

**PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA LOS PAÍSES DE LOS GRUPOS C Y D****(TC-00-02-04-8-RG)****RESUMEN EJECUTIVO**

<b>Solicitante:</b>	Iniciativa del BID	
<b>Organismo ejecutor:</b>	El Banco bajo la responsabilidad de INT/RTC	
<b>Monto y fuente::</b>	BID: (FOE)	US\$1.350.000
	Aporte local:	US\$ 0
	Total:	US\$1.350.000
<b>Plazos:</b>	Período de ejecución:	12 meses
	Período de desembolso:	15 meses
<b>Objetivos:</b>	<p>El objetivo básico del programa es contribuir al mejoramiento de la capacidad de las entidades ejecutoras en el diseño y puesta en marcha de operaciones financiadas por el Banco, mediante la capacitación del personal de las entidades ejecutoras de los países C y D en materias directamente relacionadas con los requerimientos del inventario y la cartera del Banco. El proyecto también se propone desarrollar una capacidad nacional permanente para el adiestramiento de empleados de las entidades nacionales responsables de elaborar y llevar a cabo los proyectos financiados por el Banco.</p>	
<b>Descripción:</b>	<p>La estrategia del Programa consiste en dos áreas de acción paralelas. La primera incluye la realización de cursos diseñados por funcionarios y consultores del Banco, con miras a satisfacer la necesidad inmediata de capacitación que hayan identificado los países según la cartera y el inventario de proyectos.</p>	
	<p>La segunda incluye el desarrollo de la propia capacidad docente de los países con miras a reducir los costos y alcanzar un grado de sostenibilidad mediante las siguientes acciones: (i) actualización de la estrategia de capacitación para cada país; (ii) completar la formación de instructores para fortalecer las entidades nacionales de capacitación que continuarán impartiendo la mayor parte de los cursos en el futuro, y (iii) completar el proceso de adaptar los</p>	

planes de estudio en los aspectos prioritarios descritos a continuación, incluido el uso de tecnologías distributivas.

El programa comprende los cuatro componentes siguientes, que se describen más adelante: (i) cursos de capacitación; (ii) adaptación de módulos docentes; (iii) formación de instructores, y (iv) coordinación y evaluación del programa.

#### **Cursos de capacitación (US\$520.000)**

Estos cursos incluirán: (i) una serie de cursos relacionados con la identificación y el diseño de proyectos con el fin de potenciar su ejecución: Desarrollo de proyectos financiados por el Banco, Marco lógico, Análisis institucional y de organización, Análisis ambiental, Análisis de consideraciones de género, Seguimiento y evaluación y un Taller sobre diseño de proyectos; (ii) una serie de cursos relacionados con la ejecución de proyectos: Gestión del proyecto, Adquisiciones, Desembolsos, Auditoría externa y un taller sobre Puesta en marcha del proyecto.

#### **Adaptación de módulos docentes (US\$250.000)**

Con este financiamiento se producirá un manual completo para el marco lógico y se elaborarán y distribuirán discos compactos para los cursos básicos a fin de reducir los costos. Además, se incluirán los materiales de los cursos en una página en la Red con miras a dar fácil acceso a las guías de instrucción al personal de los organismos ejecutores.

#### **Formación de instructores (US\$345.000)**

Para completar el proceso de institucionalización del programa, se transferirán cuatro cursos adicionales a las entidades nacionales de capacitación a través de talleres de formación de instructores: Seguimiento y evaluación, Análisis institucional, Análisis ambiental y Análisis de consideraciones de género.

#### **Coordinación y evaluación del programa (US\$100.000)**

La Unidad Ejecutora (UE) que ha dirigido el Programa desde su creación continuará encargada de organizar y llevar a cabo las actividades, entre las que se cuentan: (i) detectar periódicamente la demanda de capacitación; (ii) estimular la formulación de estrategias de capacitación para los países, con orientaciones para la asignación de recursos del programa; (iii) seleccionar los módulos para los cursos; (iv) aprobar el calendario de actividades; (v) organizar la logística de los cursos, y (vi) evaluar periódicamente las actividades del programa, para que se pueda

actualizar continuamente el sistema de acuerdo con la variación de las necesidades de capacitación.

**Revisión ambiental y social:**

El documento fue aprobado por el Comité del Medio Ambiente e Impacto Social el 26 de junio de 2000. No se recibieron comentarios.

**Beneficios y beneficiarios:**

Este Programa constituye una parte importante de la capacitación independiente que imparte el Banco en relación con los proyectos. Como tal, complementa otras iniciativas de capacitación independiente e incorporada con el apoyo del Banco, y está dirigida a los organismos ejecutores de los países en los cuales se concentran los proyectos problemáticos.

Cuando se imparten de una manera oportuna, los cursos del programa promueven la interacción entre los equipos del organismo ejecutor y los equipos de proyecto del Banco, ayudan a fomentar un sentido de propiedad por parte de los prestatarios habilitados para participar en todas las etapas del ciclo del proyecto, y fortalecen la ejecución de la operación, proporcionando orientaciones claras en materia de adquisiciones y contratación y los requisitos del Banco en cuanto a presentación de informes, tramitación de desembolsos, seguimiento y evaluación.

**Riesgos**

El éxito del programa está basado en varios supuestos. Primero, que los equipos de proyecto del Banco trabajarán eficazmente en coordinación con el personal de los organismos ejecutores previstos desde el principio de la etapa de diseño, a fin de facilitar la ejecución de la operación. Un segundo supuesto es que los equipos de proyecto incluirán, en los documentos de préstamos y de cooperación técnica, los requisitos de capacitación para los organismos ejecutores que estarán financiados preferiblemente con cargo a las contribuciones de contrapartida. Un tercer supuesto importante es que las entidades nacionales de capacitación permanecerán activas en el Programa de Entrenamiento, enviando a sus mejores instructores y los de mayor experiencia a los talleres de formación de instructores, coordinando activamente con las Representaciones y las INEP para programar cronológicamente la capacitación, manteniendo una elevada calidad en los cursos impartidos, y cumplir eficazmente los requisitos administrativos para llevar a cabo esta capacitación.

**Estrategia del Banco en el país y en el sector:**

El diagnóstico del plan de acción para los países de los Grupos C y D puso en primer plano el hecho de que las deficiencias de las instituciones prestatarias actúan como restricciones para el diseño, la preparación y la ejecución de nuevos proyectos y la ejecución

normal de la cartera de préstamos del Banco. En este contexto, el Banco propuso un Programa de Entrenamiento para los países de los Grupos C y D. Como se especificó en el plan de operaciones original (AT-1122), el programa se llevó a cabo durante dos años, con financiamiento dividido en dos segmentos de 12 meses cada uno y con un presupuesto de US\$2 millones por segmento.

En diciembre de 1999, el Directorio aprobó una recomendación referente al Programa de Entrenamiento basada en el informe de la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) sobre el Plan de Acción (RE-242), en los siguientes términos: *“Que la Administración desarrolle una estrategia de capacitación de largo plazo en los temas centrales más importantes vinculados al mejoramiento del desempeño de los proyectos: marco lógico, adquisiciones, desembolsos, auditoría externa y orientación acerca del proceso de financiamiento de los proyectos del Banco. La estrategia debe proponer un esquema para desarrollar, entregar y financiar los programas de entrenamiento que sea costo-efectivo y financieramente sostenible.”* La Administración ha formulado una Estrategia de Capacitación sobre la cual se basa este plan de operaciones.

