



Lecciones aprendidas del diseño y la aprobación del Mecanismo Crediticio para el Financiamiento de Municipios Brasileños (PROCIDADES)

En Diciembre de 2006, el Directorio Ejecutivo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) aprobó la Propuesta para un Mecanismo Crediticio para el Financiamiento de Municipios Brasileños (PROCIDADES), cuyos objetivos centrales son dinamizar la acción del Banco en el ámbito municipal en Brasil y agilizar los procedimientos para la preparación y aprobación de proyectos. El análisis de esta experiencia permitirá explorar temas relevantes vinculados al diseño y a la ejecución del Mecanismo con el propósito de contribuir a identificar aprendizajes y lecciones útiles para su ajuste y mejor funcionamiento y, adicionalmente, para su eventual replicación.

Antecedentes

PROCIDADES (el Mecanismo) planteó nuevos desafíos para el gerenciamiento de las operaciones por su descentralización, por la articulación horizontal y por la integralidad que demanda de los proyectos. Además de la revisión de las relaciones entre la Sede y la Representación, el Mecanismo exige superar la lógica sectorial y adaptarla a una lógica multisectorial. Por esas razones y por la innovación en la forma de operar que implicó para el Banco, el Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL) en alianza con la Representación del Banco en Brasil (CBR) y la División de Gestión Fiscal y Municipal (FMM), iniciaron el desarrollo e implementación del Observatorio Metodológico de PROCIDADES.

Un observatorio es un proceso de acompañamiento de mediano plazo para el análisis y documentación de aprendizajes. Se realiza durante la ejecución de un proyecto o iniciativa e involucra a todos sus actores, especialmente miembros del equipo de proyecto, agencias ejecutoras y beneficiarios.

El propósito de recuperar esas lecciones y aprendizajes de proyectos innovadores que están en plena ejecución es: a) documentar las experiencias, difundiéndolas a medida que se generan y dan origen a nuevos o diferentes modelos de trabajo y productos; b) refinar y validar colectivamente los aprendizajes y buenas prácticas; c) desarrollar un proceso de acompañamiento para la reflexión y sistematización, con una proyección temporal de largo plazo; y d) hacer accesibles los aprendizajes a los especialistas del Banco y a los equipos técnicos de los municipios para el ajuste y mejora de las operaciones.

Contactos en el Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL/KNM)

Elba Luna
elbalu@iadb.org

Lorena Rodríguez
lorenar@iadb.org

Lina Salazar
linas@iadb.org

En una primera etapa el Observatorio de PROCIDADES se centró en el diseño y aprobación del Mecanismo por el Directorio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y en la formulación y aprobación de las primeras operaciones. Esta primera etapa abarcó desde principios de 2005 hasta Diciembre de 2008, fecha en que se incluyó la información actualizada de las operaciones aprobadas bajo el Mecanismo. En la segunda etapa del Observatorio se analizará la ejecución de las operaciones aprobadas como parte del Mecanismo. Esta Nota se concentra en las lecciones aprendidas resultantes de la primera etapa del Observatorio y resume los principales hallazgos, recomendaciones y conclusiones contenidas en el Informe "Observatorio Metodológico PROCIDADES. Diseño, Aprobación y Puesta en Marcha del Mecanismo".¹

Principales características del Mecanismo Crediticio

PROCIDADES financia programas integrales de desarrollo municipal, con énfasis en acciones focalizadas territorialmente, en lo referido a inversiones de desarrollo urbano orientadas a mejorar los servicios e infraestructura de las ciudades y el fortalecimiento de municipios, con el propósito de aumentar la eficiencia, mejorar el desempeño y ampliar la capacidad de oferta de servicios públicos locales.

Antes de la aprobación de PROCIDADES no existían experiencias de referencia en materia de descentralización de la actividad del Banco en lo referido a la preparación y aprobación de operaciones a entidades nacionales o subnacionales a cargo de las Oficinas de País. Las operaciones de financiamiento a entidades del nivel subnacional realizadas hasta entonces tampoco consideraban proyectos integrales multisectoriales de desarrollo urbano para municipios intermedios.

