

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA LOS PAISES DE LOS GRUPOS C Y D

(TC-97-06-06-3-RG)

RESUMEN EJECUTIVO

SOLICITANTE: Directorio Ejecutivo

**ORGANISMO
EJECUTOR:** El Banco, bajo la responsabilidad de INT/RTC.

BENEFICIARIOS: Instituciones Ejecutoras de Proyectos del Banco en los países C y D.

FINANCIAMIENTO: BID: (Ingresos netos del FOE) US\$ (SF) 2.000.000

PLAZOS: A partir de la aprobación:

Período de ejecución: 12 meses.
Período de desembolso: 15 meses.

CESI: El documento fue enviado para información del CESI el día 3 de julio de 1997.

OBJETIVOS: El objetivo es contribuir al desarrollo de una capacidad nacional permanente de entrenamiento a funcionarios de las instituciones nacionales responsables del proceso de preparación y gestión de programas y proyectos, mediante la capacitación de una masa crítica de funcionarios públicos así como de instructores, en los 19 países prestatarios de los Grupos C y D.

DESCRIPCION: La estrategia del Programa consiste en dos líneas de acción simultáneas. De inmediato se comenzarían los cursos en áreas prioritarias que tienen materiales docentes, con instructores del Banco quienes se complementarían con consultores externos. También se iniciaría un proceso para desarrollar una capacidad nacional de entrenamiento en los países mediante: i) el diseño de una estrategia de capacitación en cada país; ii) la capacitación de instructores para satisfacer tanto las necesidades del Programa como para fortalecer las instituciones nacionales de entrenamiento que continuarán con los cursos en el futuro; y iii) la adaptación de curricula en materias

prioritarias que se describen más adelante.

El Programa consiste de cuatro componentes: i) cursos de capacitación; ii) adaptación de módulos de capacitación; iii) capacitación de instructores y; iv) coordinación del programa.

Cursos de Capacitación (US\$1.250.000)

Los cursos se agrupan en: i) un Núcleo de Formación Básica compuesto por los siguientes módulos comunes que todos los funcionarios recibirían : diseño y gestión de programas y proyectos (DGP), productos del Banco y ciclo de proyectos (CPPB), adquisiciones (ADQ), desembolsos (DE), negociación (NE) y marco lógico (ML) y; ii) módulos especializados definidos en función de las necesidades particulares de los países y sectores operativos (análisis financiero, microempresa, gerencia social, entre otras). Los módulos del Núcleo deben preferentemente anteceder a las especialidades.

Los cursos que se dictarán durante el primer trimestre del programa corresponden a los 6 módulos del Núcleo. Durante dicho período se diseñará también una estrategia en cada país para programar los cursos de módulos especializados de acuerdo a sus necesidades y se comenzará a concretar la permanencia del programa. A partir del segundo trimestre se comenzarán a impartir los cursos de las estrategias.

Los cursos se impartirán a personal de dos rangos: 1) gerencial, con una duración promedio de 1 día y, ii) profesional, con una duración promedio de 4 días.

Adaptación de Módulos de Capacitación (US\$ 200.000)

En el primer trimestre se adaptarán los módulos de Diseño y Gestión de Programas y Proyectos, Productos del Banco y Ciclo de Proyectos, y Adquisiciones. Durante la ejecución del Programa también se procederá a desarrollar otros módulos especializados.

Capacitación de Instructores (US\$ 200.000)

En el primer trimestre se dictará el primer curso para instructores con el Programa. Durante el resto del período de ejecución se avanzará el proceso de fortalecimiento de las instituciones nacionales de entrenamiento permanentes.

Coordinación y Evaluación del Programa (US\$ 150.000)

Se crearía una Unidad Ejecutora que tendría como funciones principales las de organizar y ejecutar las actividades del Programa, las que incluyen: actualizar la demanda de capacitación; organizar el calendario de actividades y la logística de los cursos; y evaluar periódicamente las actividades del Programa para ajustarlas a las necesidades de los países.

BENEFICIOS:

El presente Programa complementaría la acción de modernización del estado que el Banco apoya en áreas de formulación de políticas, reformas y revisión de sistemas y procedimientos. También contribuiría a reforzar la capacidad operativa de las agencias ejecutoras en la preparación y ejecución de la cartera de proyectos. Además, aportaría a la formación de los recursos humanos a nivel de los países un enfoque común e integral del ciclo de los proyectos, tanto en aspectos conceptuales generales como en las especificidades de ejecución y sectoriales.

RIESGOS:

El riesgo principal del Programa tiene relación con la posibilidad de incorporar suficientes instructores calificados en preparación y ejecución de proyectos relacionados con los sistemas y procedimientos del Banco. Para minimizar esta dificultad, el plan de operaciones plantea mecanismos para capacitar a instructores e incorporar paulatinamente instituciones nacionales que continúen con este tipo de entrenamiento después del último desembolso de los recursos del Banco.

Otro riesgo del programa consiste en que las acciones complementarias de modernización del estado para superar restricciones de política macroeconómica e institucionales no se lleven a cabo y, en consecuencia, el impacto de la capacitación no logre los alcances previstos en la gestión de la cartera de proyectos del Banco.

**ESTRATEGIA DEL
BANCO:**

El diagnóstico del Plan de Acción para los países de los grupos C y D destaca las restricciones locales para el diseño, preparación y ejecución de nuevos proyectos y la ejecución normal de la cartera de préstamos del Banco, e identifica asimismo las restricciones propias del Banco, proponiendo acciones entre las que se encuentran el fortalecimiento de sus recursos humanos y de sus procesos. Con el objeto de

mejorar la capacidad de dichos países para definir, preparar y ejecutar proyectos financiados por el Banco, se establece este programa de capacitación regional para contribuir a fortalecer la base de recursos humanos de las instituciones nacionales responsables de la preparación y ejecución de proyectos.

