



**Evaluación Intermedia de los
Compromisos del IDB-9**

**Productos de
Conocimiento**

Informe Detallado

Clasificación: Documento Público
Versión Original: Inglés
Traducción al Español: Marzo de 2013



Este trabajo se distribuye bajo una licencia Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0). Usted es libre de copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra a terceros, bajo las siguientes condiciones:



Reconocimiento – Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).



No comercial - No puede utilizar esta obra para fines comerciales



Sin obras derivadas - No se puede alterar, transformar o ampliar este trabajo.

Renuncia - Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.

© **Banco Interamericano de Desarrollo, 2013**

Oficina de Evaluación y Supervisión

1350 New York Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20577

www.iadb.org/evaluacion

SÍNTESIS

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) tiene un conjunto diverso de productos de conocimiento: trabajo económico y sectorial, productos de conocimiento relacionados con préstamos y una variedad de productos de cooperación técnica no reembolsable (CT) financiados ya sea por los ingresos del capital ordinario o fondos fiduciarios de donantes. Con un creciente énfasis en la capacidad del BID de hacer aportes no financieros efectivos a sus prestatarios, ha habido un enfoque importante en cómo incrementar el impacto en el desarrollo de las CTs. Esto implica equilibrar la demanda de los clientes con el propio punto de vista de la institución sobre las prioridades a nivel de país y región. El BID se ha esforzado por lograr este equilibrio y por implementar sistemas de apoyo para administrar y monitorear las CTs de manera efectiva. Desde 2008, la definición y la clasificación de las CTs y las guías sobre cómo manejarlas han cambiado casi una vez por año. El Acuerdo del BID-9 reflejó la intención de hacer esta área de trabajo del BID más efectiva, y un mandato más específico para analizar la posibilidad de brindar servicios remunerados en el futuro.

Esta evaluación identificó varias áreas en las que existen constantes problemas relacionados con las CTs, algunos de los cuales se relacionan con los productos de conocimiento del BID a nivel más general. Primero, la alineación estratégica entre las CTs y los productos de préstamo debe fortalecerse; esto ha mejorado un poco en los programas anuales del país, pero debe seguir fortaleciéndose en las periódicas Estrategias de País y a nivel general. Segundo, la administración de las CTs es complicada por las diversas limitaciones impuestas en la asignación inter e intrasectorial, tanto de capital ordinario como de los fondos fiduciarios de donantes, y los esfuerzos de la Administración del BID para encontrar las formas de solucionar estas limitaciones han tenido un éxito limitado, como es evidenciado por la subutilización de los recursos disponibles. Tercero, el BID no tiene un sistema para monitorear e informar sobre los resultados de las CTs, y esto debe ser rectificado debido a su importancia para la efectividad en el desarrollo. Cuarto, el desarrollo de propuestas de servicios remunerados ha sido lento, aunque ahora algo de progreso parece probable. Finalmente, la accesibilidad a informes y estudios es un problema de larga data, aunque la Administración, recientemente, comenzó a tratar esto de manera más sistemática con el desarrollo de un nuevo sistema de acceso a los datos.

PREFACIO

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) esta en un periodo de rápidos cambios en respuesta al dinamismo económico en la Región a la cual sirve y a la creciente competitividad en los mercados financieros internacionales. En la pasada década, los países de América Latina y el Caribe han obtenido mayor acceso a fuentes financieras alternas y han incrementado su habilidad para generar y compartir conocimiento entre ellos. Como en el caso de otros bancos multilaterales de desarrollo, el BID busca adaptarse a estos cambios en el panorama internacional, cerciorándose de dar respuesta a las necesidades de los países prestatarios y poniendo un gran énfasis en la efectividad del uso de sus recursos limitados.

En el 2010 la Asamblea de Gobernadores del BID aprobó el Noveno Aumento General de Capital del BID (BID-9). El Acuerdo del BID-9 estableció una serie de reformas con el fin de fortalecer el enfoque estratégico, la efectividad en el desarrollo, y la eficiencia del BID para mantener su competitividad y relevancia en los próximos años. Como parte de ese informe, a la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) del BID se le asignó la tarea de llevar a cabo un informe de avance, a presentarse en la Asamblea de Gobernadores en marzo de 2013, que busca evaluar el progreso del BID en la implementación de estas reformas. Para ver el documento en su totalidad, visite www.iadb.org/evaluacion.

Este documento es uno de los 22 documentos de referencia preparados por OVE que sirven de insumo para la evaluación de BID-9. Su propósito es determinar si una parte de los requisitos de BID-9 ha sido implementada totalmente y efectivamente, además de ofrecer sugerencias para fortalecer la implementación en el futuro. El objetivo general de este documento y de la evaluación completa es proporcionar información a los Gobernadores, al Directorio y a la Administración del BID para ayudar a la institución a ser fuerte y efectiva en la promoción del crecimiento económico y en la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe.

ÍNDICE

SIGLAS Y ABREVIATURAS

RESUMEN EJECUTIVO

I.	INTRODUCCIÓN	1
A.	Antecedentes y contexto	1
B.	Metodología.....	2
II.	REVISIÓN DE LOS PRODUCTOS DE CONOCIMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DEL BID.....	3
III.	DESARROLLOS DURANTE Y DESDE EL BID-9	8
IV.	HALLAZGOS	11
A.	Alienación estratégica con los países	11
B.	Alineación con estrategias sectoriales.	13
C.	Monitoreo y administración.....	13
D.	Servicios remunerados.....	15
E.	Accesibilidad	16
F.	Conclusiones.....	16
V.	SUGERENCIAS PARA EL FUTURO.....	17

LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

ANEXO A EVOLUCIÓN RECIENTE DE LAS POLÍTICAS DEL BID SOBRE COOPERACIÓN TÉCNICA

El presente documento de referencia ha sido preparado por Basil Kavalsky y José Ignacio Sembler bajo la dirección Diether Beuermann y Monika Huppi. Todos los documentos de referencia han sido revisados y discutidos dentro de OVE y circulados a la Administración para comentarios. Los demás documentos de referencia y la evaluación completa del BID-9 pueden ser encontrados en la página web: www.iadb.org/evaluacion.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BRIK	Repositorio de Conocimiento Institucional del BID
CIP	Productos de insumos corporativos
CPD	Documento de Programa por País
CPE	Evaluación de Programa de País
CS	Apoyo a clientes
CT	Cooperación técnica no reembolsable
ESW	Trabajo económico y sectorial
GCM	Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento
BID-9	Noveno Aumento General de Capital
KCP	Producto de Conocimiento y Fortalecimiento de Capacidad
LAC	América Latina y el Caribe
RD	Investigación y difusión
OS	Apoyo operativo
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
PTL	Líder de equipo de proyecto
SPD	Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo
STF	Fondos temáticos estratégicos
VPC	Vicepresidencia de Países
VPS	Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento

RESUMEN EJECUTIVO

Las evaluaciones realizadas a lo largo de los años para analizar la efectividad en el desarrollo de los productos de conocimiento producidos por el Banco Interamericano de Desarrollo (el BID, o el Banco) han sido críticas sobre la capacidad del Banco de guiar, coordinar y administrar estos productos. En la evaluación de Nuevo Marco de financiamiento 2005-2008, la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) señaló que “Los hallazgos de las evaluaciones anteriores señalan que la asistencia técnica en el Banco ha constado de actividades aisladas, sin relación con una evaluación general de las necesidades, prioridades y demandas de los beneficiarios. En consecuencia, los productos de las operaciones de CT normalmente no se han integrado a los conocimientos sectoriales globales del Banco, y por ende no promueven los planes y agendas de desarrollo integrales”.

Para abordar estas inquietudes, el Banco ha hecho una serie de compromisos en el contexto del Acuerdo del BID-9: garantizar una composición relevante de productos, mejorando sus marcos para entregar productos no financieros de valor agregado; mejorar su rol como vehículo de fondos externos, desvinculados, y de múltiples donantes para financiar productos de cooperación técnica no reembolsable (CT); y considerar una opción de servicios remunerados, para aprovechar el potencial no explorado de una sustancial recuperación de costos y para cumplir con las demandas de los clientes por productos de alta calidad, de rápida respuesta, y que sean altamente relevantes.

Este documento de referencia evalúa hasta qué punto y cuán efectivamente estos compromisos han sido implementados, con un enfoque particular en las CTs, que fueron el foco subyacente de los compromisos del BID-9.

Alineación estratégica con los países

Los Documentos Anuales de Programación por País (CPD) brindan una cobertura importante a las CTs que están en curso o propuestos para el año siguiente, aunque existe una elaboración muy limitada más allá del título de la CT y el monto, y no hay datos sobre la implementación. Para los documentos periódicos de Estrategias de País, el trabajo de conocimiento del BID juega dos papeles por separado: notas sectoriales que proporcionan información para el diseño de la estrategia, y la estrategia debe indicar la contribución de las CTs al programa. La evidencia sugiere que las notas sectoriales son valoradas tanto por el personal, como resúmenes internos de los problemas claves del sector y por el papel del BID para lidiar con estos problemas, y también son valoradas por los prestatarios como reflejo de una evaluación objetiva del estado del sector. En contraste, las Estrategias del País hacen muy poca referencia a las CTs.

Asignación sectorial eficiente de los recursos de CT

Los recursos para financiar CT se asignan a una cantidad de distintos Fondos Temáticos sobre la base de amplias prioridades institucionales. La asignación de los ingresos desde el capital ordinario (unos \$100 millones en 2012) es propuesta por la Administración según su punto de vista de amplias prioridades sectoriales y es aprobada por el Directorio

Ejecutivo. En muchas de estas áreas existe un segundo nivel de designación de recursos para un conjunto de países, grupos o actividades objetivo. Esto parece haber creado un sistema excesivamente rígido en áreas predeterminadas que han inhibido el uso de recursos de CT. En 2011 hubo un sustancial traspaso de fondos, y se espera un traspaso similar este año.

Monitoreo y administración de los recursos de CT

Dados los múltiples objetivos y las fuentes de financiamiento de las CTs del BID, no es una tarea fácil diseñar sistemas de monitoreo y gestionarlos en una forma que mantenga los costos de transacción en niveles manejables y no crear una falta de incentivo importante respecto del uso de estos instrumentos. La mayoría del personal entrevistado por el equipo de evaluación comentó sobre los altos costos de transacción asociados con las CTs, —los requisitos de procesos, los pasos separados requeridos para evaluar si los fondos fiduciarios de donantes se pueden utilizar para financiar las CTs, y los arreglos de adquisiciones (los que, por ejemplo, hacen que contratar empresas de consultoría en lugar de consultores individuales resulte prohibitivamente engorroso). En el BID, actualmente, se está llevando a cabo un trabajo considerable para intentar implementar acuerdos de monitoreo que permitan a los gerentes identificar el estado de implementación de las CTs. Se han implementado algunos sistemas parciales, pero aún hay camino que recorrer respecto al desarrollo de un sistema integrado y, eventualmente, vinculado a Optima. Aún no se ha implementado un sistema para el monitoreo y reporte de los resultados logrados con las CTs.

Servicios remunerados

Si bien el Acuerdo del BID-9 solicitó específicamente que el Banco desarrollara un marco de servicios remunerados, parece que recién este trabajo está partiendo. La nueva Estrategia de País de Perú hace surgir la posibilidad de servicios tarifados. El BID no tiene un marco para esto, solo un documento muy específico diseñado para Chile, el único país que ha recibido servicios remunerados por parte del Banco. Se espera que el Banco tenga un marco general para el 2013.

Accesibilidad de datos y estudios

La evaluación de OVE de los estudios del BID en 2006 indicó sobre la dificultad para acceder a los conocimientos acumulados del BID a través de las herramientas de búsqueda disponibles, y los comentarios del personal del BID que fue entrevistado sugieren que este problema aún no se ha resuelto. Una gran cantidad de miembros del personal mencionaron que, en muchos casos, la única forma de encontrar un documento es llamar al autor y obtenerlo en forma directa. El Banco recientemente ha implementado nuevos sistemas que deberían permitir acceder y buscar todos los estudios financiados por el BID en forma accesible. El desafío estará en garantizar que todo ese trabajo sea efectivamente ingresado en el sistema.