Para lograr el cumplimiento de sus objetivos, el Reglamento Operativo del Mecanismo incluyó criterios y procedimientos flexibles; la delegación al Presidente del Banco por parte del Directorio Ejecutivo para la aprobación de las operaciones; y la descentralización en la atribución de responsabilidades a la Representación y al equipo local para la orientación, análisis, tramitación y seguimiento de los proyectos.

Los recursos para la primera etapa del Mecanismo ascienden a US\$800 millones, monto que podrá ser renovado por el Directorio Ejecutivo del Banco una vez que el 75% de los mismos esté comprometido en proyectos individuales aprobados mediante contratos de préstamo firmados. Las operaciones individuales ascienden a un máximo de US\$50 millones.

Avances

Desde su puesta en marcha en Octubre del 2006, hasta la fecha de cierre de la primera etapa del Observatorio (Diciembre de 2008), PROCIDADES realizó importantes avances. Se conformó y consolidó el equipo técnico en la Representación de Brasil (CBR); fueron contratados los Proveedores de Apoyo Técnico (PATs)² para la

¹ Informe de fecha Diciembre, 2008 preparado por el consultor Roberto Martínez Nogueira, disponible en <http://knl/pages/449,ESPAÑOL,OBSERVATORIOS+METODOLOGICOS+DE+EXPERIENCIAS.html>

² Los PATs son un modo de tercerización de actividades convencionalmente realizadas por especialistas o consultores del Banco. Tienen por objetivo prestar servicios técnicos en el desempeño de las tareas de apoyo a la preparación de operaciones y supervisión de la ejecución de los programas municipales en ejecución en el ámbito de PROCIDADES. Existen dos tipos de PATs: aquellos contratados para apoyar el diseño y preparación de proyectos y el contratado para la supervisión de los proyectos (CEF). Los PATs pueden ser instituciones públicas o privadas de servicios que cuenten o incorporen profesionales con conocimientos de planificación y el desarrollo urbano, transportes, saneamiento, fortalecimiento institucional, etc.,



Mejoramiento de Vías. Barrio Jorge Teixeira. Manaus

preparación de proyectos y la Caixa Economica Federal (CEF) para la supervisión de la ejecución; y fue desarrollado el sistema de monitoreo de gestión y supervisión de proyectos que será utilizado por los ejecutores y por el Banco en el seguimiento de los contratos de préstamo.

En cuanto al procesamiento de operaciones, al 31 de Diciembre de 2008, el Directorio aprobó siete préstamos por un valor de US\$154,8 millones; siete préstamos, por un monto de US\$209,5 se encontraban en estado avanzado de preparación, aguardando autorización para negociar por parte del Gobierno; y había, a esa fecha, un total de 39 Cartas-Consulta³ correspondientes a operaciones por un monto estimado de US\$800 millones.

preferiblemente familiarizados con los procedimientos del Banco.

³ La preparación de proyectos por parte de los municipios se inicia en la "antesala" con la preparación de la Carta-Consulta. La Carta-Consulta es un requisito exigido por el Gobierno de Brasil a los municipios para acceder a operaciones con endeudamiento externo, verificando la naturaleza de la idea del proyecto y el cumplimiento de las obligaciones derivadas de la Ley de Responsabilidad Fiscal.

Para efectos de esta Nota, es importante tomar en consideración que PROCIDADES es anterior a la Realineación presentada al Directorio Ejecutivo del Banco en Noviembre del 2006, que produjo cambios organizacionales como la adopción de una estructura matricial, la diferenciación de responsabilidades y el desarrollo de nuevos procedimientos. Algunos de los principios y criterios adoptados por la Realineación, como se señala más adelante, estaban incorporados al diseño del Mecanismo Crediticio. Ello explica que PROCIDADES fuese una referencia a lo largo del proceso de revisión institucional.