**CONDICIONES
CONTRACTUALES
ESPECIALES:**

Dada la naturaleza de este proyecto en el sentido de comenzar los cursos a la brevedad, se recomienda la contratación del Coordinador y asistentes de la Unidad Ejecutora, con carácter retroactivo a partir del mes de agosto de 1997.

RESPONSABILIDAD:

La Unidad Ejecutora llevará a cabo las actividades del Programa con la estrecha colaboración de un Comité de Coordinación y de las unidades participantes del Banco en las áreas respectivas. Las Representaciones prestarán además apoyo administrativo, técnico y de logística.

PROCEDIMIENTOS:

De conformidad con las normas aprobadas por el Directorio Ejecutivo (Documentos GN-1838-1 y AT-1046-4), corresponde que esta operación se someta a consideración de la Comisión General dado que su monto excede el límite de US\$750.000.

FECHAS

Comité de Préstamos: Julio, 1997

TENTATIVAS:

Directorio Ejecutivo: Julio, 1997

I. ANTECEDENTES

A. Generales

- 1.1 El diagnóstico del Plan de Acción para los países de los grupos C y D destaca que deficiencias de las instituciones prestatarias limitan el diseño, preparación y ejecución de nuevos proyectos y la ejecución normal de la cartera de préstamos del Banco. Asimismo, señala que muchos de estos países carecen, en mayor o menor medida, de una infraestructura eficaz de instituciones para gestionar las inversiones del sector público y la asistencia externa. También indica que limitaciones a distintos niveles de los órganos públicos que se encargan de monitorear y supervisar la ejecución de la cartera de los proyectos de inversión pueden resultar en obstáculos importantes. Dicho diagnóstico identifica además las restricciones propias de la capacidad del Banco y propone acciones entre las que se encuentran el fortalecimiento de sus recursos humanos y de sus procesos.
- 1.2 Aunque se reconoce que no hay soluciones rápidas al problema de capacidad de las agencias ejecutoras y otros organismos nacionales involucrados en la gestión de los programas de inversión pública, hay acuerdo en que el entrenamiento de personal clave es parte de las soluciones de más largo plazo. Para contribuir a superar las restricciones institucionales, el Banco continuará utilizando sus diversas modalidades operativas en programas destinados a la reforma y al fortalecimiento del sector público, los que contemplan la formulación de políticas y el fortalecimiento de las capacidades institucionales. En última instancia, un programa de capacitación de funcionarios a cargo de proyectos de inversión pública tiene impactos significativos en la medida que los países se comprometan también con una acción integral de modernización del estado que modifique las condiciones macroeconómicas (restricciones fiscales y de endeudamiento, entre otras) y las deficiencias en las instituciones que comprometen la sostenibilidad de los proyectos.
- 1.3 Las medidas concretas que propone el Plan de Acción buscan: intensificar las actividades de gestión de la cartera; evitar trabas en los procesos de adquisiciones; mejorar la identificación de los agentes involucrados con los proyectos; ampliar la base de capital humano; aumentar y reforzar los recursos humanos del Banco asignados a los países C y D; y mejorar los procedimientos del Banco para facilitar sus operaciones en todos los países. Como parte de este programa se está revisando también el enfoque del Banco en materia de adquisiciones, tramitación de desembolsos, auditoría financiera y supervisión de cláusulas contractuales.
- 1.4 El Directorio Ejecutivo, al aprobar el presupuesto administrativo del Banco para 1997, decidió darle contenido financiero parcial a dos iniciativas especiales: el Plan de Fortalecimiento de las Representaciones presentado al Directorio en 1996; y el Plan de Acción para los países de los Grupos C y D, concebido con el objeto de mejorar la capacidad de los países prestatarios de esos grupos

para definir, preparar y ejecutar proyectos financiados por el Banco. El Plan de Acción comprende tres líneas de actividad que tienen el propósito de:

- a. financiar estudios de definición y conceptualización de proyectos, y consultorías de corta duración para resolver problemas de ejecución de proyectos. Con este propósito se crea un fondo de US\$ 6 millones que se administra conjuntamente por el Banco, por intermedio de las Representaciones, y los gobiernos;
- b. aportar US\$ 2 millones adicionales a los tres departamentos regionales de operaciones para consultorías de corta duración para colaborar en la preparación de nuevos proyectos; y
- c. establecer un programa de capacitación regional para fortalecer la base de recursos humanos de las instituciones nacionales responsables de la preparación y ejecución de proyectos. Este programa, que en 1997 tendrá un costo de US\$ 2 millones, es en adición a las actividades de capacitación para el personal de los gobiernos y que se incluyeron en el Plan de Fortalecimiento de las Representaciones, con cargo al presupuesto administrativo. Para 1998 se asignarán US\$ 2 millones adicionales para las actividades de capacitación.