Conclusiones

El BID ha realizado un esfuerzo de buena fe para responder a las inquietudes sobre servicios de conocimiento elevadas por el Acuerdo del BID-9, pero aún queda mucho por hacer para asegurar que los recursos de servicios de conocimiento, especialmente las CTs, sean asignados de manera eficiente y efectiva, y se puedan contabilizar sus resultados. El personal y los gerentes entrevistados sugirieron que las cosas en general se están moviendo en la dirección correcta, con mayor transparencia y monitoreo de los procesos internos para la entrega de productos de conocimiento. Sin embargo, el progreso ha sido limitado por la complejidad de tener que cumplir objetivos diferentes e incompatibles y de equilibrar los distintos *trade-offs*. El hecho que las directrices sobre este tema sean emitidas en forma casi anual sugiere que el BID está “trabajando activamente” en esta área, pero que aún falta un compromiso con un enfoque más simple, más claro y más efectivo.

De cara al futuro, OVE sugiere que la Administración revise la práctica de asignación predefinida de fondos de capital ordinario para CTs, busque una alineación estratégica más fuerte de las CTs con los programas de países, y adopte un sistema para el monitoreo y reporte de resultados de las CTs. OVE asimismo debe buscar tener una mejor cobertura de las CTs en las Evaluaciones de Programa de País.

I. INTRODUCCIÓN

A. Antecedentes y contexto

- 1.1 Durante los primeros años del Banco Interamericano de Desarrollo (el BID, o el Banco), las necesidades de financiamiento para el desarrollo de los países de América Latina y el Caribe (LAC) hicieron que los préstamos fueran una prioridad¹. Las actividades de generación de conocimiento y de fortalecimiento de capacidades no solo tuvieron una prioridad más baja, sino que fueron previstas mayormente como insumos para la preparación de préstamos. A medida que la comunidad de desarrollo comenzó a reconocer a la calidad de las políticas e instituciones como un determinante clave para el desarrollo, y a medida que los países de LAC mejoraron su acceso a los mercados de capitales nacionales e internacionales, las actividades de conocimiento y fortalecimiento de capacidades comenzaron a atraer más atención. Con los cambios organizacionales del Banco y las cambiantes prioridades de la década de 1990, una cantidad de actividades de conocimiento y fortalecimiento de capacidades comenzó a tomar forma como verdaderos productos del Banco con valor propio: investigación económica y social, apoyo a los bienes públicos regionales, capacitación externa, diálogos regionales de políticas, asistencia técnica, apoyo para el desarrollo de sistemas nacionales, seminarios y asesorías sobre políticas a los Gobiernos.
- 1.2 La demanda de la Región de productos de conocimiento y fortalecimiento de capacidades (KCP), llevó a una serie creciente de mandatos institucionales con el objetivo de mejorar el trabajo del Banco en esta área². Estos mandatos convergieron alrededor de la idea señalada en el Nuevo Marco de Financiamiento 2005-2008 que señala que “en el contexto de los flujos financieros netos decrecientes desde el BID a los países prestatarios, la importancia del aporte al desarrollo que el Banco pueda hacer a través de estas actividades se vuelve fundamental”. Las evaluaciones realizadas a lo largo de los años para evaluar la efectividad en el desarrollo de los distintos componentes de los KCPs/CTs han sido críticas sobre la capacidad del Banco para guiar, coordinar y administrar estos productos. En la evaluación del Nuevo Marco de Financiamiento, OVE señaló que:

“Los hallazgos de evaluaciones anteriores señalan que la asistencia técnica en el Banco ha constado de actividades aisladas, sin relación con una evaluación integral de las necesidades, prioridades y demandas de los beneficiarios. En consecuencia, los productos de las operaciones de CT normalmente no se han integrado a los conocimientos sectoriales globales del Banco, y por ende no promueven los planes y agendas de desarrollo

¹ Esta sección está tomada del *Nuevo Marco Operativo*, 31 de octubre de 2008.

² Los productos de conocimiento del BID nos son más llamados como KCPs; ahora se los conoce como productos de cooperación técnica (CT).

integrales”. Esta dispersión de esfuerzos parece estar relacionada con el hecho de que las KCPs/TCs han sido impulsados más desde el lado interno que desde el lado externo. Además, el enfoque fragmentado ha derivado en la incapacidad de la Administración y del Directorio de tener un punto de vista general del alcance, la dirección, el costo y los resultados del trabajo del Banco en esta área³.

- 1.3 En el contexto del Noveno Incremento General de Capital, los Gobernadores llamaron al Banco a tomar medidas para fortalecer la relevancia y rendición de cuentas de los servicios no financieros, especialmente CT. Específicamente, el informe sobre el Noveno Aumento General de Capital (Informe del BID-9), adoptado en 2010 por la Asamblea de Gobernadores comprometió al Banco a:

Para garantizar una combinación pertinente de productos, el Banco está mejorando su marco de suministro de productos no financieros de valor agregado. La plataforma para KCP reforzará estos productos como componente del negocio central del Banco, y para adaptar su estrategia de financiamiento, y los arreglos operativos y de responsabilidades. Además se ha propuesto una opción de financiamiento de servicios remunerados, para aprovechar el potencial inexplorado de una sustancial recuperación de costos. El financiamiento de servicios remunerados requerirá que el Banco haga corresponder eficazmente la demanda de los clientes con la oferta de productos sumamente pertinentes, de alta calidad y de rápida entrega. Paralelamente, la institución seguirá fortaleciendo su papel de vehículo de financiamiento externo, no atado, proporcionado por múltiples donantes, para financiar operaciones de cooperación técnica no reembolsable”.

- 1.4 Conforme a ello, esta evaluación revisa el progreso realizado en la implementación de reformas suscritas mediante la plataforma de KCPs, especialmente con respecto a las CTs y cuál es la posición del Banco con respecto al desarrollo de la línea de productos de servicios remunerados.

B. Metodología

- 1.5 Es importante destacar que no esta no es una evaluación general de los productos de conocimiento del BID. El foco de este documento de referencia está en el punto hasta el cual los requisitos del BID-9 sobre los servicios de conocimiento han sido implementados en forma plena y efectiva. Para hacer esto, OVE (i) reunió información detallada de referencia sobre los servicios de conocimiento del BID; (ii) entrevistó a los líderes de equipo de proyectos (PTL) y personal de la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad del Desarrollo (SPD) y la Unidad de Gestión de Subsidios y Cofinanciamiento (GCM); (iii) realizó una meta-evaluación revisando todas las evaluaciones relacionadas con conocimiento y el análisis de las CTs en las Evaluaciones de Programa de País (CPE); y (iv) obtuvo las percepciones de los clientes sobre varios productos de conocimiento que el BID ofrece en veinte países. Debido a que el Acuerdo del BID-9 en esta área se relaciona, esencialmente, con los servicios de conocimiento a nivel país

³ Evaluación del Nuevo Marco de Financiamiento: 2005-2008 (RE-342-1).

proporcionados por el BID, particularmente CT, la evaluación no incluyó cobertura de los programas más amplios de investigación regional y la diseminación de programas que el BID lleva a cabo. No obstante, OVE destaca la importancia de estos programas y el aporte que hacen a la región y a los países individuales en el largo plazo.