La primera etapa del Observatorio incluye: i) la revisión de los documentos que crean y regulan el Mecanismo, ii) la realización de entrevistas y reuniones con funcionarios y consultores del Banco en la Sede y en la Representación en Brasil, al igual que con autoridades políticas y equipos técnicos del Gobierno Federal, y iii) visitas a varios Municipios (Niteroi, Curitiba y Nova Iguaçu), que se encontraban en distintas instancias del proceso de análisis y aprobación de los proyectos.

Factores críticos y lecciones aprendidas

Según se indicó al inicio de esta Nota, PROCIDADES tiene dos grandes objetivos: 1) dinamizar la acción del Banco en el ámbito municipal en Brasil, y 2) agilizar los procedimientos para la preparación y aprobación de proyectos. A continuación se analizan las lecciones aprendidas resultantes del apoyo del Banco al cumplimiento de esos objetivos.

1. Para que el Banco logre legitimar su presencia en los países clientes y afianzar su rol de promotor del desarrollo económico y social, es importante que el financiamiento que otorgue sea acompañado con apoyo técnico y conocimiento especializado que permita fortalecer la capacidad institucional de los países. PROCIDADES ha consolidado su legitimidad en Brasil al ofrecer un paquete de servicios que combina asistencia técnica y financiamiento.

- PROCIDADES es el resultado de la convergencia de aspiraciones e intereses del Gobierno de Brasil, de sus municipios y del Banco, hace uso de la experiencia y de los aprendizajes acumulados, responde a la estrategia convenida con el País y se apoya en una conceptualización que introduce innovaciones por el carácter integrado de las acciones a las que se aspira y por la modalidad operativa a que responde.

Al momento en que el Mecanismo fue diseñado, el interés del Gobierno de Brasil era satisfacer las demandas de los municipios procurando preservar los requisitos de solvencia fiscal de la Ley de Responsabilidad Fiscal (LRF) aprobada en mayo de 2000, evitando a

la vez problemas de decisión política en la asignación de recursos. Esta última razón había fundamentado el rechazo previo de una operación global para los municipios que sería administrada directamente por el Gobierno Federal conforme al modelo convencional de financiamiento. De ahí el interés en una modalidad más descentralizada, con iniciativa en la presentación de los proyectos conferida a los municipios y con normas que aumentarían la transparencia en el apoyo.

El interés en el financiamiento externo estaba acompañado por la demanda de un acceso rápido a recursos, con flexibilidad suficiente para atender a la gran heterogeneidad de las áreas urbanas. Esa modalidad debía permitir la atención de un número de proyectos importante, con criterios de elegibilidad explícitos, aprobación de proyectos y ejecución ágil y apoyo más cercano en las distintas fases de las operaciones.

Ciertas condiciones político-institucionales, legales y económico-fiscales posibilitaban la operación: a) las disposiciones de la Constitución Política de 1988, que confiere a los gobiernos municipales responsabilidades explícitas en los sectores sociales y de gestión urbana, b) la LRF, que permitió el saneamiento financiero de las instituciones nacionales y subnacionales y estableció las normas de administración de las finanzas públicas para los tres niveles de gobierno, c) la autonomía de gestión administrativa y financiera de los municipios, que cuentan con fuentes de ingreso consolidadas (tributos locales, transferencias federales y/o estatales,

créditos internos o externos, etc.) y están habilitados para endeudarse para la ejecución de proyectos de inversión. Las disposiciones de la legislación brasileña que impiden los préstamos entre niveles de gobierno y las limitaciones de la exposición de la CEF por créditos al sector público, dejaban de lado las alternativas de un programa de financiamiento intergubernamental o una línea de crédito manejada por esta última entidad.

Para el Banco éste era un modo de facilitar el acceso a los clientes y de aumentar su capacidad de satisfacer necesidades de los gobiernos subnacionales, haciendo uso de su ventaja competitiva en un nicho no ocupado por otras instituciones multilaterales de crédito. La Representación en Brasil advirtió el interés del Gobierno y la necesidad de financiamiento de los municipios, promoviendo una nueva modalidad para la que hubo receptividad en la Sede.