B. Del Proyecto

- 1.5 En este contexto, el Banco tomó la responsabilidad de diseñar un programa regional de capacitación que estaría limitado a las entidades nacionales responsables de la preparación y ejecución de proyectos. El Programa contempla ser financiado durante dos años con los recursos de cooperación técnica regional de 1997 y de 1998, aunque este proyecto se refiere solamente al financiamiento de 1997. Esta operación, una vez en marcha, sentaría las bases para satisfacer en parte las necesidades de capacitación del personal de los organismos ejecutores de los países de los Grupos C y D.
- 1.6 Para el diseño de las actividades del primer año del plan, las Representaciones, conjuntamente con la contraparte (Instituciones Nacionales de Enlace del Programa con el Banco - INEPs y que se listan en el Anexo I), han identificado preliminarmente necesidades de alrededor de 100 cursos con 2.500 participantes en temas y/o módulos que en gran parte reflejan los cursos que el Banco dicta internamente y a agencias ejecutoras (ANEXO II).
- 1.7 Tanto las Representaciones como las INEPs resaltaron el hecho de que la capacitación de los funcionarios depende de sus responsabilidades en el sistema de planeación y de ejecución de proyectos de inversión pública. Los funcionarios de la entidad a cargo del monitoreo global de la cartera en los ministerios de hacienda o planeación, requieren de un adiestramiento menos profundo en aspectos procedimentales, adquisiciones por ejemplo, pero un mayor conocimiento de las políticas de financiamiento y de

los productos del Banco para fortalecer su posición en la negociación de operaciones con el Banco. Por otra parte, el entrenamiento para el personal a cargo de la elaboración de documentos de licitación y de revisión técnica de las ofertas, es más profundo que el correspondiente al personal directivo a cargo de las decisiones mismas. Además, dependiendo del sector del proyecto, algunos funcionarios públicos requieren de capacitación sobre la manera que el Banco trata los temas de su área de especialidad.

- 1.8 La presente propuesta pretende financiar el primer año del proceso que se iniciará con el fin de satisfacer estas diversas necesidades de entrenamiento con un mínimo de interferencia con el tiempo de trabajo de los participantes. Se espera asimismo, que los cursos se realicen individualmente en cada país y, sólo en casos debidamente justificados se harían en grupo de países o subregiones.

II. OBJETIVOS

- 2.1 El objetivo básico del Programa es contribuir a desarrollar una capacidad nacional permanente de adiestramiento de funcionarios de las instituciones nacionales responsables de la preparación y ejecución de proyectos. El objetivo específico es colaborar a fortalecer el diálogo de formulación de políticas y programas y los procesos de identificación, diseño y gestión de programas y proyectos, mediante un esquema de capacitación de una masa crítica de funcionarios públicos, así como de instructores en los 19 países prestatarios de los Grupos C y D.

III. DESCRIPCION

- 3.1 La estrategia del Programa consiste en dos líneas de acción simultáneas. Con la primera, se comenzaría de inmediato a dictar los cursos en áreas prioritarias que disponen de materiales docentes, lo que se haría con instructores del Banco, que se complementarían con consultores externos. Con la segunda, se iniciaría un proceso de desarrollo de la capacidad nacional de adiestramiento en los países mediante: i) el diseño de una estrategia de capacitación en cada país; ii) la capacitación de instructores para satisfacer tanto las necesidades del programa como para fortalecer las instituciones nacionales de capacitación que continuarán con los cursos en el futuro; y iii) la adaptación de curricula en materias prioritarias que se describen más adelante.

A. Actividades

- 3.2 El Programa se ejecutará en un período de 12 meses y consiste de actividades en cuatro componentes: i) cursos de capacitación; ii) adaptación de módulos de capacitación; iii) capacitación de instructores y iv) la coordinación y evaluación misma de la ejecución del Programa. A continuación se describen dichos

componentes.

1. Cursos de Capacitación (US\$ 1.250.000)

- 3.3 En respuesta a la demanda de capacitación percibida por las INEPs y por los departamentos regionales de operaciones del Banco, se desarrolló un principio rector para los cursos consistente de un Núcleo de Capacitación Básica (en adelante Núcleo) con dos niveles de profundidad (gerencial y técnico), que sería reforzado con Módulos Especializados (en adelante especialidades) con los mismos dos niveles de profundidad, que se dictarían en función de las necesidades particulares de los funcionarios de los diferentes sectores. El Núcleo comprende seis módulos comunes: Diseño y Gestión de Programas y Proyectos (DGP); Productos del Banco y Ciclo de Proyectos (PBCP); Adquisiciones (ADQ); Desembolsos (DE); Negociación (NE) y Marco Lógico (ML). Las especialidades comprenderían materias de fortalecimiento institucional, análisis financiero, análisis económico, microempresa, género, medio ambiente y gerencia social, entre otras. Los módulos del Núcleo deben preferentemente anteceder a las especialidades.
- 3.4 En la medida que los recursos humanos disponibles lo permitan, la programación de cursos trataría que el módulo DGP del Núcleo sea el punto de partida de la capacitación como marco conceptual y ordenador de los otros módulos. En el DGP se presentará una base conceptual de modernización y racionalización de los procesos de identificación, diseño, consulta/debate, ejecución y evaluación de programas y proyectos del sector público. No obstante lo anterior, y dada la insuficiencia de instructores para iniciar la capacitación en todos los países con este módulo, el adiestramiento podría iniciarse en algunos países con los módulos de ADQ y DE que no requieren, por la naturaleza de estos temas, del marco conceptual mencionado. En otros países se iniciaría con los módulos de NE y ML que serían introducidos con el marco conceptual del módulo DGP.
- 3.5 Con el objeto de flexibilizar la ejecución del Programa y adecuarla a la demanda de los 19 países, los cursos se programarán para cada uno de los 4 trimestres del período de ejecución. Durante el primer trimestre (agosto a octubre de 1997) se comenzarán a dictar los cursos del Núcleo que fueron solicitados por las INEPs y se preparará una estrategia de capacitación para cada país que incluirá módulos correspondientes a los cursos de especialización. Las INEPs elaborarán estas estrategias con el apoyo de las Representaciones, tomando en cuenta las experiencias de cursos que se hayan dictado y las necesidades de adaptarlos a los problemas específicos de cada país y sector. Sucesivamente, en cada trimestre se actualizará el calendario con base en las evaluaciones de los cursos dictados y de las nuevas demandas.
- 3.6 Los cursos identificados hasta el momento con posibilidad de llevarse a cabo durante el primer trimestre y que se describen a continuación, corresponden a los módulos del Núcleo.