El Informe Anual de 1999 sobre Proyectos en Ejecución (CP-1922) ilustra de manera particular la necesidad de este Programa de Entrenamiento y de los efectos que se estima que produciría. Primero, en el informe se observa que “los países de los Grupos C y D continúan constituyendo la proporción más grande de los proyectos problemáticos (55%)”. En segundo lugar, indica que “las conclusiones de una revisión de los informes de seguimiento de desempeño de los proyectos (ISOP) y los informes de terminación del proyecto (ITP) ponen de relieve lo importante que es la participación decidida de las partes interesadas pertinentes desde el principio del diseño de las operaciones del Banco”. Además, el informe observa que “el consenso es que el apoyo adicional, ya sea a través del Plan de Acción para los Países C y D o de otros medios (también dirigidos a los países de los Grupos A y B) seguirá siendo decisivo para la identificación, preparación y ejecución de los proyectos. Los clientes están cada vez más conscientes del costo que representan los proyectos diseñados y ejecutados en forma deficiente, de manera que tendrán que intensificarse los esfuerzos tanto para apoyar a los clientes como para impartir capacitación adicional en todo el Banco”. Finalmente, se afirma en el documento que “Los especialistas del Banco informan que los cursos de capacitación han tenido efectos positivos en la capacidad de ejecución de proyectos de los organismos ejecutores y de las unidades de ejecución, un mejor espíritu de equipo en general y han

contribuido a un mayor sentido de propiedad y responsabilidad compartida para alcanzar los objetivos de desarrollo deseados”.

**Condiciones  
contractuales  
especiales:**

N/A

**Excepciones a la  
política del Banco:**

N/A

## **I. MARCO DE REFERENCIA**

### **A. Antecedentes generales**

- 1.1 El diagnóstico efectuado para el Plan de Acción para los países de los Grupos C y D puso énfasis en que las deficiencias de las instituciones prestatarias actúan como restricciones que dificultan el diseño, la preparación y la ejecución de los proyectos nuevos y la ejecución normal de la cartera de préstamos del Banco. Indicó, además, que en mayor o menor grado, muchos de estos países carecen de una infraestructura eficiente de instituciones capaces de administrar las inversiones que se realizan en el sector público y la asistencia externa. Observó asimismo que las limitaciones existentes en diversos ámbitos dentro de los organismos públicos encargados de la fiscalización y la supervisión de la ejecución de proyectos de inversión pueden constituir obstáculos de importancia.
- 1.2 En el Acuerdo del Octavo Aumento de los Recursos del Banco, la Asamblea de Gobernadores fijó, como objetivo, un nivel del 65% del total de préstamos previstos en el Octavo Aumento para destinarlo a los países de los Grupos A y B, y del 35% para los países de los Grupos C y D. No obstante, las deficiencias mencionadas han hecho declinar las proyecciones de aprobación de operaciones y préstamos en forma significativa hasta caer por debajo del nivel fijado para los países C y D. Además, la limitación que representa la fragilidad de la dotación de capital humano en los países C y D se prolongará probablemente en el futuro previsible. En primer lugar, por falta de un sólido funcionariado público, los cambios de gobierno generan una considerable rotación de personal. En segundo lugar, el Banco ha captado muchos clientes adicionales en los países como resultado de sus actividades en ámbitos nuevos, entre ellos la sociedad civil, las legislaturas y ciertos sectores sociales, así como el proceso de descentralización, que significa que el estado y los gobiernos municipales están pasando a ser, cada vez más, organismos ejecutores de los préstamos del Banco. Estos nuevos organismos ejecutores tienen escasa o ninguna experiencia en la identificación, preparación o ejecución de proyectos.
- 1.3 Si bien es cierto que no hay soluciones rápidas para el problema de capacidad de los organismos ejecutores y de otras entidades nacionales involucradas en la gestión de programas públicos de inversión, existe consenso en el sentido de que una de la soluciones a más largo plazo es la capacitación de funcionarios que desempeñan funciones esenciales. Para contribuir a la solución del problema de las restricciones institucionales, el Banco continuará usando sus diversas modalidades operativas en programas destinados a reformar y fortalecer el sector público, lo que comprende la formulación de políticas y el fortalecimiento de la capacidad institucional.
- 1.4 Al aprobar el Presupuesto Administrativo del Banco para 1997 y 1998, el Directorio Ejecutivo decidió otorgar un apoyo financiero parcial a dos iniciativas, a saber: el Plan de Fortalecimiento de las Representaciones y el Plan de Acción para atender las Necesidades de los países de los Grupos C y D, con miras a mejorar la capacidad de los países miembros prestatarios de aquellos grupos para identificar,

preparar y ejecutar proyectos financiados por el Banco. El plan de acción está organizado en tres áreas de actividad que procuran:

- a. Financiar estudios para identificar y diseñar proyectos, y consultorías de corta duración para resolver problemas relacionados con la ejecución de los proyectos. A tales efectos, se estableció un fondo de US\$6 millones que estaría administrado en forma conjunta por el Banco —a través de las Representaciones— y los gobiernos;
- b. Contribuir con US\$2 millones adicionales para los Departamentos Regionales de Operaciones, con el fin de costear consultorías que contribuyan a la formulación de proyectos nuevos, y
- c. Establecer un Programa Regional de Entrenamiento que permita fortalecer la base de recursos humanos de los organismos nacionales responsables de la preparación y ejecución de proyectos. Este programa, que tiene un costo total de US\$4 millones provenientes del Fondo para Operaciones Especiales (FOE) (US\$2 millones anuales en 1997 y 1998), se añade a las actividades de capacitación para empleados de gobierno que se incluyeron en el Plan de Fortalecimiento de las Representaciones, con cargo al Presupuesto Administrativo.

## **B. Antecedentes del proyecto**

- 1.5 En este contexto y como intento por mejorar su capacidad para identificar, preparar y ejecutar proyectos financiados por el Banco, el Directorio Ejecutivo propuso adoptar un Programa de Entrenamiento para los países de los Grupos C y D. Según se precisa en el Plan de Operaciones original (AT-1122), el Programa se llevó a cabo durante dos años, con financiamiento repartido en dos segmentos de 12 meses cada uno, con un presupuesto anual de US\$2 millones por segmento. El 27 de agosto de 1997, el Directorio aprobó el primer año de la operación (ATN/SF-5681-RG) por un monto de US\$2 millones en monedas convertibles provenientes del Fondo para Operaciones Especiales. El financiamiento para el segundo año de ejecución, por una suma de US\$2 millones (ATN/SF-6252-RG), fue aprobado por el Directorio el 5 de noviembre de 1998, una vez considerado el Informe de Avance del Programa (AT-1122-2).
- 1.6 Con el fin de lograr los objetivos establecidos en el Plan de Operaciones (AT-1122) y ratificados en la Estrategia de Capacitación del Programa, la Unidad de Ejecución estableció un plan de estudios organizado en un total de 12 cursos, 6 de ellos relacionados con la identificación y diseño de proyectos, 5 relacionados con la ejecución de proyectos y un curso de negociaciones. Un total de 11 de los 12 cursos referidos fueron desarrollados por especialistas y consultores del Banco, y en ellos se incorporaron métodos y procedimientos utilizados en la institución. Hasta diciembre de 1999 se habían impartido 270 cursos directamente como parte del programa, con un total de 9.497 participantes.