II. REVISIÓN DE LOS PRODUCTOS DE CONOCIMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DEL BID

- 2.1 Es un desafío realizar una caracterización de los servicios de conocimiento del BID para los clientes, debido a las distintas formas en las que estos servicios se definen, implementan y financian. Los productos de conocimiento del BID pueden verse desde la perspectiva de programación de productos de conocimiento y desde los mecanismos de financiamiento (Tabla 1).

Tabla 1: Asistencia técnica y servicios de conocimiento por fuente de financiamiento

		Fuente de financiamiento			
Tipo de servicio		Fondo fiduciarios de Donantes	Programas Especiales de CO	Presupuesto Administ.	Cliente (recuperación del costo o préstamo)
	CT de Apoyo Operativo	√	√		
	CT de Apoyo a Clientes	√	√		
	CT de Investigación y Difusión	√	√		
	ESW (VPS+VPC+VPP)			√	
	CIP (VPS+VPC+VPP)			√	
	Estrategias de País, programación et al. (VPC)			√	
	Servicios remunerados				√
	KCP en operaciones de préstamo				√

Fuente: Adaptado de la Presentación de VPS al Comité de Programación sobre ESW y CIP 2009-2013, 14 de junio de 2012.

- 2.2 En cuanto a lo que concierne a la programación, existen actualmente seis categorías:

- *El conocimiento que está “atado” a los productos de financiamiento del BID*, incluido a través de financiamiento diseñado para un fin, como los préstamos de cooperación técnica, la Facilidad para la Preparación y Ejecución de Proyectos, y los componentes de conocimiento y fortalecimiento de capacidades de operaciones de inversión - para transferir el conocimiento específico y el apoyo técnico.
- *Cooperación técnica - apoyo operativo (OS)*, actividades que contribuyen a la preparación, el diseño, o implementación de un proyecto apoyado por el BID.
- *Cooperación técnica - apoyo a clientes (CS)*, actividades que son solicitadas por clientes del BID para apoyar sus amplias agendas de desarrollo.

- *Cooperación técnica - investigación y difusión (RD)* que es originada por el BID como un instrumento para crear, captar y compartir conocimiento regional y a nivel de país.
- *Productos de Insumos Corporativos (CIP)* que sirve para profundizar las prioridades institucionales y las iniciativas corporativas, como es el desarrollo de estrategias y políticas sectoriales, la consolidación de prioridades corporativas (por ejemplo, género, cambio climático) en las operaciones de financiamiento a través del desarrollo de herramientas operativas o de la implementación de planes de acción específicos.
- *Trabajo Económico y Sectorial (ESW)*, que es realizado por el BID para informar su conocimiento de problemas regionales y países para apoyar su programa operativo.

2.3 Estas actividades pueden ser financiadas a través de cuatro fuentes diferentes:

- Los *préstamos del BID* financian las actividades de apoyo técnico como componentes de préstamos de inversión u operaciones dedicadas de apoyo técnico.
- *El presupuesto administrativo* principalmente apoya los productos de insumos corporativos y ESW realizados por el Banco. En 2012, US\$24,3 millones fueron asignados desde el presupuesto administrativo para ESW⁴. Unos 2.5 millones van anualmente al Fondo de Respuesta Rápida, que se desembolsa a discreción de la Vicepresidencia de Países (VPC) para importantes actividades a nivel país. En 2012, US\$10,5 millones fueron asignados a productos de insumos corporativos (CIPs)⁵.
- *Fondos de Capital Ordinario* es financiado desde los ingresos de capital del BID y pueden ser usados para cooperación técnica, ya sea OS, CS, y RD. En 2012, aproximadamente US\$100 millones se han puesto a disposición a través de Programas Especiales de Capital Ordinario para estos fines. Los fondos se asignan a programas específicos, de los cuales hubo 17 en 2012, alineados a las prioridades estratégicas del BID.
- *Los fondos fiduciarios de donantes* se pueden usar para cualquier programa de CT que el donante designe. Son una fuente importante de financiación para RD, especialmente para programas regionales. A octubre de 2012, US\$ 375,5 millones de dólares en fondos fiduciarios de donantes estaban disponibles.

⁴ Esto incluye Gastos de Personal (US\$12,1 millones) y Gastos no relacionados con Personal (US\$12,2 millones). Fuente: “2012 Programa y Presupuesto aprobado. Versión Final” (GA-248-7)

⁵ Esto incluye Gastos de Personal (US\$5,3 millones) y Gastos no relacionados con Personal (US\$5,2 millones). Fuente: “2012 Programa y Presupuesto aprobado. Versión Final” (GA-248-7)

Tabla 2. Aprobaciones y disponibilidad (en millones de dólares)

Tipo de fondo	Taxonomía de CT	Aprobaciones 2012 (Al 31 de octubre de 2012)	Disponibilidad estimada con límites anuales (Al 31 de octubre de 2012)	Disponibilidad estimada menos inventario 2012 (Al 31 de octubre de 2012)
Capital Ordinario	Apoyo a clientes (CS)	25.4	109.1	63.4
	Apoyo operativo (OS)	12.8		
	Investigación y Difusión (RD)	8.3		
	CO Total	46.5		
Fondos fiduciarios de donantes	Apoyo a clientes (CS)	23.1	423.4	375.5
	Apoyo operativo (OS)	15.9		
	Investigación y Difusión (RD)	17.5		
	DTF Total	56.5		

Fuentes: Informe de Aprobación de CT de GCM (Al 31 de octubre de 2012), Informe de Disponibilidades de Fondos fiduciarios de donantes de GCM (A octubre de 2012)

Nota: La aprobaciones incluyen operaciones clasificadas con la taxonomía de CT (CS, OS, RD). Los PSG y Pequeños Proyectos no han sido clasificados por Taxonomía de CT.