a. Diseño y Gestión de Programas y Proyectos (DGP)

- 3.7 Promover entre los participantes un proceso moderno de formación y gestión de programas públicos, y las herramientas y técnicas que podrían ser aplicadas para la modernización y racionalización del diseño y gestión de programas públicos. Combina elementos de análisis, negociación, gestión y evaluación en un contexto que toma en cuenta lo técnico, lo económico, lo político y lo institucional. Enfatiza conceptos modernos de gerencia pública, promoviendo un cambio de esquemas de administración de programas de trabajo preconcebidos hacia una gerencia enfocada en resultados.

b. Productos del Banco y Ciclo de Proyectos (PBCP)

- 3.8 Familiarizar a los participantes de nivel gerencial y profesionales seleccionados de unidades ejecutoras, con el ciclo de proyectos en el BID para fortalecer su capacidad de identificar y preparar los proyectos; evaluarlos eficientemente; apoyar el proceso de aprobación y negociación; llevar a cabo efectivamente su ejecución y supervisión y someterlos a evaluaciones posteriores sistemáticamente. El curso profundiza sobre los procedimientos, la aplicación de criterios e indicadores y mejores prácticas a ser utilizadas para facilitar las etapas de un proyecto. El ciclo que se presenta consiste en: (i) la identificación de proyectos o programas; (ii) preparación; (iii) análisis (evaluación ex-ante); (iv) negociación y presentación al Directorio; (v) ejecución, supervisión y monitoreo y, (vi) evaluación ex-post.

c. Adquisiciones (ADQ)

- 3.9 Familiarizar a los participantes en las políticas y procedimientos de adquisiciones del Banco e introducir a los mismos, particularmente técnicos, en el conocimiento específico y preparación de los documentos estándar de licitación para las adquisiciones de bienes, obras y servicios de consultoría, con el fin de hacerlos de uso corriente por parte de los ejecutores. También, persigue introducir los mecanismos adecuados de evaluación ex-post de las licitaciones efectuadas.

d. Desembolsos (DE)

- 3.10 Divulgar las normas y prácticas del Banco con relación a los desembolsos de recursos a nivel del proyecto. Se introducirán elementos específicos referentes a la administración contable-financiera, control interno integrado y auditoría externa y normas internacionales de contabilidad y de auditoría. Se presentarán casos reales para discusión de los problemas que normalmente afectan la ejecución de los proyectos.

e. Negociaciones (NE)

- 3.11 Familiarizar a los participantes en técnicas y estrategias para

mejorar su conocimiento y efectividad del proceso de negociación. Introduce el marco de pensamiento del proceso de negociación y las herramientas aplicables para mejorar las habilidades de persuasión y para negociaciones conflictivas para generar credibilidad y confianza; las técnicas para que la otra parte acepte el planteamiento deseado; las estrategias para efectuar preguntas, evitar falsas ilusiones de entendimiento, eliminar el enojo y la agresividad verbal; las guías para identificar y evitar manipulaciones y estrategias psicológicas en la organización y fuera de ella; las técnicas para liderar creativamente una reunión de negociación y las maneras para llegar a un modelo integrado y asertivo para negociar exitosamente y lograr consenso. A nivel más avanzado se incluye el perfeccionamiento de habilidades personales. Se utiliza la solución de casos reales que reflejan la problemática antes mencionada.

f. Marco Lógico (ML)

3.12 Familiarizar a los participantes sobre el método del ML, su uso para el diseño, ejecución y evaluación de proyectos, enfatizando los que se refieran al monitoreo de carteras. Desarrollará la conceptualización del sistema para alcanzar objetivos específicos, anticiparse a contingencias, supervisar el progreso y evaluar los resultados del proyecto, dentro de los conceptos fundamentales del ML con el objeto de su aplicación operativa en sus respectivas actividades.

3.13 Durante el primer trimestre se dictarían los siguientes cursos, los que se impartirán a personal de dos rangos: i) gerencial, con una duración promedio de 1 día y, ii) técnico, con una duración promedio de 4 días, para un promedio de 40 participantes:

- . Diseño y Gestión de Programas y Proyectos: 1 curso de 3 días
- . Productos del Banco y Ciclo de Proyectos: 1 curso de 2 días
- . Adquisiciones: 7 cursos de 3 días cada uno
- . Desembolsos: 3 cursos de 5 días cada uno
- . Negociaciones: 1 curso de 2.5 días
- . Marco Lógico: 5 cursos de 3 días cada uno

A partir del segundo trimestre se continuarán dictando cursos del Núcleo y se dará comienzo a los de las especialidades que se hayan identificado en las estrategias de países. Preferentemente se organizarán en el país que los solicita, aunque, por economías de escala, puede justificarse que se organicen regionalmente o que se utilicen pasantías y cursos dictados por otras instituciones.

2. Adaptación de Módulos de Capacitación (US\$200.000)

- 3.14 En general, los cursos identificados corresponden a módulos de entrenamiento que ofrece el Banco y, en algunos casos, otras organizaciones que tienen programas de capacitación. La utilización de estos módulos tiene ventajas como la de limitar los costos de desarrollo del curriculum de cursos sólo a lo requerido para su adaptación a las condiciones particulares de los países, y como la de utilizar material docente elaborado sobre la base de las prácticas y objetivos del Banco, principio que rige el presente programa.
- 3.15 En este sentido, en el primer trimestre se procederá a utilizar los módulos existentes y a adaptar los de Diseño y Gestión de Programas y Proyectos, Productos del Banco y Ciclo de Proyectos y Adquisiciones. Durante la ejecución del Programa, también se procederá al desarrollo de otros módulos, particularmente los correspondientes a los temas especializados, que requieren ser elaborados por el Banco. En la adaptación de módulos participarán consultores e instituciones de docencia que serán contratados de acuerdo con las políticas del Banco.

