

DOCUMENTO DE COOPERACIÓN TÉCNICA (CT)
Fortalecimiento y Promoción de la Innovación en las Instituciones del Centro de Gobierno de LAC
RG-T2258

I. Información Básica del Proyecto

▪ País/Región:	América Latina y el Caribe
▪ Nombre CT:	Fortalecimiento y promoción de la innovación en las Instituciones de Centro de Gobierno de LAC
▪ Número CT:	RG-T2258
▪ Jefe Equipo/Miembros:	Mariano Lafuente (IFD/ICS), Jefe de Equipo; Pedro Farias (IFD/ICS), Jorge von Horoch (IFD/ICS), Jorge Kaufmann (IFD/ICS), Gustavo Beliz (IFD/ICS), Juan Bonnefoy (KNL/SDI); Hannah Kim (IFD/ICS); Javier Jiménez (LEG/SCO), Alan Girón (IFD/ICS)
▪ Indicar si: Apoyo Operativo, Apoyo a Cliente, o Investigación y Diseminación.	Investigación y Diseminación
▪ Fecha de autorización del abstracto:	14 de febrero de 2013
▪ Beneficiarios:	ME, GT, ES, HO, NI, CR, PA, RD; JA, BL, GY, BH, BA, SU, TT; HA; CO, VE, PE, BO, EC; AR, BR, CH, PY, UY.
▪ Agencia Ejecutora	IDB/IFD/ICS
▪ Fondos BID:	\$500,000.00
▪ Fondos Contrapartida	\$60,000
▪ Período de desembolso	30 meses
▪ Fecha de Inicio requerida:	Abril 15, 2013
▪ Tipos de consultoría	Individual, Firmas
▪ Preparado por Unidad:	IFD/ICS
▪ Unidad de Responsabilidad de Desembolsos	IFD
▪ Incluido en Estrategia de País (s/n);	No
▪ CT incluida en CPD (s/n):	No
▪ GCI-9 Prioridad Sectorial:	Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social

II. Objetivo y Justificación

El Objetivo de esta CT Regional es contribuir al fortalecimiento de la capacidad de las instituciones del *Centro de Gobierno*¹ (CdG) a nivel nacional, con el fin de mejorar: (i) el proceso de toma de decisiones sobre políticas públicas y la coordinación de la acción gubernamental; (ii) el proceso de definición y gestión del cumplimiento de las prioridades de gobierno; y (iii) la rendición de cuentas sobre el logro de las prioridades del gobierno.

Se espera lograr este objetivo a través de tres actividades: (1) un diagnóstico de las funciones y roles del CdG en América Latina y el Caribe (LAC); (2) el establecimiento de una Red de Instituciones del

¹ Por *Centro de Gobierno* se entiende la institución o instituciones que apoyan directamente a la máxima autoridad política del poder ejecutivo, tales como los ministerios de presidencia o la oficina del primer ministro (o la oficina del gobernador o del alcalde a nivel subnacional). Si bien el marco institucional y legal varía de país a país, las 3 funciones mencionadas suelen estar siempre presentes. Los Ministerios de Finanzas, de Planificación o Jefatura de Gabinete representan un apoyo vital al CdG. Si bien el CdG es un término relativamente nuevo en LAC, está muy afianzado en la OCDE, donde la *Red de Funcionarios del Centro de Gobierno* ha mantenido reuniones anuales como espacio de discusión de los desafíos comunes para estas instituciones desde 1981, apoyados por una secretaría técnica (OECD, 2011).

CdG de LAC, similar a su par para países de la OCDE; y (3) el desarrollo y posterior implementación de un curso dirigido a funcionarios de instituciones del CdG de LAC, en particular a nuevas administraciones o países de menor desarrollo relativo, que presente opciones de herramientas y mecanismos institucionales específicos para mejorar el desempeño de las funciones clave del CdG.

Como parte de su movimiento hacia la gestión por resultados, los gobiernos de LAC intentan recurrir cada vez más a un ciclo de políticas públicas más racional y a una mejor coordinación de la acción del estado, aunque el proceso continúa siendo mayormente débil (Banco Mundial, 2010). El contexto de una ciudadanía desilusionada y mayoritariamente descreída de la efectividad de las acciones del gobierno es un desafío para todos los gobiernos de la región, tanto a nivel nacional como subnacional.