- 2.4 Los mecanismos de asignación y las modalidades de procesamiento de las CT están determinados tanto por sus propósitos como por sus fuentes de financiamiento.
- 2.5 El enfoque principal de los accionistas del BID-9 estuvo en el uso efectivo de recursos para cooperación técnica no reembolsable (CT), y por lo tanto, este es el foco de este documento de referencia. Como muestra la Tabla 3, las CTs van desde pequeñas actividades como reuniones, seminarios o viajes de estudio, a estudios importantes realizados sobre problemas claves del desarrollo. Las inquietudes de los accionistas del BID-9 se han enfocado en esta última categoría y en garantizar que las CTs aprobadas reflejen tanto las prioridades de los Gobiernos así como las propias prioridades estratégicas del BID.

Tabla 3. Algunas CTs recientes

Número de Operación	Nombre de Operación	Fondo	País Beneficiario	Monto Original Aprobado (USD)
RG-T2160	Apoyo técnico a Bancos de Desarrollo con estrategias de financiamiento para la mitigación del cambio climático	MSC	Regional	1,000,000
NI-T1105	Fortalecimiento de la Gestión Fiscal en 5 municipalidades de La República de Nicaragua	ORC	Nicaragua	460,000
UR-T1097	Garantía de derechos dirigidos a la población NNA de alta vulnerabilidad	ORC	Uruguay	20,000
CO-T1315	Planificación y gestión por resultados: La experiencia del Brasil	ORC	Colombia	16,400
NI-T1149	Fortalecimiento de Ventanilla Única de Comercio Exterior	ORC	Nicaragua	750,000
PE-T1275	Pasantías del Programa de Inversión Forestal (FIP) en México	ORC	Perú	17,900
BO-T1180	Experiencias del Marco Sectorial AyS en Colombia	ORC	Bolivia	11,500
CO-T1264	Apoyar a FINDETER con la evaluación y la gestión de riesgos medioambientales y sociales	STC	Colombia	135,600
CO-T1290	Innovación en servicios en el operador postal oficial	ITC	Colombia	300,000
DR-T1096	Apoyo para la creación de la Joven Filarmónica de República Dominicana	ORC	República Dominicana	10,000
ES-T1180	Apoyo al Programa de Innovación para la Competitividad	KEF	El Salvador	160,000
ME-T1185	Promoción de Mercados de CO2 en México	CTF	México	800,000
ME-T1199	Apoyo a FINRURAL con un Sistema de Gestión de Riesgos Ambientales y Social	ICS	México	146,100
NI-T1145	Apoyo a la implementación del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación	KEF	Nicaragua	80,000
RG-T2171	Seguimiento a las mejoras en el cuidado de salud materna e infantil Mesoamérica	KPK	Regional	1,000,000
TT-T1033	Entendiendo la Economía a la Adaptación del Clima (ECA)	ORC	Trinidad y Tobago	360,000

Fuente: OVEDA, utilizando la base de datos del Banco.

Notas: Aprobaciones hasta el 27 de agosto de 2012. Códigos de Fondos: MSC (Fondo Fiduciario Multidonante para la Energía Sostenible y Cambios de Clima), ORC (Capital Ordinario), STC (Fondo Suizo de Cooperación Técnica para Consultoría y Entrenamiento), ITC (Fondo Fiduciario italiano para Firmas Consultoras e Instituciones Especializadas), KEF (Fondo Multidonante para la Economía de Conocimiento), CTF (Fondo para una Tecnología Limpia), ICS (Fondo Temático de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional), KPK (Fondo Coreano de Alianza para el conocimiento en Tecnología e Innovación).

2.6 La “Propuesta de Nuevo Marco de Cooperación Técnica”, aprobada el 1 de abril de 2008, definió el contexto de la cooperación técnica de la siguiente manera:

- a. Los recursos de Cooperación Técnica No Rembolsables crecen en volumen y variedad - 38 fondos fiduciarios de donantes activos;
- b. No alineación entre las actividades de CT y las prioridades de los países prestatarios - falta de una visión programática a nivel del país;
- c. Diversidad y complejidad de los procesos de aprobación de CT;
- d. La ejecución de proyectos de CT es lenta;
- e. El BID carece de una estrategia de gestión del conocimiento;
- f. El proceso de reforma de la CT por parte del BID está rezagada en comparación con otros bancos multilaterales de desarrollo.

2.7 El documento propuso una nueva política en un intento de cambiar el enfoque desde CT como un tipo de financiamiento hacia los objetivos de la CT y las actividades necesarias para apoyarlos⁶. Según la propuesta “el Banco debe ahora reconocer que los productos de conocimiento y fortalecimiento de capacidades constituyen una de sus actividades medulares. Por ende, es necesario que establezca una plataforma integral de desarrollo de estos productos, que incluya la adaptación de sus planes financieros, operacionales y de rendición de cuentas”. La política define el objetivo de la CT del Banco como “facilitar la transferencia

⁶ “Propuesta para una Nueva Política de Cooperación Técnica del Banco”, aprobada el 1 de abril de 2008.

de conocimientos técnicos y experiencia calificada, con objeto de complementar y reforzar las capacidades técnicas nacionales y regionales”. Además, la nueva política especifica las actividades de CT como la “transferencia, adaptación, movilización y utilización de servicios, aptitudes, tecnología e ingeniería para la formación de capacidad nacional en una forma sostenible”. Declara además que las “actividades de CT se integraran en el programa de préstamo del Banco, en consonancia con las estrategias de país y regionales y en manera centrada en la generación de efectos directos y resultados en materia de desarrollo”.