La atención a la problemática urbana con operaciones directas con los municipios permitiría un reposicionamiento del Banco, con posibilidades de revertir la tendencia que se advertía de reducción de las demandas nacionales por financiamiento.

- La combinación de servicios de asistencia técnica y financiamiento han puesto a PROCIDADES en ventaja frente a otras ofertas de financiamiento en el país. Las relaciones establecidas con los municipios permitieron alcanzar una mayor comprensión de las problemáticas urbanas del país y



Arcervo de Prefeitura de Vitoria

de las estrategias para su resolución. El contacto directo, el intercambio de experiencias y el aprendizaje compartido entre el Banco y los Municipios y posteriormente entre los Municipios mismos, contribuyeron al refuerzo de las capacidades locales, por medio de una práctica constante de diálogo y acompañamiento a los prestatarios para la conceptualización, el diseño y la ejecución de estrategias y proyectos de desarrollo urbano. Su aporte trasciende, por lo tanto, al financiamiento que provee. Las evidencias del valor que el Banco a través del Mecanismo agrega como agencia de desarrollo son múltiples, entre ellas, la construcción de un enfoque de desarrollo urbano integrado y la conformación de equipos técnicos que fortalecerán a los municipios y que facilitarán las operaciones futuras del Banco.

Apoyó el cumplimiento de este objetivo el hecho que el equipo PROCIDADES ha demostrado un buen

conocimiento de la realidad de los municipios de Brasil y ha establecido relaciones de trabajo y colaboración que facilitan la elaboración de los proyectos y la transmisión de los enfoques básicos. En las entrevistas realizadas se puso de manifiesto por parte de los técnicos municipales que, a través de la interacción regular con el equipo PROCIDADES, se fue adquiriendo una comprensión de la complejidad involucrada en los proyectos y de la visión multidisciplinaria del desarrollo urbano, que superaba la aproximación sectorial. Esta transmisión de una nueva visión, trasciende la tarea de elaboración del proyecto y pasa a ser un patrimonio de los cuadros técnicos del municipio.

No obstante la alta receptividad de los municipios a los aportes técnicos del equipo PROCIDADES, la diferencia en desarrollo y en las capacidades de los municipios explican diferencias en la absorción del conocimiento. La importancia de las capacidades institucionales quedó demostrada por el hecho de que los municipios cuyos proyectos fueron los primeros en aprobarse corresponden a aquellos con mayor desarrollo relativo en términos de capacidad de gestión, técnica, planificación, y administración financiera, lo que les permitió conformar sus equipos técnicos fácilmente y disponer de recursos para contratar algunas asesorías. En los municipios que tienen instaladas unidades de planeamiento con larga trayectoria y experiencia en la elaboración de proyectos, el equipo supervisa la elaboración y sirve como interlocutor en cuestiones técnicas que se van planteando, con aportes importantes.

2. La descentralización de la preparación, procesamiento y seguimiento de las operaciones de PROCIDADES ha agilizado el ciclo de proyecto y ha reducido los costos. Sin embargo, en tanto que el diseño del Mecanismo se concentró en reducir los tiempos del Banco, la implementación demostró que el tiempo insumido por la tramitación a cargo del Gobierno no se había modificado. En consecuencia, las demoras provocadas por ese desfase prolongan los plazos más allá de lo previsto, con consecuencias no deseables sobre las expectativas de los municipios y la puesta en marcha efectiva de la ejecución de los proyectos.