- 1.7 El Plan de Operaciones para la primera etapa del Programa (AT-1122) preveía la cuidadosa selección de entidades nacionales de capacitación (ENC) para que se encargaran de continuar impartiendo el entrenamiento en el futuro a costo reducido. La UE estableció relaciones de cooperación al menos con una ENC de cada uno de los 19 países de los Grupos C y D, y realizó talleres regionales de formación de instructores para los tres cursos siguientes: Desarrollo de programas y proyectos (inglés y español); Marco lógico (inglés y español), y Administración del proyecto (español). Como resultado, hubo un total de 151 instructores de 26 entidades de capacitación que recibieron la formación, y que actualmente son capaces de ofrecer los tres cursos mencionados en sus respectivas ENC.
- 1.8 De la ejecución inicial del programa se derivaron varias lecciones y experiencias que luego se incorporarán en la nueva etapa de ejecución, para aumentar así la calidad de los cursos y la eficiencia general del programa. A continuación se enumeran las lecciones más destacadas:
- La asociación con las ENC ha tenido importantes efectos multiplicadores. Se ha demostrado que la demanda de cursos nacionales tiende a acelerarse después de los talleres de formación de instructores; es decir, cuando las entidades nacionales de capacitación están en condiciones de ofrecer estos cursos por sí mismas. Además, el financiamiento del Programa puede utilizarse como punto de apoyo para conseguir un monto sustancial de financiamiento para capacitación proveniente de los propios organismos ejecutores, ya que las ENC contratan directamente con dichos organismos.
  - La experiencia ha demostrado que en el caso de los países más pequeños, que tienen carteras e inventarios de proyectos más pequeños, y también una menor masa crítica de personas que requieren capacitación, es preciso adoptar un enfoque distinto. La instauración de los cursos en las entidades nacionales de capacitación de estos países debe limitarse a los temas de Desarrollo de programas y proyectos, Marco lógico y Administración de proyectos. Deben realizarse gestiones especiales para que funcionarios del Banco impartan cursos en materia de Adquisiciones, Desembolsos y Auditoría externa, cuando sea necesario, para los proyectos aprobados.
  - La continua labor de seguimiento y evaluación ofrece la oportunidad de realizar ajustes para intensificar la calidad de los cursos. La práctica de someter a pruebas o exámenes a los participantes y a los instructores son la mejor manera de garantizar la calidad de los cursos, razón por la cual dicha práctica debe formar parte de la certificación de los instructores.
  - Es frecuente que el personal de las Representaciones reciba capacitación junto con sus homólogos de los organismos ejecutores. Por ello, un importante efecto externo es que el Programa ha demostrado ser una herramienta útil para facilitar la creación de un diálogo fructífero entre los



organismos ejecutores y el Banco. Además, las Representaciones están utilizando, cada vez más, a los instructores formados en el programa como consultores, aumentando así el cuerpo de consultores calificados en procedimientos del Banco.

- 1.9 En noviembre de 1999, la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) presentó un Informe sobre el Plan de Acción para los países de los Grupos C y D (RE-242), que el Directorio solicitó en relación con la aprobación del Presupuesto Administrativo para 1999. En diciembre del mismo año, el Directorio aprobó una recomendación referente al Programa de Entrenamiento sobre la base del Informe de OVE, en los siguientes términos: *“Que la Administración desarrolle una estrategia de capacitación de largo plazo en los temas centrales más importantes vinculados al mejoramiento del desempeño de los proyectos: marco lógico, adquisiciones, desembolsos, auditoría externa y orientación acerca del proceso de financiamiento de los proyectos del Banco. La estrategia debe proponer un esquema para desarrollar, entregar y financiar los programas de entrenamiento que sea costo-efectivo y financieramente sostenible.”* La Administración ha formulado la Estrategia de Capacitación sobre la cual se basa este Plan de Operaciones.
- 1.10 La Estrategia de Capacitación formulada por la Administración establece varios principios rectores que se reflejan en el curso de acción fijado en el presente Plan de Operaciones. A continuación se ofrece un resumen de dichos principios rectores:
- El Banco debe continuar impartiendo capacitación autónoma e incorporada. El objetivo de la capacitación autónoma relacionada con proyectos es elevar la competencia de los oficiales de los países prestatarios y la capacidad de los organismos ejecutores en la preparación y puesta en marcha de proyectos financiados por el Banco.
  - La capacitación se configurará en torno a un conjunto interrelacionado de cursos tendientes a mejorar el desempeño de los proyectos.
  - En la medida de lo posible, es preciso que una parte significativa de la capacitación sea ofrecida por instituciones docentes locales de una manera eficiente en función del costo.
  - Las Representaciones han de asumir un papel de liderazgo, en coordinación con los gobiernos sede para determinar la demanda de adiestramiento.
  - Deberá explorarse decididamente el uso de tecnologías de educación a distancia y educación difundida y aplicarse a la capacitación como alternativa potencialmente sostenible y eficiente en función del costo a los cursos tradicionales de capacitación cara a cara.
  - El seguimiento continuo y eficaz del adiestramiento ha de ser un componente integral de la estrategia de capacitación a fin de asegurar que los cursos ofrecidos sean eficientes en función del costo y logren el mayor efecto posible.

- 1.11 Como resultado del mandato del Directorio, se aprobó una cooperación técnica por un total de US\$150.000 (ATN/SF-6870-RG) para financiar las actividades del Programa mientras se desarrolla la estrategia de capacitación. Además, la Región 2 aprobó otra cooperación técnica, también por un total de US\$150.000 (ATN/SF-6852-RG), con la especificación de que los fondos podrán usarse solamente para financiar actividades en la Región 2. Al mes de octubre del año 2000, se habían financiado otros 27 cursos nacionales con fondos de estas cooperaciones técnicas. Los recursos también ayudaron a la adaptación de los módulos docentes y a la coordinación y evaluación del Programa.
- 1.12 Cabe notar que el Informe Anual de 1999 sobre Proyectos en Ejecución (CP-1922) ilustra de manera particular la percepción que se tiene de la necesidad y el impacto de este Programa de Entrenamiento. En primer lugar, el Informe observa que "los países de los Grupos C y D continúan constituyendo la proporción más grande de los proyectos problemáticos (55%)". En segundo lugar, indica que "las conclusiones de una revisión de los ISDP y los ITP ponen de relieve lo importante que es la participación decidida de las partes interesadas pertinentes desde el principio del diseño de las operaciones del Banco". Además, el informe observa que "el consenso es que el apoyo adicional, ya sea a través del Plan de Acción para los Países C y D o de otros medios (también dirigidos a los países de los Grupos A y B) seguirá siendo decisivo para la identificación, preparación y ejecución de los proyectos. Los clientes son cada vez más conscientes del costo que representan los proyectos diseñados y ejecutados en forma deficiente, de manera que tendrán que intensificarse los esfuerzos tanto para apoyar a los clientes como para impartir capacitación adicional en todo el Banco". Finalmente el informe afirma que "Los especialistas del Banco informan que los cursos de capacitación han tenido efectos positivos en la capacidad de ejecución de proyectos de los organismos ejecutores y de las unidades de ejecución, un mejor espíritu de equipo en general y han contribuido a un mayor sentido de propiedad y responsabilidad compartida para alcanzar los objetivos de desarrollo deseados".
- 1.13 Por consiguiente, en virtud de la presente propuesta, se recomienda extender el financiamiento por un año más de ejecución, a fin de financiar los cursos que complementan la cartera y el programa de operaciones del Banco en cada país, junto con la terminación de los talleres regionales de formación de instructores para cuatro de los cursos del programa. Los principios rectores que se reseñan en la sección 1.10 han sido considerados en la elaboración de esta operación y se aplicarán en la fase de ejecución. Esta operación, la tercera de varias, está diseñada como operación "de cierre" y como tal consolida los adelantos logrados anteriormente. Con respecto a cualquier capacitación futura en esta área, tendría que tomarse una decisión en cuanto a la fuente de financiamiento.