2.8 En este contexto, el documento propuso la creación de un nuevo marco de CT y un modelo para el Banco de gestión de los recursos de donaciones que consisten en: i) establecer un vínculo estratégico entre la CT y la cartera de préstamos del Banco, las Estrategias de Países y la programación regional; ii) simplificar y estandarizar los procedimientos de aprobación; iii) simplificar los procedimientos de ejecución; iv) mejorar el monitoreo, la evaluación y reporte de los resultados de desarrollo logrados con la CTs; y v) proporcionar insumos críticos para la movilización de recursos para donaciones. El documento propuso un gran número de pasos para poner en práctica este enfoque:

- Establecimiento de un número limitado de fondos temáticos estratégicos (STF) en apoyo de las prioridades mas relevantes del programa del Banco;
- Énfasis en el desarrollo de asociaciones;
- Aplicación de procedimientos simplificados y uniformados;
- Aumento del nivel de delegación de la aprobación de proyectos de CT a la Administración;
- Delegación al Presidente de la facultad para celebrar convenios con donantes que apoyen la CT;
- Financiamiento de fondos fiduciarios exclusivamente con contribuciones no reembolsables y no condicionadas;
- Una preferencia otorgada a los STF que se financien mediante contribuciones de múltiples donantes;
- Creación de un marco de resultados para cada STF;
- Implementación de un programa mejorado de capacitación al personal para la gestión y uso de recursos de STF;
- Una función específica de movilización de recursos en la Oficina de Alianzas Estratégicas;

- Ubicación de responsabilidad de CT en [las Vicepresidencias] de sectores y conocimiento, y el sector privado;
- Ubicación de una función centralizada de administración de recursos de donaciones en la Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento de VPC;

2.9 El documento concluye que para consolidar estos desarrollos:

“La Administración enviará una propuesta completa al Directorio, la que detallará una plataforma exhaustiva de planificación, gestión, monitoreo, evaluación y financiamiento sostenible de los KCPs, ubicándolos en el núcleo estratégico del nuevo modelo de negocios del Banco”. La plataforma incluye los siguientes tres elementos. Los KCPs se pueden clasificar en dos dimensiones; origen y alcance de los productos. En la primera dimensión, los KCPs pueden ser resultados de las demandas de los clientes o de iniciativas generadas dentro del Banco. En la segunda dimensión, la demanda de los KCPs puede tener un alcance inmediato, a corto plazo, o servir a un propósito de largo plazo. (Esta matriz de dos por dos da por resultado cuatro productos: Servicios de asesoramiento; Formulación de políticas y desarrollo de capacidad; Extensión y difusión; e Investigación y desarrollo). Los KCPs deben ser planificadas dentro de un programa continuo de dos años que incluya aprobaciones y desembolsos, fuentes de financiamiento, asignación por tipo de KCP y prioridades. Todos los programas de KCP serán objeto de evaluaciones a nivel global, de categoría y de programa en función de los objetivos y los resultados previstos en materia de desarrollo en cada caso. Resultados tangibles se almacenaran en el repositorio de conocimiento del Banco que, según, se espera, estará establecido en 2010.

2.10 Desde entonces, cada año el BID ha producido un nuevo documento con elaboraciones o modificaciones de la estructura detallada anteriormente (ver Anexo A para una descripción detallada). La siguiente sección resume los principales mensajes de cada uno de estos documentos.

III. DESARROLLOS DURANTE Y DESDE EL BID-9

3.1 ***Estrategia para los productos de conocimiento y fortalecimiento de capacidad en el BID, 22 de diciembre de 2009.*** Esta estrategia sostuvo que, al contrario de los productos de financiamiento, los productos no financiero del BID han evolucionado de manera ad hoc, sin un marco conceptual y operativo. Identificó los KCPs del BID con las siguientes características: “incrementan la capacidad intelectual e institucional de los miembros de LAC; son autónomos, no dependen de su inclusión en un préstamo; se nutren de los recursos no renovables del Banco, ya sean del capital ordinario y fondos fiduciarios de donantes; se administran y financian como productos”. Estos incluyen documentos de lecciones aprendidas y de mejores prácticas, programas de fortalecimiento de capacidad como el PRODEV, conferencias y seminarios (externos), reportes de

- evaluaciones económicas, misiones de consultoría económica, investigación sobre políticas, documentos analíticos, y capacitación externa. La estrategia estimó que aproximadamente US\$130 millones de productos financiados por el Banco en 2008 estarían en esta categoría.
- 3.2 La estrategia propuso cuatro categorías de KCPs: (i) respuesta a clientes a corto plazo; (ii) formulación de políticas y desarrollo de capacidades en países; (iii) divulgación y extensión; e (iv) investigación estratégica y desarrollo. La estrategia propuso un proceso de asignación de recursos de tres etapas: categorías, programas y proyectos. La principal asignación sería realizada por el Directorio a nivel de las cuatro categorías de KCPs. La estrategia estipuló que todas los KCPs debían tener una clara declaración de sus objetivos y resultados de desarrollo esperados, y que deberían estar sujetas a una evaluación.
 - 3.3 Además, una parte importante de la estrategia fue una propuesta para desarrollar un programa de servicios remunerados, basado en el modelo que había sido desarrollado para Chile en 2001.
 - 3.4 ***Directrices Operativas para productos de Cooperación Técnica para Financiar Productos de Conocimiento y Fortalecimiento de Capacidades y Aportes Operativos, 19 de abril de 2010.*** Estas directrices son un intento para proporcionar el marco operativo especificado en el documento de estrategia de 2009. Detallan los distintos procedimientos a seguir por las distintas categorías de KCPs.
 - 3.5 ***Revisión de los productos de cooperación técnica no rembolsable del Banco. Conclusiones y Recomendaciones, 1 de junio de 2011.*** Esta revisión desplegó un nuevo conjunto de procedimientos de aprobación de CT.
 - 3.6 ***Directrices Operativas para Productos de Cooperación Técnica (GN-2629), septiembre de 2011.*** Estas pautas revisaron la categorización de las CTs (el término KCP no fue más usado) de cuatro categorías a tres. Las CTs ahora fueron clasificadas como: (i) Apoyo Operativo (productos que contribuyen a la preparación, ejecución, o evaluación de un préstamo o garantía); (ii) Apoyo al Cliente (productos no relacionados con un producto financiero, pero originados y solicitados por el país miembro prestatario; cubren productos independientes determinados por la demanda y que proporcionan, ya sea la capacidad de ofrecer una rápida respuesta a la necesidad de un cliente, o la asistencia a mediano o largo plazo para el desarrollo de políticas y conocimiento sectorial, o alcance y difusión, fortalecimiento de capacidades y capacitación, y proyectos de desarrollo comunitario); e (iii) Investigación y Difusión (todos los productos de conocimiento y actividades de difusión originadas por el Banco, es decir, productos y actividades independientes que apuntan a profundizar el conocimiento o la capacidad del Banco o del cliente sobre un determinado tema).
 - 3.7 Las directrices usan el mecanismo de cinco fondos temáticos estratégicos (STF), cada uno vinculado con de las cinco prioridades sectoriales o de los países

pequeños y vulnerables o con una prioridad de desarrollo del sector privado, según se define en el informe del BID-9. Cada STF se financiaría a través de un fondo fiduciario de múltiples donantes, el Programa Especial de Capital Ordinario, o una combinación. Las directrices incluyeron una serie de pasos de seguimiento para implementar los nuevos procesos de asignación, gestión y monitoreo de CTs del BID, pasos diseñados en respuesta a las inquietudes surgidas en el Acuerdo del BID-9. (La Tabla 4 muestra estos procesos, junto con una indicación de su estado al 31 de agosto de 2012.)

