacia desde la perspectiva de las necesidades de fortalecimiento operativo del sector público. Nosotros nos inclinábamos por una estrategia que aunara esfuerzos con las actividades regulares de capacitación del gobierno.

Respuesta 6

- i. Sí en identificación, no en el desarrollo de los temas. Hemos formulado ideas para orientar el diseño de los cursos y sobre quienes deberían tener la responsabilidad por su dictado, con un sentido más práctico que el propuesto por el Banco. Con relación al contenido de los cursos se definieron, de manera conjunta entre el BID, la INEP y las ENC, áreas temáticas de manera muy preliminar.*
- ii. No estuvimos involucrados en la calificación de las ENC. El Banco vino con una propuesta de que debían identificarse centros de excelencia y se analizaron opciones. Nosotros no propusimos las universidades; nuestra sugerencia fue: i) el uso de una institución nacional que se ocupa de la capacitación de los funcionarios públicos. Esta institución no sólo tiene capacidad instalada sino asegurado el presupuesto para su funcionamiento; y ii) un instituto privado.*
- iii. No. A decir verdad, la capacitación de capacitadores fue siempre un área "gris", nadie la entiende, ni la entendió. Nunca se presentó el tema de manera que se entendiera que la INEP era copartípe. Lo que en realidad ha venido sucediendo es que hemos ido validando acciones, pero no de una manera institucional debido a que nunca consideramos que el Programa era una responsabilidad nuestra. El porqué de la convalidación es simple, temíamos poner en riesgo los fondos que habían sido destinados para el país en el área de entrenamiento, o de "espantar" a las universidades. Entre otras cosas, porque las reuniones eran conjuntas y no queríamos entorpecer el Programa del BID.*

15. **¿Qué tipo de acuerdos tienen ustedes con la entidades nacionales de capacitación para el corto y largo plazo?**

Respuesta 1

Ninguno que asegure la asistencia de funcionarios de agencias ejecutoras a los cursos de entrenamiento que serán dictados dentro del marco del Plan de Acción.

Respuesta 2

Ninguno. Entendemos que el Banco ha firmado una carta de entendimiento pero a nuestro juicio, nosotros no estamos obligados a contratar con las ENC's sus servicios, ni ellos a proveerlos por fuera de sus requerimientos. En otras palabras, eso es algo decidido entre el Banco y las ENC's.

Respuesta 3

No hay un compromiso explícito entre nosotros y la ENC's, sin embargo entendemos que podemos llegar a acuerdos ya que, hasta el momento, somos sus principales clientes.

Respuesta 4

Ninguno. Nosotros habíamos diseñado un sistema propio focalizado en la capacitación como un proceso que debía partir de lo existente. Creemos que existen numerosas instituciones especializadas en los distintos temas que nos preocupan y entendemos que el sistema más ventajoso, tanto desde el punto económico como de calidad, es licitar por concurso abierto. Eso es lo que hemos estado haciendo con excelentes resultados. Adicionalmente, es importante considerar la estrategia de capacitación diseñada por el gobierno dentro de las normas del sistema nacional de inversión pública. En nuestra opinión, el éxito de la estrategia propuesta por el Banco para el desarrollo de capacidad de entrenamiento local tenga éxito, dependerá de su flexibilidad para ajustarse al marco normativo del sistema de entrenamiento aprobado por la INEP.

Respuesta 5

No sólo no hay acuerdo, sino que hay serios desacuerdos. El gobierno tiene la práctica de contratar con su institución de capacitación la que, a su vez, subcontrata servicios con otras entidades o individuos.

Respuesta 6

Ninguno, a pesar de que lo consideramos imprescindible. Nuestro objetivo es firmar un acuerdo con ellos lo antes posible.

16. **¿Cree usted que las actividades de capacitación ofrecidas hasta la fecha, responden a las necesidades más inmediatas del gobierno y de las agencias ejecutoras para mejorar la competencia de estas últimas en el desarrollo de funciones relativas a la gestión, coordinación, supervisión y evaluación de operaciones financiadas por el Banco?**

Respuesta 1

Sí. Importa destacar que los cursos ofrecidos hasta el momento han estado a cargo de funcionarios del Banco y corresponden a temas estrictamente vinculados con las actividades de las agencias ejecutoras, con una sola excepción. En todos los casos se han orientado a

Respuesta 2

Esto depende del tipo de curso. Hasta ahora la mayoría ha estado a cargo de personal del Banco lo cual ha permitido un enfoque muy práctico y focalizado en los problemas más sentidos por los funcionarios de las agencias ejecutoras. Los participantes han mostrado satisfacción con sus resultados.