- Se anticipaba en los documentos del Mecanismo que los problemas básicos de capacidad institucional habrían sido identificados a través de la cooperación prestada por un proyecto de la Comunidad Europea (CE) cuyo propósito es mejorar la capacidad de las municipalidades en planificación, gestión y monitoreo de políticas de desarrollo urbano e infraestructura, financiando la capacitación de gestores, técnicos municipales y representantes de la sociedad civil, el intercambio y divulgación de buenas prácticas, el apoyo técnico a la “antesala” del Programa PROCIDADES y el apoyo a la formación y funcionamiento de asociaciones y consorcios municipales⁴. Es de subrayar que su objetivo no se limita a cooperar con el Mecanismo, sino que es más amplio y está referido a la construcción de capacidades de gestión en los municipios.

⁴ El monto del proyecto es de 7,3 millones de euros. En el documento de Proyecto del Mecanismo se estimaba que esos recursos estarían disponibles a fines del 2006.

La demora en poner en marcha ese programa no permitió la asistencia previa sistemática a los municipios para la elaboración y presentación de las Cartas-Consulta. Una de las consecuencias de la carencia de este apoyo son problemas en la tramitación de los proyectos debido a deficiencias que no suelen ser anticipadas por los municipios. Un resultado identificable es que desde la primera etapa del procesamiento se genera una apreciación de excesiva complejidad y dificultad para la operación, con consecuencias de desaliento y, en algunos casos, de abandono de la iniciativa.

- Otro elemento de importancia que afecta el procesamiento de las operaciones se refiere al marco institucional en que debe desenvolverse el Mecanismo Crediticio. Este marco exige aprobaciones de los cuerpos legislativos municipales cuando se trata de operaciones que implican

endeudamiento. Los tiempos electorales, la duración de los mandatos de los prefectos y las restricciones para la realización de todo proceso licitatorio durante los seis meses previos a las elecciones, conforman un escenario de limitaciones. Además, la inhibición a contratar obras o servicios durante ese período puede desviar la ejecución de los plazos programados. También, los cambios producidos como consecuencia de las negociaciones pueden requerir nuevas aprobaciones legislativas, con nuevas demoras.

A lo largo de la ejecución de PROCIDADES, las expectativas primeras de los municipios parecen haberse ido modificando. Los tiempos necesarios para el procesamiento de los proyectos, las exigencias en materia de documentación y análisis y la verificación de la satisfacción de los requerimientos derivados de la Ley de Responsabilidad Fiscal, determinaron que los municipios



Rehabilitación de puente peatonal. Bernardino de Melo, Nova Iguacu.



Morro Sao Jose

fueran enfrentando una realidad más compleja que la prevista, con grandes dificultades para dar cumplimiento a las exigencias formales y sustantivas para la aprobación de la elaboración de proyectos a ser financiados con endeudamiento externo. Las dificultades se incrementaron debido a la falta de experiencia de la mayoría de los municipios con el procesamiento de financiamiento externo.

La puesta en marcha del Mecanismo puso de manifiesto supuestos y riesgos no anticipados, asociados a la dinámica política nacional y municipal. Ello exige una atención especial a la correspondencia de los tiempos del Mecanismo (preparación, aprobación y ejecución de los proyectos) y los tiempos políticos de los municipios.

- El documento de proyecto estimaba que mientras el tiempo promedio de procesamiento para proyectos similares en Brasil era de 22 semanas el tiempo para la misma tarea bajo PROCIDADES se reduciría a 10 semanas. Bajo ese esquema, el procesamiento de las tres primeras operaciones

de PROCIDADES duró 16 semanas (mostrando una reducción, pero sin llegar a la meta de 10 propuesta). Las siguientes operaciones del Mecanismo fueron procesadas de conformidad con los nuevos procedimientos del Ciclo del Proyecto del Banco aprobado con la Realineación, que establece plazos para la preparación de los proyectos de 120 días entre PP y POD. Habiendo cambiado los parámetros de comparación, puede señalarse que PROCIDADES está cumpliendo las nuevas metas fijadas por el Banco.