## **II. EL PROGRAMA**

### **A. Objetivos**

- 2.1 El objetivo básico del programa es contribuir al mejoramiento de la capacidad de las entidades ejecutores en el diseño y puesta en marcha de operaciones financiadas por el Banco, mediante la capacitación del personal de las entidades ejecutores de los países C y D en materias directamente relacionadas con los requerimientos del inventario y la cartera del Banco. El proyecto también se propone desarrollar una capacidad nacional permanente para el adiestramiento de empleados de las entidades nacionales responsables de elaborar y llevar a cabo los proyectos financiados por el Banco.

### **B. Descripción**

- 2.2 De conformidad con este objetivo, la estrategia del programa consiste en dos áreas de acción simultáneas. La primera comprende la provisión de los cursos diseñados por funcionarios y consultores del Banco, con el propósito de abordar las necesidades de capacitación inmediata identificadas en los países, según lo determinen la cartera y el inventario de proyectos. La segunda área incluye el desarrollo de la capacidad de adiestramiento de los propios países a fin de reducir los costos y alcanzar un cierto grado de sostenibilidad mediante acciones tales como: (i) actualizar la estrategia de capacitación para cada país; (ii) completar la formación de instructores para fortalecer las entidades nacional de capacitación que continuarán impartiendo la mayor parte de los cursos en el futuro, y (iii) completar el proceso de adaptación de los planes de estudio en las áreas prioritarias antes descritas, incluido el uso de tecnologías distributivas.
- 2.3 El programa se realizará en el transcurso de 12 meses y estará compuesto de cuatro componentes, que se describen la continuación: (i) cursos de capacitación, (ii) adaptación de módulos didácticos, (iii) formación de instructores y (iv) coordinación y evaluación del programa.

#### **1. Cursos de capacitación (US\$520.000)**

- 2.4 Como se declara en los principios rectores del documento de la Estrategia de Capacitación elaborado por la Administración, la capacitación se desarrollará en torno a un conjunto interrelacionado de cursos destinados a mejorar el desempeño de los proyectos. Este conjunto de cursos se divide en dos categorías: (i) cursos relacionados con la identificación y diseño de proyectos para facilitar su ejecución, y (ii) cursos relacionados con la ejecución de los proyectos (gestión y administración).

**a. Cursos relacionados con la identificación y diseño de proyectos para facilitar su ejecución**

- 2.5 El objetivo de este conjunto de cursos es familiarizar a los equipos de los organismos ejecutores en la etapa de identificación de proyectos, con miras a facilitar el concepto de "equipo integrado" para el diseño del proyecto. Estos cursos servirán para habilitar a los equipos de los organismos ejecutores para participar en actividades conjuntas con los equipos de proyecto del Banco en la etapa de diseño de los proyectos, fomentar un sentido de propiedad, incorporar a las partes interesadas y facilitar la ejecución. A continuación se describen los cursos que se ofrecerán:

**(i) Desarrollo de proyectos financiados por el Banco (curso básico)**

- 2.6 Este curso es una introducción al resto de los cursos del programa y explica en detalle el ciclo de proyectos existente en el Banco. En él se pasa revista a conceptos, procedimientos e instrumentos básicos que se utilizan en el Banco para la identificación, preparación, ejecución y evaluación de préstamos y proyectos de cooperación técnica. El curso comprende, en forma condensada, elementos de diseño y análisis de diversos aspectos que deben considerarse (v.g. técnicos, económicos, financieros, institucionales, ambientales y de género), y destaca la importancia de consultas y convenios con las partes directamente involucradas o interesadas en el desarrollo y la ejecución de los proyectos, y técnicas modernas de administración de proyectos centradas en la generación de resultados mediante una ejecución eficaz. [Este curso lo ofrecen actualmente las entidades nacionales de capacitación, con un apoyo mínimo de un especialista de la Representación.]

**(ii) Marco lógico (curso básico)**

- 2.7 Este curso comprende todos los aspectos de la metodología del marco lógico usada actualmente en el Banco y en él se presenta el sistema completo del marco lógico: análisis de partes involucradas, análisis de problemas, análisis de objetivos, identificación de alternativas de estrategia o soluciones, y la matriz del marco lógico. Los conceptos se aplican a estudios de caso, de manera que los participantes comprendan cómo utilizar estas herramientas a fin de alcanzar objetivos específicos, anticipar situaciones imprevistas, observar el progreso y evaluar los resultados del proyecto; el objetivo que se persigue es que los participantes apliquen este sistema en forma operativa en sus respectivas actividades. [Este curso lo ofrecen actualmente las entidades nacionales de capacitación.]

**(iii) Análisis institucional y de organización (curso básico)**

- 2.8 En el estudio especial sobre las unidades de ejecución de proyectos que se llevó a cabo para el Informe Anual de 1999 sobre Proyectos en Ejecución se recomendó impartir capacitación periódica a los equipos de proyecto, al personal de las

Representaciones y al personal seleccionado de los organismos ejecutores en materia de análisis institucional, creación de instituciones y su relación con la ejecución y la sostenibilidad de los proyectos. Por consiguiente, este curso está diseñado para ayudar a los participantes a evaluar los temas de tipo institucional y de organización que inciden en la ejecución y la sostenibilidad de los proyectos financiados por el Banco. Usando un modelo, los participantes aprenden a evaluar la capacidad de las unidades ejecutoras y otras entidades beneficiarias para prestar servicios o llevar a cabo sus respectivas funciones, y aprenden a aplicar el modelo con el fin de identificar las virtudes y deficiencias de estas organizaciones, e identificar así áreas de posible intervención. [Habida cuenta que este curso ha sido impartido en todos los países, las entidades nacionales de capacitación podrán impartirlo una vez que se lleve a cabo el taller de formación de instructores.]