Respuesta 3

Sin desconocer la importancia de cursos como Desembolsos, Adquisiciones y Marco Lógico, en nuestro caso específico y para los problemas que enfrentamos, estos no son los temas más relevantes.

Respuesta 4

En principio diríamos que sí, sin embargo, pensamos que el problema esencial no radica en la capacidad de las agencias para interpretar los procedimientos del Banco. No obstante lo cual cursos tales como Adquisiciones, Desembolsos y Negociación son siempre útiles.

Respuesta 5

Sí, en términos relativos, ya que si bien los temas son relevantes, el enfoque es muy general.

Respuesta 6

Sí, especialmente en lo que se refiere al ciclo del proyecto. En general estamos de acuerdo con el Núcleo Básico.

17. **En una escala de valoración de 1 a 3—siendo 1 = Excelente; 2 = Bueno, y 3 = Pobre—¿cómo calificaría usted la calidad de los cursos de capacitación ofrecidos hasta la fecha?**

Respuesta 1

Según la evaluación proporcionada por los participantes, sobre la base de mecanismos informales de control de calidad desarrollados por nosotros, la calidad de los cursos dictados hasta el momento, así como de los materiales distribuidos, ha sido excelente.

Respuesta 2

Excelente, con excepción del curso de Gestión de Proyectos cuya calidad fue pobre.

Repuesta 3

Excelente debido a la ventaja de que la mayoría de estos cursos ha sido impartido por gente del BID quienes no sólo conocen la materia sino que tienen, además, experiencia práctica.

Respuesta 4

Excelente el curso de Negociación, bueno los restantes.

Respuesta 5

Dos de ellos han sido excelentes (Negociación y Marco Lógico), los restantes podrían calificarse como bueno.

Respuesta 6

No estamos al tanto de los resultados de la opinión de los participantes al respecto. El posible que la información exista, pero lamentablemente, la desconozco.

18. **En una escala de valoración de 1 a 3—siendo 1 = Muy Relevante; 2 = Relevante, y 3 = Poco Relevante—¿cómo calificaría usted el contenido de los cursos de capacitación ofrecidos?**

Respuesta 1

Están muy bien diseñados y, en esa medida, van a apoyar a los proyectos BID; los que representan una parte importante de la inversión pública.

Respuesta 2

En general, relevante.

Respuesta 3

Muy relevante

Respuesta 4

Relevante, con algunas salvedades.

Respuesta 5

No son muy relevantes en tanto que responden a un esquema preconcebido por el Banco.

Respuesta 6

Muy relevante. El contenido se ajusta a los requerimientos del BID.

19. **En una escala de valoración de 1 a 3—siendo 1 = Muy Importante; 2 = Importante, y 3 = Poco Importante—¿cómo calificaría usted las acciones contempladas con los recursos del Plan para resolver problemas de capacitación?**

Respuesta 1

En el marco de la estrategia actual: poco importante

Respuesta 2

Muy importante

Respuesta 3

Muy importante, pero es necesario establecer convenios que ordenen las responsabilidades de las partes. Hasta ahora no está muy claro el papel del gobierno como demandante, ni de las obligaciones de las ENC's con relación al sector público. Como se presenta, por el momento, es que estas últimas son las que ponen las condiciones para garantizar la rentabilidad de los servicios que ofrecen.

Respuesta 4

Poco importante

Respuesta 5

Podría decirse que los objetivos de la estrategia son muy importantes pero, definitivamente, los mecanismos de su implementación no son de interés del gobierno.

Respuesta 6

El impacto de la estrategia en sí pensamos que va ser poco importante; sin que por ello estemos enjuiciando la calidad de las ENC's o el contenido de los cursos. En la medida en que las ENC's seleccionadas no tienen la obligación de responder a una estrategia y una política del Estado, cada una busca su propio interés.

20. **¿Considera usted que habría que introducir algún tipo cambio en:**

- i. el proceso de consulta con las agencias de gobierno?
- ii. los criterios de selección de temas prioritarios?
- iii. los criterios de selección de entidades de capacitación?
- iv. los criterios de selección de participantes?