No obstante lo anterior, la multiplicidad de actores y de instancias que intervienen en los procesos de preparación, análisis y decisión genera una necesidad de coordinación y por ende incertidumbres con respecto al tiempo que efectivamente demandarán las aprobaciones. Las normas, instancias y requisitos de aprobación de las autoridades nacionales y locales aparentemente no tienen plazos explícitos y conocidos. Los tiempos están determinados por varios factores, como la carga de trabajo de los intervinientes, las dificultades para convocar a los diferentes actores que participan en las comisiones de análisis y las debilidades de algunas propuestas. Las prioridades relativas del Gobierno asociadas al impacto del endeudamiento sobre la situación fiscal del país también incide en los tiempos de aprobación de las operaciones.

Dado que PROCIDADES no estableció un interlocutor único en el seno del Gobierno Federal, la tramitación de los proyectos enfrentó dificultades cuya resolución involucró el concurso y decisión de múltiples

actores, impactando de esa manera en la efectividad del proceso. El Mecanismo carece de un foro al que pueda elevar sus preocupaciones o propuestas o que brinde orientaciones sobre tiempos o prioridades. Un aprendizaje ya identificable es la conveniencia de que un programa que privilegia la relación con el cliente y la cercanía con el país, tenga un interlocutor responsable para establecer una relación de trabajo regular sobre la marcha de los proyectos y la facilitación de la ejecución del programa, aparte de los ámbitos con los que el Banco o su Representación dialogan con respecto a la cartera de proyectos en el país.

- Se estimaba que la preparación de cada operación de PROCIDADES tendría un costo de US\$226 mil (frente al promedio de esas operaciones similares de US\$394,000). Este es un cálculo estimativo que incluyó el costo de contratación de los PATs en caso de que éstos se involucrasen desde el principio. Los PATs no fueron contratados durante la preparación de las primeras operaciones. Como resultado, la preparación de las primeras ocho operaciones dan como valor promedio US\$ 170,000 por operación, que corresponden a los gastos del equipo de PROCIDADES más, en algunos casos, los de consultorías individuales. Indicativamente si se incorporan los costos de PATs, basados en los presupuestos propuestos por éstos, el costo por operación ascendería a US\$ 220,000.

La evolución de los costos de preparación de las operaciones arroja también evidencia de una creciente eficiencia a medida que fueron

sumándose operaciones, lo cual puede asociarse a una curva de aprendizaje favorable no sólo del equipo de PROCIDADES, sino de los propios consultores que colaboraron con el equipo en la preparación de las distintas operaciones.

En suma, puede afirmarse que aún con la reciente incorporación de los PATs en el proceso de preparación de nuevas operaciones, el Mecanismo PROCIDADES puede llegar a reducir los costos de modo significativo. Se vincula esto, entre otros aspectos, a la presencia permanente del equipo dentro del territorio de Brasil.

Conclusiones

El objetivo de un observatorio metodológico es promover la reflexión sobre los métodos y enfoques de trabajo que han llevado a unos resultados determinados, y fortalecer la capacidad de la organización de aprender de su práctica. En tal sentido, además de las lecciones aprendidas antes mencionadas, la primera etapa del Observatorio de PROCIDADES nos permite llegar a las siguientes conclusiones:

- La orientación de poner al Banco al servicio de los niveles subnacionales planteaba una tensión con la organización y los procedimientos establecidos, con necesidades de adecuación de las modalidades usuales. Los municipios con capacidad de endeudamiento, pero sin una oferta suficiente de recursos, constituían una oportunidad y un desafío para el Banco.

Un mayor número de operaciones, con montos promedio menores a los usuales, con entidades con capacidades técnicas y de gestión problemáticas y con exigencias de una asistencia más cercana, podía

desbordar la capacidad de procesamiento y análisis de los especialistas de la Sede. Por consiguiente, captar a esta nueva clientela implicó un papel más activo en el terreno, con fortalecimiento del papel de la Representación a lo largo del ciclo del proyecto y la introducción de mejoras en los sistemas del Banco que permitiesen una interacción más efectiva.