#### **(iv) Seguimiento y evaluación (curso básico)**

- 2.9 Si bien el seguimiento y la evaluación se realizan en la fase de ejecución de los proyectos, su utilidad depende de que se hayan planificado durante la etapa de diseño. Los módulos del curso combinan estudios de caso, actividades en grupos pequeños y conferencias para introducir a los participantes a los siguientes factores: 1) función y propósito del seguimiento y la evaluación en el planeamiento y la gestión del cambio; 2) relación de los elementos esenciales del marco lógico con el Informe de Seguimiento del Desempeño de los Proyectos (ISDP) utilizado en el Banco como base para la evaluación anual de la cartera; 3) criterios para desarrollar indicadores adecuados para el seguimiento; 4) cuestiones involucradas en la recolección, análisis y difusión de información a fin de atender las necesidades de diversas partes interesadas, y 5) función y propósito de la incorporación de metas de desempeño, puntos de referencia y datos básicos para mejorar el proceso de seguimiento y evaluación. [Habida cuenta que este curso ha sido impartido en todos los países, las entidades nacionales de capacitación podrán impartirlo una vez que se lleve a cabo el taller de formación de instructores.]

#### **(v) Análisis ambiental para proyectos**

- 2.10 De acuerdo con la política del Banco, los prestatarios son responsables de efectuar una evaluación ambiental, como parte integral de la preparación del proyecto, que incluya consideraciones sobre el impacto social. El objetivo de este taller, desarrollado por SDS/ENV, es familiarizar a los participantes con los requisitos de dichas evaluaciones de impacto ambiental (EIA) y con nuevos conceptos y adelantos en la evaluación del impacto ambiental y social de las operaciones de préstamo. Este curso incluye tres módulos principales: (1) revisión de la documentación del BID sobre políticas, estrategias, procedimientos y orientaciones ambientales, incluidos los perfiles de impacto ambiental y social, tales como estudios ambientales; (2) preparación de información sobre la situación de las tendencias ambientales en los medios rurales y urbanos, el marco institucional y jurídico, y la eficacia fiscal de las normas ambientales y sociales para el diseño, ejecución y evaluación de los proyectos, y (3) aplicación de planes de ordenamiento ambiental y requisitos para seguimiento y supervisión. [Habida cuenta que este

curso ha sido impartido en todos los países, las entidades nacionales de capacitación podrán impartirlo una vez que se lleve a cabo el taller de formación de instructores.]

**(vi) Análisis de consideraciones de género**

- 2.11 Este curso, que respalda las actividades del Banco en uno de los aspectos prioritarios del Séptimo y Octavo Aumentos de Recursos del Banco, fue desarrollado por SDS/WID y ofrece información y herramientas para mejorar la capacidad de los participantes para incorporar la consideración de las diferencias de trato por razones de sexo en el diseño y ejecución de los proyectos, especialmente los financiados por el BID. Su propósito es presentar a los participantes los conceptos en materia de género y practicar métodos y técnicas para llevar a cabo análisis sobre las diferencias de trato por razones de sexo. También ofrece la oportunidad de practicar la integración de un criterio de género en el análisis de las partes interesadas, en el diseño de proyectos y en indicadores para seguimiento y evaluación. Este curso utiliza una metodología de participación que combina los estudios de caso basados en proyectos del BID con el trabajo en grupos pequeños y sesiones plenarias.

**(vii) Taller sobre diseño de proyectos**

- 2.12 Este taller se realiza al principio de la etapa de diseño del proyecto (es decir, antes de la preparación del Perfil II), y está basado en la metodología del marco lógico. El equipo de proyecto del Banco y las partes interesadas del proyecto, incluidos los organismos ejecutores y los posible beneficiarios, participan en esta actividad, que consiste en llevar a cabo un análisis de las partes interesadas, análisis del problema, análisis de objetivos, identificación de estrategias alternativas y preparación de la matriz preliminar del marco lógico. [Esta actividad está a cargo de personal del Banco como parte de la aplicación de la Iniciativa N° 5 de los procedimientos aplicables a las operaciones, y generalmente se financia a través del presupuesto administrativo.]

**b. Cursos relacionados con la ejecución del proyecto (gestión y administración)**

- 2.13 El objetivo de esta serie de cursos es capacitar a los participantes en los conceptos y procedimientos relacionados con organización, planificación, programación, seguimiento y control de los proyectos, poniendo énfasis en las nuevas normas y procedimientos del BID para la tramitación de transacciones financieras.

**(i) Gestión de proyectos (curso básico)**

- 2.14 El objetivo de este curso es capacitar al personal de los organismos ejecutores en los conceptos y procedimientos relacionados con la organización, planificación, programación, seguimiento y control de los proyectos financiados por el Banco. El primer módulo está compuesto por los principales elementos de una gestión eficaz

de las operaciones: discusión de los objetivos del proyecto según se presenten en el documento de préstamo y en el contrato, estructuración del proyecto, programación del proyecto, revisión del plan, identificación de métodos de control, utilización de recursos y costos. El segundo módulo incluye una discusión de la metodología para la gestión de los proyectos y su relación con los principales componentes del marco lógico. En el tercer módulo se utilizan programas informáticos sobre gestión de proyectos para resolver casos específicos. El módulo final consiste en trabajo en grupo sobre estudios de caso que ilustran soluciones a los obstáculos que generalmente se encuentran en la etapa de ejecución. [Actualmente, las entidades nacionales de capacitación están impartiendo este curso en los países de habla hispana, con apoyo mínimo de un especialista de la Representación. Se planea realizar un taller de formación de instructores para los países anglófonos.]

**(ii) Adquisiciones (curso básico)**

- 2.15 El objetivo de este curso es difundir las políticas y capacitar a los participantes en los procedimientos del BID para la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría. Además, se presenta a los profesionales información específica sobre el normas de preparación de documentos de licitación para la adquisición de bienes, obras y servicios de consultoría, a fin de que los organismos ejecutores hagan uso de ellos en forma regular. También se presentan los mecanismos para la evaluación ex post de los procesos de licitación pública. [Este curso es impartido exclusivamente por personal del Banco.]

**(iii) Desembolsos (curso básico)**

- 2.16 El objetivo de este curso es capacitar a los prestatarios o ejecutores en las normas y procedimientos del Banco para la tramitación de las transacciones financieras, incluidos los desembolsos. Se incluyen los siguientes temas: (1) aspectos generales de los proyectos; (2) tipos de financiamiento del Banco; (3) fuentes de financiamiento del BID; (4) distintos tipos de desembolsos del BID; (5) monedas de los desembolsos; (6) procedimientos para la preparación y presentación de solicitudes de desembolso por los organismos ejecutores; (7) cumplimiento de cláusulas contractuales financieras, y (8) visitas de inspección financiera por la Representación a los prestatarios u organismos ejecutores. [Este curso es impartido exclusivamente por personal del Banco.]

**(iv) Auditoría externa (curso básico)**

- 2.17 El objetivo de este seminario es capacitar a los participantes en las políticas y requisitos de auditoría del Banco. Se incluyen los siguientes aspectos: (1) obligaciones contractuales del prestatario u organismos ejecutores con respecto a las cláusulas contables y financieras; (2) políticas del BID sobre contratación y elegibilidad de auditores independientes; (3) información requerida por el Banco para los informes de auditoría; (4) auditoría de préstamos para reforma sectorial, y (5) desarrollo de un estudio de caso por grupos de trabajo de los participantes. [Este curso es impartido exclusivamente por personal del Banco.]