Este contexto se ve alimentado por dos factores. En primer lugar, por la desconexión entre las *propuestas* de políticas públicas del gobierno durante la campaña o el plan de gobierno y los resultados concretos de los *programas* que articulan estas políticas y que ven los ciudadanos. En segundo lugar, por la combinación de ciudadanos cada vez más exigentes, mejor informados y mejor comunicados, y la existencia de recursos limitados para demandas cada vez mayores.

Se espera que el fortalecimiento de las funciones que llevan a cabo las instituciones del CdG contribuya a mejorar el ciclo de políticas públicas y la confianza en las instituciones por parte de la ciudadanía. Por ejemplo:

- *La mejora del proceso de toma de decisiones sobre políticas públicas y de la función de coordinación gubernamental ex ante* incidirá positivamente en la calidad de las políticas públicas y las acciones gubernamentales a través de los cuales se canalizan (programas, proyectos), además de contribuir a una mayor consistencia estratégica y proveer una visión integral de todo el gobierno (*whole-of-government*).
- *La mejora de las funciones de definición y gestión del cumplimiento de las prioridades de gobierno desde el CdG y la coordinación gubernamental ex post* también llevará a una mejor coherencia programática del trabajo de los ministerios y agencias sectoriales, que tendrán prioridades mejor definidas, mejor supervisadas en su implementación desde el núcleo de la autoridad política, con una mejor vinculación a la asignación de recursos humanos y financieros para llevarlas a cabo, y mejores resultados. A su vez, se espera que disminuya las acciones de autoridades sectoriales para desviar esfuerzos y recursos a otras iniciativas que no se encuentren entre las prioridades del Presidente o Primer Ministro.
- *La mejora de la comunicación de las prioridades de gobierno y de los avances hacia su cumplimiento como mecanismo de rendición de cuentas a la ciudadanía*, estimulará el debate interno en cada país sobre los resultados alcanzados o no alcanzados por el gobierno, llevará hacia un mejor balance de expectativas de la ciudadanía y gobiernos más responsables. En última instancia, se espera que redunde en una mayor confianza en las instituciones.

Existe un amplio espacio para la mejora de estas funciones en las instituciones del CdG en América Latina. En primer lugar, no existe un mapeo exhaustivo de estas funciones en las instituciones en todos los países de la región (BID, 2011). En segundo lugar, las instituciones del CdG en LAC presentan debilidades comparado con sus pares en países de la OCDE para llevar a cabo estas funciones.

Las instituciones del CdG en LAC, normalmente fuertes en asuntos políticos incluyendo el manejo de relaciones con otros poderes y niveles de gobierno y la coordinación del respaldo político, tienden a ser menos analíticas y no suelen contar con la capacidad para estructurar y hacer una gestión del cumplimiento del programa de gobierno. Las secretarías técnicas en la oficina presidencial no son comunes y los gabinetes no se utilizan como órganos deliberativos ni de toma de decisiones. Cuando existen gabinetes sectoriales, suelen ser apropiados por un ministerio o secretaría de estado, desincentivando la participación de los demás sectores y empeorando la coordinación. La capacidad de coordinación por parte de las oficinas de presidencia de un número creciente de ministerios, agencias y organismos desconcentrados es limitada, y su vinculación a un plan de gobierno o plan de desarrollo es débil. Finalmente, su rol en la agenda transversal de modernización del estado (como por ejemplo la utilización de TICs o innovaciones como servicios compartidos) suele estar relacionado más con anuncios políticos que con intervenciones efectivas.

Por otro lado, los dos organismos técnicos que apoyan comúnmente al CdG, los ministerios de Hacienda y los de Planificación, tienen sus limitaciones. Los primeros suelen contar con una fuerte capacidad institucional, pero tienden a tener un punto de vista predominantemente fiscal o económico y su enfoque se suele centrar en la ejecución presupuestaria. Las instituciones de planificación, cuando existen, apoyan la coordinación gubernamental y seguimiento de prioridades, pueden contar con capacidades analíticas, pero generalmente no cuentan con una fuerte influencia en las oficinas presidenciales, en los ministerios sectoriales o en la política presupuestaria y suelen enfocarse principalmente en los planes de desarrollo y la inversión pública.