Respuesta 1

Creemos que el aspecto más importante a resolver es el financiamiento a futuro. La experiencia pasada indica que los programas de capacitación duraron mientras existían recursos. Aspiramos a concientizar a las gerencias de las entidades a las cuales va dirigido el paquete de cursos. Estos a efectos de que en el presupuesto general, a partir del año 2000 se genere una partida de recursos para financiar la capacitación. En este contexto, los criterios consultados pasan a un segundo plano.

Respuesta 3

No creemos que sea necesario introducir cambios importantes en los criterios citados. Tal vez, la única sugerencia sería la de introducir cierta flexibilidad en el menú de cursos ofrecidos. De este modo, sería posible atender casos muy específicos de alta prioridad para el Gobierno y sus agencias ejecutoras.

Respuesta 4

Es necesario garantizar la formulación de una estrategia conjunta entre el Gobierno y el Banco. Está visto que la complejidad del intento de apoyar el desarrollo de capacidad local requiere mucho más que la simple consulta al beneficiario. Gran parte de la confusión generada en la interpretación de las responsabilidades del Programa y de sus objetivos proviene, a nuestro juicio, de las presiones por llevar adelante cursos, sin que los interesados tuvieran el tiempo para programarlos de manera pensada y responsable. Si se logra esto, todo lo demás se obtiene por añadidura.

Respuesta 5

Nosotros responderíamos al primer ítem con una pregunta: ¿cuál es la razón para que este

Programa sea tan centralizado? Esto ha complicado enormemente el acuerdo entre las partes. La percepción que nosotros tenemos es que, de alguna manera, teníamos que "digerir" los que se nos ofrecía, de lo contrario lo perdíamos. Estamos convencidos que esta no fue la intención del Banco, sin embargo, por razones que nos cuesta explicar, nunca pudimos discutir y negociar con serenidad esta oferta. Nos habría gustado poder pensar con detenimiento nuestras opciones, tal como lo haríamos con un préstamo o una estrategia de capacitación propia. El segundo tema, está prácticamente respondido. El hecho de que los cursos estén disponibles, si bien es un criterio válido, no debe ser una limitante, especialmente si estamos pensando en crear capacidad de entrenamiento local. La capacitación, es para nosotros un proceso y como tal, debe construirse sobre la marcha, con bases sólidas pero gran flexibilidad y capacidad de escuchar. Con respecto a la tercera pregunta, creo que el Banco decidió poner el "carro antes del caballo." Para saber quiénes estarán en condiciones de hacerse cargo del entrenamiento a futuro, es fundamental conocer la demanda. Los criterios establecidos por el Banco, apuntaban directamente a la academia. Si bien las universidades pueden considerarse "centros de excelencia" esto no garantiza su idoneidad para entrenar al sector público, menos aún en temas tan prácticos como los que requieren las operaciones del Banco. En cuanto a la selección de participantes, en principio no tendríamos comentarios. No nos preocupa demasiado el tema puesto que sabemos que si contamos con los cursos necesarios, sabremos escoger, de manera apropiada, a los funcionarios que deberán asistir a los mismos.

Respuesta 6

En primer lugar, quisiéramos tener mayor injerencia en la identificación de las necesidades de capacitación de este país. Segundo, no sentirnos obligados a tomar los que se nos ofrece so pena de perder la oportunidad—y con ella los recursos. Si todos tenemos claro los objetivos, no hay razón para esperar propuestas disparatadas. Tercero, definitivamente debemos ser parte activa en la selección de las ENC's, pero para ello debemos tener opinión y decisión sobre los criterios a utilizar para su identificación. Respecto a la selección de participantes, no nos parece necesario sugerir cambios.

21. **En una escala de valoración de 1 a 3—siendo 1 = Muy Probable; 2 = Probable, y 3 = Improbable—¿cómo calificaría usted las posibilidades de que la estrategia adoptada para crear capacidad de entrenamiento local sea sostenible una vez desaparecidos los recursos del Plan?**

Respuesta 1

Improbable.

Respuesta 2

Improbable, si no se resuelve el problema de financiamiento a futuro.

Respuesta 3

Improbable a menos que en los proyectos se destine una cantidad para destinarla a capacitación.