**(v) Talleres sobre puesta en marcha de los proyectos**

- 2.18 Este taller se realiza una vez que se hayan cumplido los requisitos para iniciar los desembolsos del préstamo. Está dirigido al equipo de un organismo ejecutor responsable de la ejecución del proyecto. La matriz del marco lógico se revisa y se actualiza, se especifican los indicadores y datos básicos, se revisa el contrato de préstamo para asegurar que haya una buena comprensión de los requisitos de presentación de documentos e informes, y se prepara un borrador de cronograma del proyecto, incluida la matriz de responsabilidades. [Esta actividad está a cargo de personal del Banco como parte de la aplicación de la Iniciativa N° 5 de los procedimientos aplicables a las operaciones, y generalmente se financia a través del presupuesto administrativo.]

**2. Adaptación de módulos de capacitación (US\$250.000)**

- 2.19 Como resultado de los dos primeros años de ejecución del programa, la mayor parte de las etapas de desarrollo de los cursos ya ha quedado completa. Los fondos estipulados anteriormente financiarán los pocos módulos de seguimiento que aún están pendientes de elaboración, incluida la producción de un manual completo para el marco lógico. La mayor parte de los fondos se destinarán a financiar la labor de reproducción y distribución, con el fin de que estos materiales pasen a ser "bienes públicos". Se utilizará la tecnología de CD-ROM e Internet para que el personal de los organismos ejecutores tengan fácil acceso a todas las guías didácticas.

**3. Formación de instructores (US\$345.000)**

- 2.20 En un anterior estudio sobre los proyectos regionales de cooperación técnica (RE-225), EVO llegó a la conclusión de que los programas que incluyen formación de instructores tenían el impacto más significativo. Además, la experiencia de 1999 demostró que pueden lograrse importantes economías si las entidades nacionales de capacitación (ENC) imparten estos cursos relacionados con el Banco cuando es necesario. Como parte de la institucionalización del Programa de Entrenamiento, ya se han transferido tres cursos básicos a las ENC a través de talleres de formación de instructores, a saber: Desarrollo de proyectos financiados por el Banco, Marco lógico y Gestión del proyecto. En el año 2000, se transferirán otros cuatro cursos a las ENC para completar el proceso: Seguimiento y evaluación, Análisis institucional, Análisis ambiental y Análisis de consideraciones de género.

**4. Coordinación y evaluación del programa (US\$100.000)**

- 2.21 La División de Cooperación Técnica Regional (RTC) continuará asumiendo la responsabilidad de la ejecución del Programa de Entrenamiento. Por consiguiente, la Unidad de Ejecución (UE) que dirigió el programa desde su inicio permanecerá a



cargo de las labores de organización y supervisión de las actividades del programa y administración de sus recursos.

- 2.22 Además, la UE tendrá otras tareas, tales como: (i) periódicamente seguir la trayectoria de la demanda de capacitación; (ii) alentar la formulación de estrategias didácticas para los países, con orientaciones para la asignación de los recursos de programa; (iii) seleccionar módulos para los cursos; (iv) aprobar el calendario de actividades; (v) organizar la logística de los cursos, y (vi) evaluar periódicamente las actividades del programa de manera que el sistema pueda actualizarse continuamente para ajustarse a la variación de necesidades de capacitación. Tomando como base las directrices reseñadas en la sección siguiente, "Organización y ejecución", la UE elaborará un manual de acción para las diversas partes interesadas en cuanto a la ejecución del programa.
- 2.23 La UE continuará realizando sus labores con un funcionario superior como coordinador, que administrará el programa y coordinará los asuntos técnicos y operativos, así como conducir ciertos cursos y talleres. Los asistentes técnicos y administrativos desempeñarán tareas específicas.

### **C. Organización y ejecución**

- 2.24 El programa será ejecutado por INT/TRC, por intermedio de la mencionada Unidad de Ejecución. Para llevar a cabo sus funciones según se describe en los dos párrafos precedentes, la UE contará con la capacidad técnica para coordinar el programa y con la asistencia de un Comité Coordinador, que entre sus integrantes tendrá a funcionarios de los tres Departamentos Regionales de Operaciones, así como de SDS, ROS e INT, que se reunirán periódicamente para revisar las actividades de programa. Durante toda la implantación, la UE permanecerá en estrecho contacto con los Departamentos Regionales de Operaciones, las Representaciones y las INEP, con el fin de asegurar que la programación de recursos coincida con el inventario de programas y la cartera del Banco, y también con las necesidades de capacitación de los organismos ejecutores.
- 2.25 Las Representaciones asumirán una función de liderazgo, en coordinación con los gobiernos anfitriones, para determinar la demanda de capacitación. Las Representaciones desempeñarán, asimismo, una labor decisiva en el terreno para respaldar las actividades del programa, particularmente en lo que se refiere a las funciones de las respectivas INEP, como se describe a continuación, y organizará el apoyo logístico y la administración de los fondos. La UE establecerá una serie de lineamientos operativos que aplicarán las entidades nacionales de capacitación en sus actividades al impartir los cursos, lo cual permitirá que las Representaciones supervisen eficientemente las actividades del Programa.
- 2.26 Las INEP presentarán propuestas de estrategias de capacitación, indicando prioridades basadas en la aplicabilidad a problemas específicos que surjan en la ejecución del proyecto, y asistirán en la selección del personal de organismos ejecutores que tomarán los cursos.

## **1. Criterios para seleccionar a los participantes**

- 2.27 La capacitación debe estar dirigida al personal de los organismos ejecutores directamente involucrados en la preparación o ejecución de los proyectos financiados por el Banco, aun cuando también podrán participar funcionarios del Banco. Los participantes serán seleccionados por las INEP en coordinación con las Representaciones, sobre la base de sus funciones en materia de préstamos de inversión y de proyectos y programas de cooperación técnica, sean sus funciones de tipo gerencial o técnico. Además, se dará preferencia a los empleados que participen directamente en la preparación, ejecución y evaluación de proyectos, o en actividades directamente relacionadas con el Banco.
- 2.28 Normalmente, los participantes asistirán a la serie de cursos básicos relacionados con la identificación y diseño de proyectos (Desarrollo de proyectos financiados por Banco, Marco lógico, Seguimiento y evaluación y Análisis institucional) antes de recibir adiestramiento en ejecución de proyectos (Administración del proyecto, Adquisiciones, Desembolsos). Al final de cada curso, se les pedirá evaluar a los instructores y el curso mismo, así como formular comentarios acerca de la utilidad y aplicabilidad del curso al desempeño de sus funciones.
- 2.29 Los países y el Banco requerirán que los funcionarios de los organismos ejecutores hayan tomado los cursos básicos relacionados con la ejecución de proyectos del BID (Marco lógico, Seguimiento y evaluación, Adquisiciones y Desembolsos) o que los tomen antes de ejecutar tales operaciones.

## **2. Institucionalización del sistema de capacitación**

- 2.30 En noviembre de 1998, la UE, junto con las INEP y la respectiva Representación, seleccionaron las entidades nacionales de capacitación de cada país que participarían en la institucionalización del programa. Mediante la firma de "cartas de entendimiento" con el Banco, cada entidad nacional de cooperación acordó asumir la responsabilidad de ofrecer la mayoría de los cursos del programa cuando fuera necesario.
- 2.31 Según se indica en las "cartas de entendimiento" suscritas por el Banco y las entidades nacionales de capacitación, éstas tienen las siguientes responsabilidades: (i) adoptar los módulos didácticos de los cursos desarrollados por el Banco; (ii) ofrecer cursos para satisfacer la demanda en sus respectivos países, en las fechas que determine el Banco; (iii) asesorar al Banco en cuanto al calendario de actividades y al costo de los cursos; (iv) llevar a cabo pruebas, exámenes y evaluaciones de los cursos impartidos por el Banco, y (v) mantenerse en constante contacto con el Banco, a fin de actualizar el contenido de los cursos a la luz de las necesidades de los organismos ejecutores y del propio Banco.