Teniendo en cuenta las tendencias de países más avanzados en gestión pública, existe la oportunidad de fortalecer técnicamente a las instituciones del CdG en LAC con el fin de promover mejores gobiernos para la ciudadanía. Un CdG fortalecido puede contribuir mejorar la coordinación institucional e intergubernamental, la coherencia programática de los gobiernos y la rendición de cuentas a la ciudadanía.

Las actividades de esta CT se apoyan en la demanda de los países miembros. El Banco ha recibido pedidos puntuales para el fortalecimiento del CdG de algunos países recientemente (Bahamas, Trinidad y Tobago)², ha venido apoyando a través de préstamos y CTs (Casa Civil en Brasil, la Oficina del Primer Ministro y Oficina de Gabinete en Jamaica, Alta Consejería para el Buen Gobierno en Presidencia, Colombia), se encuentra documentando experiencias de fortalecimiento del CdG en países avanzados (Unidad Presidencial de Gestión del Cumplimiento en Chile), y tiene diálogo permanente con varios otros países que han expresado su interés en participar en una iniciativa de este tipo (República Dominicana). Sin embargo, no se cuenta con un diagnóstico comprehensivo de cómo funcionan en la práctica las funciones del centro de gobierno en América Latina y sus aspectos institucionales, y no existe un espacio que apoye el intercambio de experiencias y sistematice esfuerzos de fortalecimiento del CdG, como sí se ha dado, existe y ha sido exitoso en otros sectores (presupuesto, planificación, compras públicas, gobiernos subnacionales, etc.).

Se espera que esta cooperación técnica contribuya a generar oportunidades para el Banco en distintos sectores, tanto de operaciones como en “poner sobre la mesa” temas de desarrollo de alta relevancia que a veces los gobiernos omiten o que no podemos canalizar por los conductos regulares de Hacienda o los ministerios sectoriales, debido al fuerte poder político del CdG combinado con su habilidad para influir en la agenda de reformas del sector público en cada país. Se

² Ver TCs declaradas elegibles recientemente: BH-T1034 y TT-T1040

espera que las actividades de esta CT, alineadas tanto al nivel técnico como al nivel político, contribuyan a posicionar al Banco como el socio clave para las instituciones del *CdG* de la región. Finalmente, se espera que dependiendo del éxito en esta experiencia y de la demanda en los países se podría explorar realizar una propuesta similar a nivel subnacional (especialmente para estados, provincias o departamentos).

Al apoyar el fortalecimiento de la capacidad institucional de las instituciones del *CdG*, esta CT está alineada con la prioridad sectorial “Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social” del GCI-9, así como a su estrategia sectorial correspondiente cuyo objetivo es mejorar la eficacia del Banco en el fortalecimiento de las bases institucionales del desarrollo en la región de América Latina y el Caribe. Finalmente, la CT también está alineada a los objetivos del Fondo Institucional (ICSF), principalmente a la Dimensión (II) de Organización y Gestión Interna, pero también a su Dimensión (I) de Contexto Político y Estratégico en lo que hace a la disseminación de buenas prácticas adaptadas al contexto local.³

III. Descripción de componentes, actividades y productos

Componente 1: Diagnóstico de las instituciones y funciones del *Centro de Gobierno* en LAC.

Preparación de un documento analítico con un mapeo de las instituciones del *CdG* en los países de LAC a nivel nacional y sus funciones en comparación con la OCDE, que servirán como insumo para el diseño de las actividades de los demás componentes (agenda de primer encuentro de la red y adaptación de los contenidos del curso). La metodología para el levantamiento consistirá en un análisis de *desk review* para los países con los que se cuente información (ver Referencias), así como el envío de un cuestionario estándar a las oficinas de Presidencia de los países y entrevistas con funcionarios y ex directivos y funcionarios de instituciones del *CdG* y expertos e investigadores nacionales en gestión pública de cada país interesados en participar. Se espera que el cuestionario estándar se base en un instrumento igual o similar al desarrollado en 2013 por la OCDE para sus países miembros (y compartido con el BID recientemente), adaptado al contexto de LAC. El análisis del diagnóstico evaluará las funciones del *CdG* en cada país desde una perspectiva del deber ser (o *de iure*, es decir, el mandato que marca la legislación) pero también del “ser” (la realidad o lo que sucede *de facto*). Las actividades bajo este componente incluirían:

1.1 Trabajo de investigación: Desk review sobre estado del arte de las funciones e instituciones de *CdG* en LAC (para los países que hayan contestado el cuestionario) y países seleccionados de la OCDE, y preparación de marco conceptual o modelo teórico de *CdG*. Diseño, administración y seguimiento del cuestionario estándar para instituciones del *CdG* en LAC. Visitas técnicas o video conferencias con los países. Clasificación y consolidación de la información de la encuesta. Preparación de documento analítico en base a la información recopilada, con participación de expertos internacionales como comentaristas externos.