- Teniendo en cuenta las circunstancias mencionadas, PROCIDADES fue diseñado a partir de la convicción institucional de dotar de mayor flexibilidad y dar mejor respuesta a las necesidades del país. A la vez, se prestó atención a las condiciones particulares de Brasil, como su tamaño, el elevado grado de descentralización sancionado por la Constitución, su alto grado de urbanización con ciudades grandes y medias, la disponibilidad de capacidades técnicas suficientes y la posibilidad de llegar con financiamiento directamente a los municipios. La adecuada comprensión de estas condiciones y requerimientos será fundamental para la eventual replicación de la modalidad en otros países.

Si el Banco quisiese replicar modalidades similares a PROCIDADES en otros países, no debe perder de vista las condiciones que explican su instalación en Brasil y su avance efectivo. Existen ya evidencias de que los principios de descentralización, cercanía al cliente, énfasis en el aporte conceptual y técnico y utilización de recursos locales, debidamente operacionalizados, contribuyen a mejorar los servicios del Banco a los países, con eventuales ganancias en flexibilidad, agilidad y costo.

- El diseño y aprobación de PROCIDADES confrontó desafíos e incertidumbres debidos a variaciones en el contexto institucional y político, tanto del país como del Banco.

Si bien PROCIDADES fue previo al proceso de Realineación, puede considerarse como un modelo piloto de intervención en el que las operaciones de préstamo son diseñadas localmente y aunque tuvo este cambio organizacional como perspectiva y escenario, esto facilitó la fundamentación de las modificaciones normativas, estructurales y de procedimientos requeridas posteriormente por el nuevo ciclo del proyecto y demás cambios producidos como resultado de la Realineación del Banco.

- La institucionalización del Mecanismo requirió un tiempo prolongado. Como una innovación organizacional mayor, exigió cambios culturales y reorientaciones en las prácticas administrativas y operativas. Esa institucionalización continuará concretándose, en la medida en que el equipo se encuentre plenamente inserto en el nuevo esquema organizativo del Banco, se precisen los sistemas de seguimiento y evaluación del Mecanismo, entren en funcionamiento y se demuestren las contribuciones efectivas de los PATs y la capacidad de la CEF para desempeñar el rol que se le ha adjudicado, y se efectúen las inversiones resultado del financiamiento.

El nuevo enfoque de financiamiento contenido en PROCIDADES, ha representado una innovación y una experiencia importante para el Banco. La sistematización de esa experiencia, la reflexión sobre su importancia y significado y la identificación de aprendizajes constituyen aún labores que deben ser emprendidas por el equipo, hasta ahora desbordado en sus responsabilidades por la magnitud de sus tareas y por las demandas de la puesta en marcha y la ejecución misma. Esa sistematización será un aporte al capital intelectual del Banco y de los prestatarios a la cual el Observatorio es una contribución.

Referencias

Banco Interamericano de Desarrollo, 2006, Brasil. Propuesta para un Mecanismo Crediticio para el Financiamiento de Municipios Brasileños (PROCIDADES), Documento PR-3086-4, Washington DC, Estados Unidos de América.

Martínez Nogueira, Roberto, 2008, Observatorio Metodológico PROCIDADES. Diseño, aprobación y puesta en marcha del Mecanismo.

Participaron en la elaboración de esta Nota

Del equipo de PROCIDADES: Fernanda Riedlinger de Magalhaes y Eduardo Figueroa (CBR).

Del equipo de KNL: Lina Salazar y Lorena Rodríguez (KNL/KNM)

Redacción: Lorena Rodríguez (KNL/KNM) en base al Informe elaborado por Roberto Martínez Nogueira: "Observatorio Metodológico PROCIDADES. Diseño, aprobación y puesta en marcha del Mecanismo".

KNL está apoyando a las unidades, divisiones y departamentos del Banco en la preparación, documentación y diseminación de notas de lecciones aprendidas. Invitamos al personal interesado a contactar a cualquiera de los oficiales de la División de Gestión de Conocimiento (KNL/KNM) identificados en este documento para solicitar apoyo.