Tabla 4. Estado de implementación de la reforma de CT

<i>Resultado</i>	<i>Estado</i>
El nuevo proceso de programación será incorporado al ejercicio de programación 2012. Esto incluye la necesidad de GCM de proporcionar un marco tentativo de recursos hacia septiembre de 2011.	Logrado. GCM proporcionó un marco tentativo de recursos y el nuevo proceso de programación se utilizó para el ejercicio de programación 2012.
El nuevo proceso de aprobación puede comenzar el 1 de septiembre de 2011. Esto requerirá un esfuerzo conjunto para brindar manuales actualizados, sesiones de capacitación sobre los procedimientos y diseño de las CTs. Los nuevos procedimientos también incluirán la consolidación de los procesos para crear STF y la administración de Programas Especiales de CO.	Logrado. Las nuevas directrices operativas se proporcionan en línea, y las sesiones de capacitación han sido realizadas. Además, hay disponible capacitación en línea. Actualmente, se está trabajando en procesos de consolidación.
Las nuevas directrices simplificadas de ejecución fiduciaria serán implementadas hacia el 1 de enero de 2012. PDP liderará el proceso de capacitación del personal sobre las nuevas directrices de gestión financiera y adquisiciones.	Parcialmente logrado. Se han emitido directrices simplificadas para administración financiera. Se han implementado nuevas directrices de adquirentes desde enero de 2012, pero se aplicaron hasta ahora sólo a las operaciones del FOMIN. El personal del FOMIN tuvo una mesa de ayuda durante tres meses, y hubo capacitación de WebEx sobre directrices de adquisiciones para el sector privado. (Se debe tener en cuenta que las operaciones del FOMIN no fueron evaluadas como parte del estudio.)
La nueva política y sistema de adquisiciones para CTs ejecutadas por el Banco puede estar listo hacia el 1 de enero de 2013 si la política es aprobada durante el primer semestre de 2012. El nuevo sistema deberá ser presupuestado dentro del presupuesto de capital 2012, y deberá estar alineado con el Programa Optima, y será necesario realizar ajustes en la organización para esta fecha.	Se está trabajando en esto. Un grupo de trabajo está desarrollando nuevos procesos de adquisiciones corporativas para las CTs. Aún hay problemas importantes por resolver, en especial los complejos arreglos para contratación de firmas de CTs ejecutadas por el BID. La alineación con Óptima se planea para la próxima fase.
El nuevo sistema de monitoreo de CTs también entrará en operación hacia el 1 de enero de 2013. El sistema podría tomar entre ocho meses y un año en desarrollarse e implementarse, y será necesario proporcionar capacitación.	Se está trabajando para desarrollar el sistema. Un consultor ha preparado un marco conceptual, y la próxima fase es determinar qué productos serán monitoreados y cómo hacerlo.
La evaluación selectiva requerirá que la Administración asigne recursos para la evaluación de las CTs, y que se acuerden los criterios para la selección de las CTs.	Requiere mayor progreso con el sistema de monitoreo. Un grupo de trabajo está revisando estos asuntos.

IV. HALLAZGOS

- 4.1 La evaluación revisó la estrategia de evolución del BID respecto de los productos de conocimiento desde varias perspectivas, ya sean explícitas o implícitas en el Acuerdo del BID-9: la *alineación estratégica* de las CTs con las Estrategias de País del BID; la *alineación con las prioridades sectoriales a nivel corporativo*; el *monitoreo y la administración* de las CTs para evaluar si están logrando los objetivos dentro del marco de tiempo proyectado y el costo estimado; el rol que podría desempeñar una expansión de los *servicios remunerados* en el futuro; la *accesibilidad* de los datos y los estudios generados en el curso de la preparación y la implementación de proyectos del BID, y a través de las CTs.

A. Alienación estratégica con los países

- 4.2 ¿Hasta que punto las CTs han servido para informar el diseño de las Estrategias de País del BID y forman parte de Estrategias de País bien diseñadas en el futuro? Los Documentos anuales de Programa por País (CDP) proporcionan una cobertura considerable de las CTs en curso o propuestas para el año siguiente, su alineación con las prioridades de la Estrategia de País, y su aporte al marco de resultados. El CPD, sin embargo, es breve, y hay una elaboración muy limitada más allá del título de la CT y del monto, y no hay datos sobre la implementación de las CTs.
- 4.3 El trabajo de conocimiento del BID desempeña dos roles separados respecto a los documentos periódicos de Estrategias de País. Primero, el diseño de la Estrategia de País es informada y diseñada a través de la preparación de notas sectoriales. Segundo, las Estrategias de País deben reflejar el aporte de las CTs y su aporte estratégico al nuevo programa. En cuanto a lo primero, la evidencia sugiere que las notas sectoriales son valoradas por el personal como resúmenes internos de los asuntos claves a nivel sectorial y por el papel del BID para lidiar con estos problemas. También las notas sectoriales son valoradas por los prestatarios como el reflejo de una evaluación objetiva del estado del sector.
- 4.4 En contraste, las Estrategias de País hacen pocas referencias a las CTs. En parte como consecuencia de lo anterior, dentro de los CPEs que evalúan la Estrategia del País, OVE también presta muy poca atención a las CTs. Los extractos del Cuadro 1 a continuación, tomados de los CPEs más recientes, demuestran el descuido relativo en los documentos de Estrategia de País de cualquier discusión del rol del BID en la provisión de servicios de conocimiento a nivel del país. Esto contrasta con el análisis detallado del programa de financiamiento y con el rol de cada proyecto de contribuir al logro potencial de resultados en cada uno de los pilares de la Estrategia. Si bien la falta de certeza sobre la disponibilidad de financiamiento de CTs quizá no permita identificar un programa específico de CT, la estrategia podría, no obstante, identificar áreas prioritarias para la preparación de productos de conocimiento y fortalecimiento de capacidades, junto

con una indicación del enfoque que debe ser tomado para abordar estas prioridades.