1.2 Paper de Posicionamiento sobre apoyo al Centro de Gobierno: Resumen del informe de diagnóstico y menú de posibles intervenciones para apoyo a *CdG* en LAC desde el Banco, con apoyo de un comité de expertos *ex practitioners* del *CdG* de la región y en la OCDE como grupo asesor externo.

³ Se espera que elabore mejores instrumentos de respaldo para la adopción de decisiones y el diseño de políticas y programas; promueva el uso de nuevas tecnologías para el seguimiento de políticas públicas así como que aumente la transparencia y rendición de cuentas del gobierno en cuanto al cumplimiento del plan de gobierno; disemine mejores mecanismos de evaluación y seguimiento y fomente evaluaciones basadas en resultados.

1.3 Edición, traducción, diseño e impresión del paper de posicionamiento

Productos:

- Marco conceptual y cuestionario estandarizado para mapeo de las funciones del CdG
- Diagnóstico de instituciones y funciones del CdG en LAC
- *Paper* de posicionamiento sobre apoyo al CdG en LAC

Componente 2: Red de Instituciones de Centro de Gobierno de LAC. La Red tendrá por objetivo proveer un espacio regional de colaboración, intercambio, y difusión de innovación entre las instituciones del CdG, similar a su par para los países de la OCDE, con participación de funcionarios de nivel de vice-ministro, expertos de la región y de países de la OCDE así como con referentes de la academia y centros de conocimiento (*Think Tanks*). Se prevé la realización de dos Seminarios (uno por año) para abordar los principales desafíos e identificar las mejores soluciones que sean relevantes para el contexto de LAC. Se espera que la red cuente con un fuerte apoyo de los gobiernos de Chile y México, que ya participan en la red de la OCDE y se espera que lideren el proceso, así como de Brasil y Colombia (observadores en algunas de las sesiones de la OCDE) y la República Dominicana (esta última expresó interés durante una sesión de diálogo de política).

Estos desafíos podrían incluir, entre otros que surjan en el diagnóstico: (i) cómo mejorar la coordinación para asegurar que la acción gubernamental y el proceso de toma de decisión sea coherente, rápido e inclusivo; (ii) cómo determinar indicadores y metas razonables para medir el logro de los objetivos prioritarios de política pública del gobierno; (iii) qué mecanismos se utilizan para maximizar la información de distintas instituciones del gobierno a fin de proveer un mejor servicio al ciudadano; (iv) como capitalizar el rol central de los CdG para identificar, sistematizar y diseminar conocimiento de buenas prácticas (efectivas); (v) cómo pueden utilizarse las redes sociales para mejorar la transparencia e inclusión durante la formulación de políticas públicas; y (vi) cómo puede asegurarse un mejor monitoreo dentro del gobierno y una mejor comunicación hacia afuera del estado de cumplimiento de las prioridades presidenciales. Las actividades bajo este componente incluirían:

2.1 Conceptualización y facilitación de los eventos anuales de la red. Identificación de los posibles participantes, preparación de las agendas y material técnico en base a los productos del componente 1 y del primer evento anual (en el caso del segundo evento). Facilitación por parte de un experto reconocido internacionalmente en esta agenda; y preparación de un informe resumen de cada evento.