3. Capacitación de Instructores (US\$200.000)

- 3.16 Para contribuir a la consolidación institucional del Programa de capacitación en los países como se indica en las líneas de acción de la estrategia (párrafo 3.1) y además complementar el personal del Banco con docentes que permitan satisfacer la demanda en los doce meses de ejecución, se requiere el concurso de instructores externos que manejen con cierta profundidad los sistemas y procedimientos del Banco.
- 3.17 En consecuencia, el Programa contiene cursos diseñados específicamente para instructores que pueden provenir de: i) organismos especializados en capacitación que continuarían con el adiestramiento al término de este programa; ii) agencias ejecutoras que cuenten con programas propios de capacitación y iii) las Representaciones, como sería el caso de los cursos en adquisiciones, por la importancia que este tema, en una primera etapa, adquiere dentro de los problemas de ejecución de operaciones de préstamos del Banco en los países.
- 3.18 Durante el primer trimestre, asimismo, se dictará el primer curso para instructores en el área del Marco Lógico, con el fin de iniciar el proceso de instalar capacidad pedagógica en una institución seleccionada de un país. El curso además de incluir la herramienta del ML, cubrirá técnicas de facilitación que serán ensayadas por los participantes y clarificará el uso de los conceptos e instrumentos aplicados. Los resultados serán evaluados a fin de ajustar los futuros cursos de instructores. En este primer curso se entrenarán de 5 a 10 docentes durante 5 días. Este curso será simultáneo a un curso básico de nivel técnico para personal de las agencias ejecutoras. Otros cursos para instructores en otros

países y temas de prioridad para el Banco continuarán desarrollándose en los trimestres siguientes.

4. Coordinación y Evaluación del Programa (US\$150.000)

- 3.19 RTC asume la responsabilidad de la ejecución de este programa. Con este fin, se creará una Unidad Ejecutora (UE), que tendrá como funciones principales las de organizar y dirigir las actividades del programa, y la administración y el manejo de los fondos. Además, la UE se ocupará de: actualizar periódicamente la demanda de capacitación, promover la elaboración de las estrategias de capacitación para los países indicando pautas para la asignación de los recursos del Programa, seleccionar los módulos para los cursos, aprobar el calendario de actividades, organizar la logística de los cursos, y evaluar periódicamente las actividades del Programa para una permanente actualización del sistema conforme a las necesidades cambiantes de capacitación. Con base en las pautas que se delinearán en las secciones correspondientes a Organización y Ejecución de este documento, la UE elaborará una guía de acción para los distintos involucrados en la ejecución del Programa.
- 3.20 RTC contratará con cargo al Programa y con carácter retroactivo, a un profesional de buena experiencia docente y en proyectos y, en lo posible, en el manejo de Programas de este tipo, para que se encargue de la gestión del programa y de coordinar los aspectos técnicos y operativos y del dictado de cursos. También, a un asistente técnico-administrativo de apoyo y, eventualmente, a expertos por tiempos limitados, para colaborar en aspectos específicos como dictado de clases, elaboración de currícula, etc.

B. Organización y Ejecución

- 3.21 El Programa será ejecutado por INT/RTC, mediante la Unidad Ejecutora mencionada. Para el desarrollo de sus funciones, que se mencionan en los dos párrafos anteriores, la UE contará con la capacidad técnica para ejercer la coordinación del programa y se apoyará en las siguientes unidades del Banco, con experiencia en capacitación: RE1/RSS, RE1/DAU, RE1/PRM, INDES, EVO y DPA/DEV. La UE, además, deberá mantener un estrecho contacto con las unidades a cargo de los proyectos y que tienen conocimiento de los problemas que los afectan, tales como los departamentos de operaciones regionales/Representaciones y las INEPs. En temas relacionados con actividades específicas, la UE recurrirá directamente a la unidad respectiva y convocará, cuando lo estime pertinente, al Comité de Coordinación que se crea al respecto.
- 3.22 Siendo un aspecto clave la coordinación del programa, la UE contará con un Comité de Coordinación, que estará integrado por INT/RTC, representantes de las tres regiones operativas y de las unidades del Banco mencionadas anteriormente. Para la programación de las actividades especializadas, como las de género, estado y sociedad civil, microempresa, medio ambiente y otros, también se incluirá en dicho Comité a representantes de las unidades responsables del

Banco. El Comité tendrá la responsabilidad de orientar y revisar el desarrollo y ejecución del Programa: adoptar guías de operación del Programa, aprobar y actualizar el directorio de cursos, asignar los recursos, dar pautas para la preparación de estrategias nacionales de capacitación, revisar el contenido y programación de los cursos, establecer procedimientos para tratar temas comunes, y evaluar las actividades del Programa. El Comité se reunirá trimestralmente o cuando sea convocado por el Jefe de la División de Cooperación Técnica Regional.