- 2.32 Durante los dos primeros años de ejecución del Programa se han transferido tres de los cursos básicos a las ENC. Durante el resto del año 2000, se transferirán otros cuatro cursos mediante talleres de formación de instructores (véase el párrafo 3.23). Los cursos sobre Adquisiciones, Desembolsos y Auditoría externa continuarán siendo impartidos por personal del Banco.

### **3. Resultados previstos del programa**

- 2.33 Al cabo de los seis primeros meses de ejecución, se espera haber alcanzado los siguientes resultados:

- Actualización de estrategias de capacitación para cada uno de los 19 países, las cuales se continuarán revisando trimestralmente. De esta manera se podrá ajustar la disponibilidad de los recursos y las necesidades de capacitación;
- Elaboración de un manual actualizado que establezca los lineamientos operativos para las distintas entidades involucradas en las actividades del Programa: UE, ENC, INEP y Representaciones;
- Realización de aproximadamente 50 cursos básicos en los países beneficiarios, en los que unos 1.500 funcionarios de los organismos ejecutores habrán recibido capacitación;
- Habilitación de la mayoría de las ENC, como resultado de tres talleres de formación de instructores, para ofrecer al menos seis de los cursos del programa, a un costo de aproximadamente un tercio del anterior;
- Preparación de manuales de adiestramiento y material de apoyo para instructores que se utilizará en los talleres de formación de instructores para los cuatro cursos que se transferirá a las ENC;
- Fuentes complementarias de financiamiento de cursos provenientes de los países, principalmente a partir de los presupuestos de los organismos ejecutores;
- Materiales para un mínimo de tres cursos básicos incluidos en una página en la Red para facilitar el acceso del personal de los organismos ejecutores.

- 2.34 Al final de la ejecución del programa, se espera haber logrado el siguiente impacto:

- el 50% de los funcionarios capacitados de los organismos ejecutores utilizan las aptitudes adquiridas en su trabajo con proyectos financiados por Banco.
- el 50% de los funcionarios capacitados durante la ejecución del programa recibe financiamiento de fuentes distintas de las que financian el programa.

**D. Informes y seguimiento**

- 2.35 La División de Cooperación Técnica Regional vigilará la operación con la asistencia del Comité Coordinador del Programa y las Representaciones. Las INEP, los Representantes del Banco y la UE asistirán periódicamente a los cursos y presentarán informes evaluativos. También se recogerán informes de los instructores y las evaluaciones de los participantes al concluir todos los cursos. Se evaluarán varios casos específicos con mayor detenimiento, y al final del año se dispondrá de una evaluación de los resultados del programa.
- 2.36 La UE elaborará informes mensuales sobre las actividades del programa, que se distribuirán por vía electrónica a las Representaciones, las INEP, los organismos ejecutores y las unidades pertinentes del Banco.

**E. Costos y financiamiento**

- 2.37 El costo del programa alcanzará a la cifra de US\$1.350.000, con cargo al ingreso neto del Fondo para Operaciones Especiales, y se proveerá en condiciones no reembolsables. En el Cuadro 1 figura una estimación general de los costos por actividad.
- 2.38 Los fondos destinados a los cursos y talleres se distribuirán entre los países, según las estrategias de capacitación que éstos presenten. La Unidad Ejecutora, con la participación del Comité Coordinador del Programa, especificará los criterios que se aplicarán para la distribución y el uso de los fondos.
- 2.39 En forma prioritaria se destinará financiamiento a los cursos sobre Adquisiciones, Desembolsos, Auditoría externa y Marco lógico. Cuando sea posible, estos cursos se incorporarán en los talleres sobre Diseño y Puesta en marcha de proyectos del Banco, y se impartirán junto con éstos.
- 2.40 Los gastos por concepto de viajes y logística de los cursos que efectúen las unidades del Banco y las entidades nacionales de capacitación al organizar e impartir los cursos, se reembolsarán con cargo a los recursos del Programa, de acuerdo con las políticas presupuestarias vigentes.
- 2.41 Los fondos se distribuirán de acuerdo con los procedimientos del Banco, ya sea directamente desde la Sede o mediante transferencia de fondos a la Representación para sufragar los gastos locales previstos. La Representaciones informarán a la UE respecto de los costos relacionados con cada curso y presentarán un presupuesto autorizado por el que solicitarán la transferencia de fondos para cubrir los gastos respectivos. La UE será responsable de tramitar los desembolsos correspondientes a través del Sistema de Gestión de Préstamos (LMS).

**Cuadro I. Costo de las actividades del programa**

<b>Descripción</b>	<b>Monto en US\$</b>
1. Cursos de capacitación (honorarios y viajes de los instructores, viajes y honorarios de cursos para participantes, gastos relacionados con logística)	520.000
2. Adaptación de módulos didácticos (honorarios, gastos de viaje y materiales didácticos gastados por personal del Banco, personal de organismos especializados y profesionales empleados para ajustar, elaborar, reproducir y distribuir el contenido respectivo para los cursos básicos)	250.000
3. Formación de instructores (gastos de viaje, materiales didácticos y costos logísticos efectuados para la formación instructores)	345.000
4. Coordinación y evaluación del programa (coordinador y asistentes —honorarios y gastos de viaje— y gastos relacionados con la evaluación del programa y operación de la unidad ejecutora)	100.000
5. Imprevistos	135.000
<b>Total</b>	<b>1.350.0000</b>

### **III. BENEFICIOS Y RIESGOS**

#### **A. Beneficios**

- 3.1 Este Programa constituye una parte importante de la capacitación independiente que imparte el Banco en relación con los proyectos. Como tal, complementa otras iniciativas de capacitación independiente e incorporaba con el apoyo del Banco, y está dirigida a los organismos ejecutores de los países en los cuales se concentran los proyectos problemáticos. Cuando se imparten de una manera oportuna, los cursos del programa promueven la interacción entre los equipos del organismo ejecutor y los equipos de proyecto del Banco, ayudan a fomentar un sentido de propiedad por parte de los prestatarios habilitados para participar en todas las etapas del ciclo del proyecto, y fortalecen la ejecución de la operación, proporcionando orientaciones claras en materia de adquisiciones y contratación y los requisitos del Banco en cuanto a presentación de informes, tramitación de desembolsos, seguimiento y evaluación.

#### **B. Riesgos**

- 3.2 El éxito del programa está basado en varios supuestos. Primero, que los equipos de proyecto del Banco trabajarán eficazmente en coordinación con el personal de los organismos ejecutores previstos desde el principio de la etapa de diseño, a fin de

facilitar la ejecución de la operación; esto, a su vez, requiere capacitar al personal de los organismos ejecutores en materia de Marco lógico, Análisis institucional y Seguimiento y evaluación cuando los proyectos se encuentran todavía en el inventario, y lo ideal sería antes de la aprobación del Perfil II. Se supone que los equipos de proyecto, las Representaciones y las INEP actuarán de una forma particularmente dinámica para programar la capacitación requerida.