2.2 Encuentros anuales de la red: Se financiará la participación de un representante por país (nivel vice ministro o rango jerárquico siguiente) que haya respondido al cuestionario estándar (Componente 1) y tenga interés en participar, y se coordinará con la Gerencia de Países. Se estima un total de 20 participantes en cada evento (a los que podrían sumarse participantes financiados por los países), además de la participación de expertos internacionales. Se intentará asegurar una diversidad geográfica (una representación balanceada entre las cuatro sub-regiones del Banco) en la red. En caso que uno de los eventos se lleve a cabo en un país de la región, se espera que el país anfitrión cuente con más de un representante y que el país provea una contribución en especie para la organización del evento. El evento tendrá un carácter de “cerrado”, ya que la membresía es limitada y para favorecer los intercambios francos entre los pares. Los países pertenecientes deberían determinar elementos básicos de gobernabilidad de la Red: sus autoridades, duración de esas designaciones y la delegación al Banco del rol de secretaría técnica. Los participantes

completarán una encuesta sobre el valor agregado y utilidad del evento para sus funciones. Este sub-componente financiará gastos de viaje, estadía, servicios de interpretación, y otros gastos logísticos del seminario.

2.3 Diseminación: Creación de una página web para las iniciativas de la red dentro del website del Banco. Preparación de material multimedia para diseminación de las actividades de la red; impresión de material de diseminación (derivados de los productos del componente 1)

Productos:

- Dos seminarios internacionales para autoridades de instituciones del CdG, a ser realizados en Washington o idealmente uno de ellos en un país de la región.
- Material técnico para apoyar los encuentros anuales de la red
- Diseminación de los dos encuentros anuales y el contenido técnico a través de un website, productos multimedia y publicaciones impresas.

Componente 3. Curso de Gestión para Instituciones del *Centro de Gobierno*: Coordinación Gubernamental y Definición, Seguimiento y Rendición de Cuentas sobre Prioridades de gobierno.

Desarrollo de parte de los contenidos de los módulos del curso (ver Anexo I con programa borrador), con apoyo de INDES. Esta actividad consistirá en consultorías de *desk review* para desarrollar el material, tomando como insumo el informe de diagnóstico (componente 1) y complementará otros esfuerzos de documentación de experiencias en fortalecimiento del CdG en ejecución por IFD/ICS a través de otras iniciativas. El componente además financiará apoyo logístico para la realización de dos rondas del curso, que en principio se llevaría a cabo en Washington, financiando como facilitadores a expertos internacionales y exfuncionarios de CdG en LAC o países de la OCDE, e invitando a un representante por país miembro (repartidos entre los dos eventos). Este apoyo incluirá tickets aéreos, costo de salones, servicios de interpretación/traducción, comidas y materiales. El resultado esperado es el fortalecimiento institucional del CdG de LAC mediante la aplicación práctica de los conceptos al trabajo diario de estas instituciones, a través de ejercicios virtuales previos y posteriores al curso, además del conocimiento generado y transmitido al asistir al evento.

3.1 Desarrollo de los contenidos del curso: Consultorías para diseñar la estructura y el contenido del curso, en base a los productos del componente 1 y las conclusiones del primer seminario del componente 2. Preparación de los manuales y material para facilitadores, presentaciones y ejercicios. Ajustes al programa en base al primer dictado del curso.

3.2 Dictado de los cursos: Consultorías de expertos internacionales, incluyendo ex funcionarios del centro de gobierno y expertos técnicos en funciones del CdG (por ejemplo, coordinación gubernamental) para el dictado de dos cursos, de una semana cada uno.

3.3 Gastos logísticos de los participantes: Se invitará a un participante por país que haya respondido al cuestionario estándar (Componente 1) y tenga interés en participar, se enfocaría al nivel técnico. Se estima un total de 13 participantes en cada curso, y un total de 2 rondas del curso financiadas por esta CT. El perfil de los participantes del curso será de nivel técnico y estará destinado principalmente a aquellos países de menor desarrollo relativo. Tickets aéreos, costo de salones, servicios de interpretación/traducción, comidas y materiales.

Productos:

- Estructura y contenido del Curso de Gestión para Instituciones del *Centro de Gobierno* diseñados
- Dos rondas del Curso de Gestión para funcionarios de nivel técnico de Instituciones del *Centro de Gobierno* impartidos.

La supervisión de esta CT será llevada a cabo por IFD/ICS y los costos de la supervisión de la CT serán financiados por IFD/ICS. El apoyo logístico para el curso y los encuentros anuales de la red serán financiados por la CT. A continuación, se incluyen versiones preliminares de la matriz de resultados, presupuesto y secuencia y línea de tiempo de las actividades planeadas.