- 3.23 Las respectivas unidades de capacitación del Banco y otras involucradas en la materia correspondiente, participarán activamente en la selección de cursos, su organización y el adiestramiento de instructores. También evaluarán, para la organización de los cursos, la posible utilización de capacitadores externos así como de recursos informáticos (internet, intranet, software, así como sistemas de pasantías cortas en países y/o sectores modelos). Estas unidades, en sus áreas respectivas participarán y serán responsables técnicamente por la calidad de los cursos, la formación de instructores y la adaptación de curricula. En el caso de los módulos especializados, las unidades correspondientes del Banco presentarán la oportunidad y contenido que se daría a los cursos, particularmente en el área de medio ambiente. También propondrá la modalidad de impartir los cursos con funcionarios del Banco o mediante la contratación de consultores o instituciones de capacitación.
- 3.24 Las representaciones en los países, jugarán un rol decisivo de apoyo en el terreno a las actividades del Programa particularmente de las funciones de las respectivas INEPs y se describen en el próximo párrafo, contribuirán en la identificación y organización de los cursos y en logística así como en la administración de sus fondos. A iniciativa de algunas Representaciones, especialistas de las mismas asistirán a los cursos. Sus experiencias se utilizarán para la revisión y actualización de los cursos de este programa y de los que desarrollen en 1998.
- 3.25 También se utilizará la experiencia de las INEPs y de organismos públicos expresamente vinculados con el gerenciamiento de proyectos de los países. Las INEPs deberán presentar propuestas de estrategias de capacitación con indicación de prioridades en función de su aplicación a los problemas puntuales de ejecución de proyectos, a los efectos de ajustar la misma a las pautas de asignación de recursos por países que indique la UE. Estos organismos procederán a la identificación de participantes en los cursos y colaborarán en las actividades de selección de instructores, diseño del contenido de los cursos, logística para la organización de los cursos, así como en el desarrollo de mecanismos nacionales permanentes para continuar el entrenamiento iniciado con el presente Programa.

1. Criterios para la Identificación de Especializaciones

- 3.26 En lo referente a los cursos de las especialidades se dará prioridad a los que contribuyen a:
- . resolver problemas que están afectando las actividades de programación, preparación y ejecución de proyectos de inversión pública (políticas fiscales, monetarias, etc.);
 - . aclarar los requisitos de análisis del Banco (económico, institucional, financiero, etc.);
 - . promover la acción en áreas prioritarias del octavo aumento de recursos del Banco (reducción de la pobreza y equidad social, modernización e integración, y medio ambiente); o
 - . promover acciones que beneficien a los grupos de bajos ingresos, mujeres y la microempresa.
- 3.27 Para la capacitación en las especialidades se pueden justificar arreglos con otras instituciones que ofrezcan cursos de calidad. En la selección de las instituciones frecuentemente se utilizarán procedimientos competitivos. De ser el caso, con los recursos del proyecto se reconocería el costo de la matrícula y de los viajes de los participantes.

2. Criterios para la Selección de Participantes en los Cursos

- 3.28 Los participantes serán seleccionados por las INEPs, de acuerdo a sus funciones en las áreas de proyectos y programas de inversiones y de cooperación técnica, según nivel gerencial y/o técnico, a satisfacción de las Representaciones del Banco. Adicionalmente, se dará preferencia a aquellos funcionarios que estén directamente involucrados en la preparación, ejecución y evaluación de proyectos, o en actividades directamente relacionadas con el Banco.
- 3.29 Normalmente los participantes atenderán los módulos del Núcleo antes de iniciar los módulos especializados. Al finalizar cada curso se les solicitará una evaluación sobre los instructores y el curso, así como comentarios sobre su utilidad y aplicación en el desempeño de sus funciones. Sus experiencias también se utilizarán para la revisión y actualización de los cursos de este programa y para los que se desarrollen en 1998. Para incentivar el aprendizaje y fomentar la sustentabilidad del programa, el Banco podría solicitar la asistencia de participantes que, por la calidad de su desempeño, fueran elegidos para actuar como instructor en cursos futuros.
- 3.30 Los países se comprometerán a enviar a los cursos a por lo menos un representante de cada INEP y también se comprometerán a asignar tiempo disponible a aquellos participantes que sean seleccionados como instructores. Tanto el país como el Banco exigirán que el

personal de los ejecutores, responsable por futuras operaciones del BID, hayan participado de los cursos básicos (Diseño y Gestión de Programas y Proyectos, Adquisiciones, Desembolsos y Marco Lógico) o que participen en ellos, antes de comenzar la ejecución de dichos proyectos.

3. Institucionalización del Sistema de Capacitación

- 3.31 Dado el objetivo de procurar institucionalizar el sistema mismo de capacitación a nivel de cada país, desde el comienzo de la ejecución del proyecto, se trabajaría con las INEPs y la respectiva Representación, en la evaluación y selección de organizaciones nacionales, y en la negociación de los acuerdos para institucionalizar el sistema de entrenamiento. En este proceso también participarán las unidades de capacitación del Banco simultáneamente con las actividades de dictado de los cursos.
- 3.32 Con base en la experiencia en los cursos que el Banco ha dictado en las áreas de adquisiciones y marco lógico en los países, ya se han identificado algunas instituciones nacionales que podrían asumir paulatinamente la responsabilidad del entrenamiento. El proceso de traslado de responsabilidad podrá acelerarse en la medida que las organizaciones asimilen los módulos de capacitación y el conocimiento de los sistemas y procedimientos operativos del Banco.
- 3.33 Al término de este proceso se cumpliría con el propósito de fortalecer organizaciones nacionales con capacidad de continuar con este tipo de adiestramiento, una vez se agoten los fondos del Programa y a un costo de mercado. No obstante lo anterior, sería necesario continuar con la constante actualización del sistema de entrenamiento conforme los cambios operativos de las actividades del Banco. Por esta razón al seleccionar a los organismos nacionales de capacitación, se exigirá el compromiso de mantener su relación con el Banco y así acreditarse para continuar ejerciendo dicha función. Periódicamente presentarán propuestas en base al curriculum para cada tema, sobre las formas y condiciones para dar el entrenamiento así como bases de costo para las actividades y mecanismos de sostenibilidad.
- 3.34 La permanencia del Programa de entrenamiento al término de la participación del Banco, dependerá de la capacidad de la institución nacional que se seleccione. Como norma, se tratará de seleccionar a una institución en cada país; sin embargo si las circunstancias lo ameritan, se podrá incorporar a más de una institución. También se podrán seleccionar instituciones con responsabilidad regional. Los criterios que se utilizarán son los siguientes:
- . experiencia en actividades de capacitación y reconocida excelencia de sus programas;
 - . compromiso de vincular a los cursos del Programa a