Respuesta 4

Improbable. Para que se cumplieran los objetivos del Programa una vez desaparecidos los recursos sería necesario garantizar que el Gobierno esté dispuesto a pagar los precios y a asegurar el número de participantes que las ENC's estipulen. Dado que, por una parte, el país cuenta con capacidad de entrenamiento instalada, y ha tenido excelente experiencia licitando por concurso abierto, habría que considerar hasta dónde la inversión efectuada por el Banco

en este esfuerzo, puede abaratar los costos y mejorar la calidad del entrenamiento. Una alternativa es que el Gobierno firme acuerdos con las ENC's, pero esto es algo que requiere un análisis muy cuidadoso por ambas partes.

Respuesta 5

La única manera de asegurar sostenibilidad es que el Gobierno tenga derechos sobre los módulos, a partir de lo cual, podrá decidir a quién seleccionar para su dictado. Un factor importante a considerar es la alta tasa de rotación del personal, especialmente el de las agencias ejecutoras. Pensar en una inversión no sólo costosa pero prolongada en un sólo profesional, es algo completamente improbable. Si bien para las ENC's la opción de dirigirse al mercado privado es no sólo atractiva, sino indispensable, la integración de los cursos en programa de carácter académico y global, no hace sino complicar las cosas para el sector público.

Respuesta 6

Probable en lo que se refiere a eventos aislados. Improbable en lo concerniente al cumplimiento de los objetivos del Programa.

22. ¿Qué lecciones cree usted que se desprenden de su experiencia con el Programa de Entrenamiento?

Respuesta 1

Tal como está concebido, no está quedando mucho para el país. Si no se resuelve el problema del financiamiento, el Programa no tendrá continuidad y se habrá reducido a una serie de eventos aislados de capacitación. Mientras tanto, las ENC's están recibiendo capacitación y haciendo una apuesta a futuro, considerando que los recursos que están invirtiendo en sus capacitadores tendrán retorno cuando se consolide el Programa de cursos con cobro de matrícula.

Respuesta 2

Hemos aprendido muchísimo respecto a cómo armar nuestra propia estrategia de capacitación. Tenemos ya instalado un sistema propio de entrenamiento de entrenadores. Los profesionales nuestros están capacitados para dar los cursos que integran nuestra estrategia, sin embargo esto no siempre resulta eficiente. Consecuentemente, estamos licitando entre distintas entidades, nacionales e internacionales.

- *Una lección importante para nosotros y para el Banco es que si no hay un objetivo común no se puede asegurar continuidad.*
- *Los cursos específicos del BID deben darse con más frecuencia (ej. 4 talleres al año), en grupos pequeños (10 personas) y con un formato más práctico y dinámico, y NO dentro de programas de carácter académico.*
- *Considerar la posibilidad de hacer una selección de posibles capacitadores entre profesionales que han tenido experiencia con proyectos del Banco, incluyendo consultores y técnicos de las agencias ejecutoras.*

Respuesta 3

La importancia de trabajar coordinada y armónicamente con la Representación.

Respuesta 4

Esta experiencia nos demuestra las tremendas limitaciones de acciones centralizadas. El diálogo con la Representación es extremadamente fluido en cuestiones que nos conciernen de manera explícita y directa y en la medida en que ambos sabemos que tenemos objetivos comunes y recursos comunes. Este Programa es todavía un misterio para nosotros. ¿Quién es el dueño de los recursos? ¿Quién es el principal beneficiario? ¿Quién es el último responsable de sus resultados? Si bien en el papel todo parece muy claro, en el campo de las decisiones, la confusión es generalizada.

Respuesta 5

Las posibilidades de éxito de cualquier actividad que involucra a más de un actor, están en función de la capacidad de trabajar de manera coordinada sobre la base de información cierta y una actitud flexible. Este Programa carece, hasta el momento, de mecanismos que permitan asegurar acuerdos entre las partes interesadas y, de alguna manera, ha ignorado la importancia de mantener un diálogo abierto más allá de definir la agenda de los cursos.

Respuesta 6

- *Antes de tomar decisiones a gran escala, es importante tener claro la naturaleza del problema, las opciones existentes para su solución, y la voluntad del Banco de escuchar y responder de manera flexible a las sugerencias recibidas.*
- *Evitar atar de manos a quienes deben participar en decisiones, por medio de criterios que son, de por sí, sesgados (ejemplo, los correspondientes a la identificación de las ENC's)*
- *Tomar con más cautela las propuestas originadas unilateralmente y desde una perspectiva de control de las decisiones por parte de quien administra los recursos.*