Matriz de Resultados Indicativa

Productos/Resultados	Indicador	Línea de Base	Meta	Fecha
Componente 1: Diagnóstico				
Desk review, marco conceptual CdG-LAC-OCDE	Marco conceptual completo	0	1	06/2013
Cuestionario estandarizado para mapeo de las funciones del CdG en LAC	Países con encuesta CdG-LAC completa	0	10	07/2013
Diagnóstico instituciones y funciones CdG-LAC	Diagnóstico completo	0	1	09/2013
<i>Paper</i> posicionamiento apoyo al CdG-LAC	Publicación como working paper	0	1	10/2013
Referencias al <i>paper</i> de posicionamiento	Número de referencias ⁴	0	4	10/2015
Componente 2: Red				
Seminarios internacionales Red CdG	Número de encuentros	0	2	10/2015
Material técnico apoyo a la red	Material preparado y diseminado	0	2	10/2015
Diseminación de la Red	Website en funcionamiento y actualizado	0	1	06/2014
Red de CdG consolidada	Red funcionando post-TC	0	1	10/2015
Componente 3: Curso				
Estructura y contenido del Curso de Gestión para Instituciones del <i>Centro de Gobierno</i>	Curso diseñado	0	1	06/2014
Funcionarios de nivel técnico de Instituciones del <i>CdG</i> capacitados	Funcionarios capacitados	0	26	10/2015

Presupuesto Indicativo

Actividad/Componente	Descripción	ICSF US\$	Países ¹ US\$	Total
Componente 1: Diagnóstico de las funciones de centro de gobierno en LAC	1.1. Consultorías de <i>desk review</i> ; diseño, administración y clasificación de encuesta estándar; diseño del marco conceptual; visitas técnicas; diagnóstico	75,000	0	75,000
	1.2. Consultorías para preparación <i>paper</i> de posicionamiento: Comité de Expertos (ex practitioners)	20,000	0	20,000
	1.3. Gastos de edición, traducción, diseño e impresión	20,000	0	20,000
	Subtotal	110,000	0	115,000
Componente 2: Red	2.1 Conceptualización y facilitación de eventos anuales de la red	30,000	0	30,000
	2.2 Tickets aéreos, estadía y gastos logísticos de reuniones anuales (2)	150,000	30,000	180,000

⁴ Referencias en productos del Banco (notas de política, notas técnicas, operaciones, estudios) o del cliente (*think-tanks*, universidades, otros)

de Instituciones de Centro de Gobierno de LAC	reuniones x 20 participantes cada una)			
	2.3 Diseminación (website, multimedia)	40,000	0	40,000
	Subtotal	220,000	30,000	250,000
Componente 3 Curso de gestión para instituciones del Centro de Gobierno	3.1 Desarrollo contenidos del curso y ajustes 2da versión	40,000	0	40,000
	3.2 Consultores e instructores invitados para dictado de curso incluyendo gastos de viaje (2 cursos)	50,000	0	50,000
	3.3 Tickets aéreos, estadía y gastos logísticos participantes (2 cursos x 13 participantes en cada uno)	75,000	30,000	105,000
	Subtotal	165,000	30,000	195,000
TOTAL		500,000	60,000	560,000

¹Nota: El aporte de los países será en especie

Planificación y Secuencia de las Actividades

Componente	Actividad	2013			2014				2015		
		Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
1. Diagnostico	1.1 Desk Review, Encuesta, Marco Conceptual										
	1.2 Diagnostico y Paper Posicionamiento										
2. Red: Encuentros Anuales	2.1 Conceptualización y facilitación										
	2.2 Reuniones anuales										
	2.3 Diseminación										
3. Curso	3.1 Desarrollo contenidos										
	3.2 Consultores para instrucción y facilitación										
	3.3 Rondas del curso										

IV. Unidad Ejecutora y Estructura de Ejecución

Dada la naturaleza regional de las actividades, la amplia experiencia del Banco en liderar y organizar redes de expertos a través de la Comunidad de Profesionales y Expertos en Latinoamérica y el Caribe (COPLAC), y la capacidad técnica con la que se cuenta en la División de Capacidad Institucional del Estado (IFD/ICS) en el fortalecimiento del CdG, se propone que el Banco, a través de dicha División, ejecute directamente el proyecto. La unidad con la responsabilidad del desembolso será IFD/ICS. No se identificaron condiciones que deben ser cumplidas para un primer desembolso.