profesionales destacados en las materias de los cursos, quienes podrán ser entrenados como instructores mediante las actividades de capacitación de instructores del Programa;

- . situación financiera sólida;
- . compromiso de asumir los módulos de capacitación del Banco utilizados en el Programa y de mantener una relación continua con el Banco para mantener los cursos actualizados ante eventuales modificaciones de las políticas y procedimientos del Banco;
- . compromiso de cobrar por los cursos precios de matrícula competitivos.

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

4. Resultados Esperados a Medio Término del Programa

3.35 Además de los cursos que se dicten durante los dos primeros trimestres, cabe señalar que dentro de los primeros seis meses se espera disponer de:

- . Estrategias para los países con prioridades establecidas, que se revisarían cada tres meses. Ellas permitirían ajustar las disponibilidades de recursos y las necesidades de capacitación.
- . Curricula adaptada tanto para los cursos del Núcleo, en particular los de los módulos de DGP, PBCP y ADQ, como para los módulos especializados que se identifiquen en las estrategias y que requieran elaboración y/o adaptación.
- . Cursos con módulos especializados que se identifiquen en las estrategias como derivados tanto de las prioridades que establezcan los países como de los resultados de las experiencias de los cursos del Núcleo que se dan con anterioridad.
- . Instructores capacitados ejerciendo las funciones docentes en cursos subsiguientes tanto en módulos del Núcleo como de las especialidades que se incorporen.
- . Organismos calificados seleccionados y en proceso de selección y/o negociación, que permitirían institucionalizar el sistema, con curricula y material definidos y preparados por el Proyecto, para que los cursos continúen una vez que se agoten los fondos del Banco para el Programa.
- . Un cuerpo de personal de las agencias ejecutoras mejor capacitados para la preparación y manejo de proyectos y

programas, estrechamente relacionados con los sistemas y procedimientos del Banco.

- . La infraestructura adecuada institucional que se logrará con lo anterior, a fin de que los cursos se organicen en función del tiempo de trabajo de los funcionarios en horas intermedias o fuera de las horas de trabajo de los mismos.

C. Informes y Seguimiento

- 3.36 El seguimiento de la operación será hecho por RTC con la colaboración del Comité de Coordinación del Programa y también por las representaciones en el terreno. Asimismo, se hará mediante la asistencia a los cursos de representantes de las INEPs y de las Representaciones, quienes presentarán breves informes sobre los mismos, así como mediante las evaluaciones de los participantes, informes de los instructores y de visitas de miembros de la UE y/o del equipo de proyecto. También se evaluarán a fondo un par de casos específicos y se contará al final del año con una evaluación sobre los logros del Proyecto.
- 3.37 La programación de cursos para cada trimestre se realizará teniendo en cuenta la experiencia con los cursos efectuados en el trimestre anterior. En este contexto, al final de cada trimestre también se emitirá un breve informe de actividades y financiero con los gastos efectuados durante el mismo y un informe consolidado al final del período.

D. Costo y Financiamiento

- 3.38 El costo del Programa es de hasta US\$ 2 millones de dólares provenientes de los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales con carácter no reembolsable. A continuación se presenta un estimado global de costo por actividad:

Costo de las Actividades del Programa

Descripción	Monto En US\$000
1. Cursos de Capacitación (honorarios y viajes de instructores, viajes y matrículas, participantes, y gastos de logística). Dichos gastos comprenderían un mínimo de recursos que se asignaría por país dentro de la programación de los cursos.	1.250
2. Adaptación de Módulos de Capacitación (emolumentos, gastos de viajes y material didáctico que correspondan al Banco, Agencias Especializadas y profesionales que se utilicen en la adaptación y/o elaboración de curricula para los módulos del Núcleo y de las especialidades)	200
3. Adiestramiento de Instructores (imputación de gastos de docentes, gastos de material didáctico y otros de logística en que se incurra para la capacitación de instructores)	200
4. Coordinación y Evaluación del Programa (Coordinador y Asistentes - honorarios y gastos de viaje - y logística que se requiera para el desempeño de la Unidad Ejecutora).	150
5. Imprevistos	200
T o t a l	2.000

3.39 El monto para los cursos de capacitación será distribuído entre países en función de las estrategias. No obstante lo anterior, se garantizará un monto mínimo a cada país, que le permita al menos la capacitación en las materias del Núcleo. La Unidad Ejecutora, con la participación del Comité de Coordinación del Programa, especificará los criterios para la distribución y uso de los mismos.

3.40 Los costos incurridos en viajes y logística de los cursos por las unidades del Banco en las actividades de organización y dictado de cursos podrán ser reembolsados con cargo a los recursos del

Programa, de acuerdo con las normas presupuestales vigentes.

- 3.41 Los desembolsos se harán de acuerdo con los procedimientos del Banco, desde la Sede y/o a través de transferencias de fondos a las Representaciones para hacer frente a los gastos locales previstos. Dado que el programa se desarrollará a través de una programación trimestral, la UE incluirá en su informe financiero al final de cada trimestre, los fondos asignados a las Representaciones.