- 3.3 El Informe de 1999 sobre Proyectos en Ejecución declara escuetamente que “las deficiencias generalizadas que se observan en los organismos ejecutores fueron citadas con más frecuencia como el factor que afectó la ejecución de los proyectos en 1999”. En este sentido, un segundo supuesto es que los equipos de proyecto incluirán los requisitos de capacitación para los organismos ejecutores en los documentos de préstamo y de cooperación técnica, para que sean financiados preferiblemente con cargo a las contribuciones de contrapartida. Esto servirá para aliviar el peso del futuro financiamiento de la capacitación que se habría cargado a la cooperación técnica regional no reembolsable.
- 3.4 Un tercer supuesto importante es que las ENC seguirán participando en el Programa de Entrenamiento, enviando a sus mejores instructores y los más experimentados a los talleres formación de instructores, coordinando activamente con las Representaciones y las INEP en la programación de la capacitación, manteniendo elevada la calidad de los cursos ofrecidos, y encargándose efectivamente de atender los requisitos administrativos para impartir esta capacitación. Para atenuar este riesgo, se han suscrito “cartas de entendimiento” con todas las ENC en las que se establecen las responsabilidades de esas entidades.

#### **IV. EVALUACIÓN**

- 4.1 La Unidad Ejecutora continuará llevando a cabo evaluaciones del avance del programa, tomando en cuenta los factores indicados en el párrafo 3.32. Además, se realizará una evaluación que incluirá un seguimiento de los participantes y que permitirá apreciar el grado en el que se hayan logrado cumplir los objetivos y metas del programa.

# **MARCO LÓGICO: PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA LOS PAÍSES DE LOS GRUPOS C Y D – 2000/2001**

Síntesis narrativa	Indicadores de desempeño	Medios de verificación	Supuestos importantes
to umento de la capacidad de los tores en materia de diseño y operaciones financiadas por el			Meta a Supermeta
yecto onal de los organismos ejecutores de en cursos ofrecidos, según la s ENC y el Banco, basados en el yectos y la cartera del Banco.	<p>1.1. Al final de la ejecución del Programa, las ENC son capaces de ofrecer seis de los cursos del Programa.</p> <p>1.2. Al final de la ejecución del Programa, el 50% de los funcionarios capacitados de los organismos ejecutores usan las aptitudes adquiridas para su trabajo en proyectos financiados por el Banco.</p> <p>1.3. Al menos el 50% de los funcionarios capacitados durante la aplicación del Programa son financiados por fuentes distintas del financiamiento del Programa.</p>	<p>1.1.1. Informe de evaluación del Programa elaborado por la UE.</p> <p>1.2.1. Encuesta de seguimiento de los participantes en los cursos realizada por la UE; informe de evaluación del Programa elaborado por la UE.</p> <p>1.3.1. Datos de las inscripciones en los cursos; informe de evaluación del Programa elaborado por la UE</p>	<p><b>Propósito a Meta</b></p> <p>a. Los otros dos componentes del Plan para los países C y D siguen en ejecución satisfactoria.</p> <p>b. Las condiciones fiscales de los países permiten el desembolso oportuno del de contrapartida.</p>
yecto ales ofrecidos.	<p>1.1. A los noventa días de iniciado el Programa, se actualizan las estrategias docentes para cada uno de los 19 países C y D según el inventario de proyectos y la cartera del Banco.</p> <p>1.2. Al terminar la ejecución del Programa, se han impartido 110 cursos en los 19 países C y D (al menos 80 cursos básicos) con un total de 3.000 funcionarios capacitados de los organismos ejecutores.</p> <p>2.1. Al terminar la ejecución del Programa, se ha producido y distribuido el Manual para la metodología del marco lógico a los organismos ejecutores y las ENC.</p>	<p>1.1.1. Copias de las estrategias, en los archivos de la UE.</p> <p>1.2.1. Base de datos sobre cursos y participantes; archivos de la UE; informe de evaluación del Programa, por la UE.</p> <p>2.1.1. Copia del manual.</p>	<p><b>Resultado a propósito</b></p> <p>a. Los equipos de proyecto del Banco actúan eficientemente junto con funcionarios de los organismos ejecutores previstos al principio de la etapa de diseño de la UE a fin de facilitar la ejecución.</p> <p>b. Los equipos de proyecto, las Representaciones de la INEP actúan con iniciativa para programar la capacitación que requieren los organismos ejecutores.</p> <p>c. Los equipos de proyecto incluyen los recursos para la capacitación para los organismos ejecutores, los documentos de préstamos y Cuentas de Corriente financiarán preferiblemente con recursos de contribuciones de contrapartida.</p>
uticos completados.			

Síntesis narrativa	Indicadores de desempeño	Medios de verificación	Supuestos importantes
<p>formación de instructores realizados.</p> <p>y evaluación del Programa)</p>	<p>2.2 Al terminar la ejecución del Programa, se han incluido materiales para tres cursos básicos en la página del Programa en la Red.</p> <p>3.1 Se han producido y distribuido el manual y el material de apoyo para 4 cursos con 60 días de antelación a cada taller de formación de instructores.</p> <p>3.2 Al final de la ejecución del Programa, se han llevado a cabo talleres de formación de instructores para los cuatro cursos siguientes: Seguimiento y evaluación, Análisis institucional, Análisis ambiental y Análisis de consideraciones de género.</p> <p>4.1 Desde el principio de la ejecución del Programa, se han preparado informes mensuales y se han distribuido electrónicamente a las Representaciones, INEP, organismos ejecutores, ENC y unidades pertinentes del Banco.</p> <p>4.2 Se han mantenido las bases de datos de los participantes en los cursos y de las evaluaciones de los cursos.</p> <p>4.3 A los 60 días de ejecutado el Programa, se ha preparado y distribuido el informe de evaluación.</p>	<p>2.2.1 Página del Programa en la Red.</p> <p>3.1.1 Copias de los manuales y materiales; informes a la UE.</p> <p>3.2.1 Informes sobre cada taller de formación de instructores; informe de evaluación por la UE.</p> <p>4.1.1 Copias de los informes.</p> <p>4.2.1 Versiones impresas de la base de datos</p> <p>4.3.1 Copia del informe de evaluación.</p>	<p>d. Las ENC seguirán participando en el Entrenamiento, enviando sus mejores instructores y los más experimentados a los talleres de formación de instructores, participando activamente con las Representaciones del INEP en la programación de la capacitación, manteniendo elevada la calidad de la capacitación ofrecida, y encargándose efectivamente de atender los requisitos administrativos para impartir esta capacitación.</p>



**PROYECTO DE RESOLUCIÓN**

**REGIONAL. COOPERACIÓN TÉCNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN PROGRAMA  
DE ENTRENAMIENTO PARA PAISES DEL GRUPO C Y D**

El Directorio Ejecutivo

**RESUELVE:**

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar los acuerdos necesarios y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones a que se refiere el Documento AT-\_\_\_\_ sobre cooperación técnica no reembolsable para un programa de entrenamiento para países del Grupo C y D.
2. Destinar para los fines de esta resolución hasta la suma de US\$1.350.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.