Adquisiciones: Las contrataciones identificadas en esta operación observarán las siguientes políticas y procedimientos: para Consultores Individuales la normativa de Recursos Humanos (AM-650); para Firmas Consultoras, las Políticas de Adquisiciones Corporativas; y Bienes más otros servicios diferentes a consultoría la Política de Adquisiciones Institucionales (GN-2303-20).

V. Riesgos

El riesgo de que las autoridades en algunas instituciones del CdG no estén interesadas en participar del diagnóstico de las funciones del CdG se mitigará, en caso fuera necesario incluir a ese país por su peso relativo en esta agenda, con el levantamiento de información a través de fuentes secundarias,

como ex funcionarios, expertos e investigadores nacionales y una revisión de la bibliografía disponible sobre el tema.

El riesgo de un bajo nivel de “institucionalización” de los componentes 2 y 3, que podría percibirse por el relativamente alto porcentaje de rotación de los funcionarios del CdG con cada cambio de gobierno, existe para cualquier institución del sector público y en especial cuando existe un alto grado de penetración política en la designación de su personal. Este riesgo también afecta a esta CT. Se espera mitigar este riesgo a través de: (1) fortalecer la capacidad de los gobiernos a través de los intercambios de experiencias *durante* el proceso y en cada encuentro anual de la red, además de contar con un estudio regional comparado que sirva como referencia de las buenas prácticas internacionales; (2) priorizar la selección de los participantes considerando cambios de gobierno, en particular aquellos que estén comenzando o por comenzar una nueva administración, que se beneficiarían de una curva de aprendizaje más baja en sus funciones, conociendo las lecciones y experiencias ya documentadas anteriormente. En este sentido, la implementación escalonada del curso, priorizará a los países de acuerdo al tiempo restante en la administración.⁵

Sostenibilidad. Siguiendo la experiencia de otras redes regionales de COPLAC, se prevén recursos para dos encuentros de la red y dos rondas del curso para el nivel técnico. Se espera que el curso sea adaptado a un formato virtual luego de la segunda ronda, haciéndolo mucho más eficiente y menos costoso a futuro. En cuanto a la Red, se espera que una vez que la misma gane tracción en las instituciones del CdG y de acuerdo a los resultados de esta CT, se asista a los miembros en la definición de mecanismos para su financiamiento.

VI. Colaboración y Coordinación con Otros Donantes. Relación con Otras Redes del Banco (COPLAC)

Se espera involucrar a la OCDE en algunas de las actividades de la CT, en particular en el diseño del cuestionario estándar (la OCDE circulará un cuestionario a sus miembros en mayo de 2013, incluyendo a Chile y México y ha compartido el borrador con el BID en el marco de la presente TC, ver Anexo 3); proveyendo un presentador para el curso (componente 3) y podría incluirse como invitado especial al encuentro de la red (componente 2) debido a su experiencia de larga data apoyando a las instituciones de CdG de ese grupo de países. Además, la OCDE ya ha incluido a representantes de instituciones del Centro de Gobierno tanto de Chile y México (miembros activos), como de Brasil y Colombia (observadores) en su Red de centro de gobierno (OCDE, 2012), cuya próxima reunión se llevará a cabo en Santiago, Chile, en Octubre de 2013. Además, se espera coordinar posibles intervenciones con el Banco Mundial, que ha organizado diferentes seminarios sobre la experiencia internacional sobre *Delivery Units* en 2011, 2012 y 2013, y ha producido y diseminado un informe de posicionamiento que aboga por el fortalecimiento de las instituciones del Centro de Gobierno como un medio para mejorar la formulación de las políticas públicas en la región (Banco Mundial, 2010). Finalmente, se buscará coordinar apoyos con el CLAD, que ha liderado conferencias y publicaciones sobre Alto Gobierno en América Latina (ver Cunill y Fernández Toro, 2011).