IV. BENEFICIOS Y RIESGOS

- 4.1 El presente programa complementaría la acción de modernización del estado que el Banco apoya y que comprende la formulación de políticas, reformas, capacitación y revisión de sistemas y procedimientos. Contribuiría también a reforzar la capacidad operativa de las agencias ejecutoras en la preparación y ejecución de la cartera de proyectos. Además, aportaría a la formación de los recursos humanos a nivel de los países C y D, un enfoque común e integral del ciclo de los proyectos tanto en sus aspectos conceptuales generales como en las especificidades de ejecución y sectoriales.
- 4.2 El riesgo principal del programa tiene relación con la posibilidad de incorporar un número de instructores calificados para que, en función de los problemas de preparación y ejecución de los proyectos y su relación con los sistemas y procedimientos del Banco, se puedan dictar los cursos necesarios. Aunque tanto para el diseño como para el manejo posterior del programa se utilizará la capacidad interna del Banco, el plan de operaciones plantea mecanismos para capacitar a instructores e incorporar instituciones nacionales que participen en el programa y continúen con este tipo de entrenamiento después del último desembolso de los recursos del Banco.
- 4.3 No obstante lo anterior, se estima que es posible que haya ciertas dificultades para atender la demanda de capacitación, dada la limitada disponibilidad de instructores calificados en el período previsto de ejecución de un año.
- 4.4 El tiempo requerido para que los países se adapten oportunamente a los requerimientos programados para la realización de los cursos constituye un riesgo que el programa procura minimizar a través de una colaboración estrecha de las Representaciones del Banco con los organismos involucrados en los países. Al mismo tiempo, la falta de continuidad de algunos de los capacitados en la función pública relacionada con las actividades del Banco es un imprevisto cuyo impacto podría cubrirse a través de la continuidad de los cursos.
- 4.5 Otro riesgo del programa consistiría en que las acciones complementarias de modernización del estado para superar

restricciones de política macroeconómica (fiscales y de endeudamiento, por ejemplo) e institucionales no se lleven a cabo y, en consecuencia, la capacitación propuesta no logre los impactos esperados en la gestión de la cartera de proyectos del Banco.

V. EVALUACION

- 5.1 A través de consultores contratados al efecto por el Banco, se hará una evaluación del desarrollo del programa tomando en cuenta lo indicado por la sección 3.35, lo que será complementado, tanto a medio término como al final del período con una evaluación detallada que incluiría el seguimiento de los participantes y el cumplimiento de los objetivos y de las metas que propondrá el Programa a través de las estrategias a elaborarse para los países.

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO DE LOS PAISES DE LOS GRUPOS C Y D

INSTITUCIONES NACIONALES DE ENLACE

Región I

Bolivia:	Secretaría de Inversión Pública y Financiamiento Externo	Uruguay:	Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República Oriental del Uruguay
Paraguay:	Ministerio de Hacienda y la Secretaría Técnica de Planificación		

Región II

Belice:	Ministry of Economic Development	Honduras:	Unidad de Apoyo Planificación Económica (UNAPE)
Costa Rica:	Ministerio de Hacienda	Nicaragua:	Ministerio de Economía
El Salvador:	Ministerio de Hacienda	Panamá:	Ministerio de Planificación y Política Económica
Guatemala:	Ministerio de Planificación Económica	República Dominicana:	Secretariado Técnico de la Presidencia
Haití:	Ministerio de Planificación		

Región III

Bahamas:	Ministry of Finance and Planning	Jamaica:	Planning Institute of Jamaica
Barbados:	Ministry of Economic Affairs	Suriname:	Ministry of Planning and Ministry of Finance
Ecuador:	Ministerio de Finanzas y Crédito Público	Trinidad y Tobago:	Ministerio de Planificación
Guyana:	Ministry of Finance		

NECESIDADES DE CAPACITACION DE LAS UNIDADES EJECUTORAS

Area de Necesidad:	Gerencia de Proyecto	BID: Orientación, Productos, Ciclo de Proyecto	Marco Lógico	Adquisiciones	Desembolsos	Negociación	Adicional
REGION I							
Bolivia		x	x	x	x		
Paraguay	x	x	x	x			
Uruguay	x		x	x	x	x	INDES
REGION II							
Belice	x	x		x			
Costa Rica		x	x	x	x	x	tributación; sector financiero
El Salvador	x	x	x	x		x	INDES
Guatemala	x	x	x	x			INDES; género; microempresa
Haití	x	x	x	x		x	INDES
Honduras	x	x	x	x	x	x	INDES; análisis financiero
Nicaragua	x		x	x			financiero
Panamá	x	x	x	x	x	x	INDES; ambiental
R. Dominicana	x	x	x	x	x	x	análisis financiero y de cartera
REGION III							
Bahamas				x	x		
Barbados							
Ecuador	x	x		x	x		
Guyana	x		x	x		x	
Jamaica	x		x	x			
Suriname	x						género
Trinidad & Tobago	x			x	x	x	sector social
número total de cursos	15	10	12	17	9	10	13

PROYECTO DE RESOLUCION

REGIONAL. COOPERACION TECNICA REGIONAL NO REEMBOLSABLE PARA LA
REALIZACION DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA LOS PAISES DE LOS
GRUPOS C Y D

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe para que en nombre y representación del Banco, proceda a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones a que se refiere el Documento AT- _____, sobre una cooperación técnica regional no reembolsable para la realización de un Programa de Entrenamiento para los Países de los Grupos C y D.
2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de US\$2.000.000, con cargo a los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.