Con respecto a las redes financiadas por el Banco, la CT incorpora lecciones aprendidas de la experiencia de las redes de la Comunidad de Profesionales y Expertos en Latinoamérica y el Caribe. Por ejemplo, el nivel jerárquico más conveniente de los participantes para las actividades de los componentes 2 y 3; la importancia de financiar al menos dos encuentros anuales de la red; la

⁵Por ejemplo, para 2013 no se incluiría a Chile u Honduras, que tendrán elecciones presidenciales a fines de 2013 con nuevas autoridades asumiendo en 2014, sino que se lo dejaría para cuando asuman las nuevas autoridades o exista un equipo de transición. Por otro lado, debido a que Paraguay tendrá una nueva administración en agosto de 2013 se priorizaría la participación de las nuevas autoridades.

necesidad de encontrar *champions* en algunos de los países que puedan liderar la agenda; y contar con apoyo para el mantenimiento del website y las comunicaciones de la red. Debido a la fase temprana en la que se encuentra, la Red no será parte de la COPLAC originalmente, pudiendo evaluarse esta opción a futuro conforme avance la red en sus primeros dos años.

VII. Excepciones a las políticas del Banco

No habrá excepciones a las políticas del Banco.

VIII. Estrategia Social y Ambiental

Dada la naturaleza de las actividades, el presente proyecto no representa ningún riesgo de carácter ambiental o social. El proyecto ha sido pre-clasificado como categoría C, por el Sistema de Salvaguardias Ambientales y Sociales del Banco. [IDBDOCS-#37685336](#)

Anexos:

- * Solicitud del cliente: [IDBDOCS-#37464211](#)
- Términos de referencia para las actividades/componentes: [IDBDOCS-#37685502](#)
- Plan de adquisiciones: [IDBDOCS-#37685322](#)
- Programa Borrador Curso Centro de Gobierno: [IDBDOCS-#37685588](#)
- Cuestionario de la OCDE para CdG 2013: [IDBDOCS-#37685568](#)
- Referencias

* Debido a su naturaleza dichos documentos no se pondrán a disposición del público.

Referencias

- Banco Mundial (2010), *La Formulación de Políticas en la OCDE: Ideas para América Latina*, Unidad de Gestión Pública para América Latina y el Caribe, Washington, DC.
<http://go.worldbank.org/47K7YE74M0>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2011), *The Presidency and the Executive Branch in Latin America: What We Know and What We Need to Know*, Working Paper Series No. IDB-WP-283, Department of Research and Chief Economist, Washington, DC.
http://www.iadb.org/en/research-and-data/publication-details,3169.html?pub_id=IDB-WP-283
- Cunill Grau, N. y J.C. Fernández Toro (2011), *Fortalecimiento del Alto Gobierno. Aproximaciones conceptuales*, CLAD, Caracas. <http://www.clad.org/reforme/boletin-398/libros-clad>
- Egaña, R. y J. Chateau (2011), *El centro de Gobierno: lecciones de la experiencia chilena durante los Gobiernos de la Concertación (1990 - 2010)*, Revista Chilena de la Administración Pública. N°17, Estado, Gobierno, Gestión Pública, Revista Chilena de Administración Pública, pp. 137 / 191, Santiago
- Gobierno de Chile (2012), *Rindiendo Cuenta: Balance de dos años de Gobierno del Presidente Sebastián Piñera*, Informe de Avance de los Siete Ejes Prioritarios del Gobierno y de la Reconstrucción, Unidad Presidencial de Gestión del Cumplimiento, Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Santiago, Marzo de 2012.
www.presidencia.cl/cumplimiento
- Gobierno de Ecuador (2012), *Transformación del Estado 2007-2012: Balance y Perspectiva*, Washington, Septiembre de 2012.
- Navarro Arredondo, A. (2010), *Coordinación de los altos cargos del gobierno mexicano*, CLAD
- OEA (2012), "Experiencias Innovadoras en Gestión Pública Efectiva y Estrategias de Cooperación Regional", 21 de Septiembre de 2012.
- OECD (2012), *Opening Remarks by Angel Gurría, OECD Secretary-General, delivered at the 31st Meeting of the Network of Senior Officials from Centres of Government*., Londres.
<http://www.oecd.org/about/secretarygeneral/theroleofthecentresofgovernmentsinmeetingtodayeconomicchallenges.htm>
- OECD (2011), *Network of Senior Officials from Centres of Government: Session Notes from the 30th Meeting*, Ottawa.
<http://www.oecd.org/governance/49097946.pdf>