Cuadro 1. Ejemplos: Menciones de TCs en CPEs

Haití 2008-2011—CPE de septiembre de 2011

La estrategia no contiene un diagnóstico evaluativo de los desafíos y los riesgos de la situación posterior al terremoto, lo que le permitiría desarrollar una estrategia secuencial para el trabajo del Banco. Las decisiones no estuvieron basadas en diagnósticos evaluativos de los desafíos del país, y el criterio de selección no se declaró explícitamente más allá de una afirmación de que “la cartera activa, anterior a la experiencia del sector, y las áreas de ventaja comparativa fueron tomadas en cuenta”.

Se han aprobado pocos productos analíticos durante el período de Estrategia de País, y estos están relacionados, principalmente, con la preparación de eventos y aspectos de la Estrategia de País y de la cartera. De los 12 proyectos no financieros aprobados en 2007-2010, seis fueron para la preparación de conferencias, foros y reuniones anuales; tres estuvieron relacionados con la programación de la Estrategia de País y con la revisión de la cartera; y solamente dos productos fueron estudios en profundidad de temas macroeconómicos. No se aprobaron KCPs para 2010-2011, aunque se programaron varios para la estrategia siguiente (por ejemplo, en el sector agrícola). No obstante, OVE reconoce que los especialistas del Banco han participado considerablemente en la preparación de planes y estrategias y en la provisión de asistencia técnica al Gobierno.

Recomendación: Expansión de la base de conocimiento e información. Expandir el capital de conocimiento del Banco, arraigando con firmeza su trabajo en un diagnóstico evaluativo sólido de las condiciones reales en terreno en Haití, y proponer como parte del primer programa de país una estrategia que aborde las falencias de información, e incluir una evaluación diagnóstica de la situación actual, las necesidades de préstamo, el cronograma de ejecución del trabajo y los compromisos de los donantes y del Gobierno de Haití.

Bolivia 2008-2010—CPE de abril de 2011

Para mantener la relevancia del programa de país, el Banco debería proporcionar recursos suficientes para mantener un programa continuo de apoyo analítico para sectores estratégicos de Bolivia. Un programa de este tipo debería ser establecido en detalle en la estrategia del Banco y ser revisado periódicamente, incorporando resultados analíticos del diálogo con el país y del programa de financiamiento.

República Dominicana 2004-2008 — CPE de agosto de 2010

El Banco hizo un uso limitado del instrumento de CT, y aprobó 20 proyectos de CT y tres proyectos pequeños por un monto original de US\$6,6 millones. Aunque este monto excedió el monto proyectado en la Estrategia de País para las operaciones de CT (US\$5,1 millones), es menos de la mitad del monto aprobado en 1999-2003. La Estrategia de País requería una composición de instrumentos financieros y no financieros para aumentar la probabilidad de que el país accediera a enfoques programáticos de financiamiento que hicieran un aumento en el uso de los sistemas del país. A pesar de que la Estrategia de País señaló como una lección aprendida que “los instrumentos no financieros son una herramienta útil para apoyar el diálogo de políticas, la formulación de marcos estratégicos críticos para el desarrollo y la divulgación de experiencia relevante para el país”, no parece haber aprovechado por completo estas herramientas.

B. Alineación con estrategias sectoriales.

4.5 Las CTs del BID, ¿reflejan las prioridades estratégicas tal como se las define a nivel sectorial a través de las cinco estrategias institucionales que han sido preparadas como parte de la respuesta del BID-9? La alineación de las CTs con las estrategias sectoriales a nivel corporativo se manejan primero a través de la creación de “bolsas” o fondos dedicados a las CT, financiados por ingresos de capital ordinario, suplementados por fondos fiduciarios de donantes. En años recientes, cerca de US\$100 millones de ingreso de capital ordinario han sido asignados en esta forma, junto con otros recursos que han sido traspasados desde el año anterior. Las directrices operativas establecieron comités que comenzaron a trabajar en 2010 para revisar las propuestas y asignar los recursos disponibles en los diversos fondos o desde fondos fiduciarios de donantes para CTs aprobadas. Inicialmente, se pensó que estos comités se reunirían dos veces por año para evaluar un conjunto de propuestas y financiar las mejores. En la práctica, esto no demostró ser factible, ya que producía demoras; las aprobaciones podrían demorarse hasta seis meses. El proceso de asignación opera ahora en base a “primero en llegar, primero es atendido”. La sensación de aquellas personas entrevistadas es que si bien el proceso de asignación consume tiempo e impone costos de transacción, tiene el beneficio de disminuir algunos de los elementos discrecionales que estaban asociados con el financiamiento de las CTs en el pasado.

4.6 La asignación eficiente y efectiva y el uso de fondos de CT sigue siendo problemático, debido al sistema restringido de asignación dentro y a través de los programas. Al final de 2011, cerca de US\$60 millones en CTs sin asignar o canceladas fueron trasladados y agregados a la nueva asignación de alrededor de US\$100 millones. La división de los recursos de ingresos de capital ordinario en 17 programas especiales parece ser la fuente principal del problema: se han introducido tantas limitaciones que resulta difícil parear las propuestas con los recursos. En el Fondo de Género, por ejemplo, existe una designación para las comunidades indígenas y otra para las mujeres de países pobres y vulnerables. Esto es bien intencionado, pero puede resultar en que actividades útiles no reciban financiamiento. Parecería ser más adecuado proporcionar guías generales a la Administración sobre las prioridades para asegurar que las propuestas que cumplan con estos objetivos obtengan financiamiento, en vez de proporcionar designaciones específicas por propósito y grupo de países.

C. Monitoreo y administración

4.7 Dados los múltiples objetivos y fuentes de financiamiento de las CTs del BID, no es una tarea fácil diseñar sistemas de monitoreo y administración de CTs en una forma que mantenga los costos de transacción en niveles manejables y no cree una falta de incentivo importante respecto del uso de estos instrumentos. La mayoría del personal operativo con el que se reunió el equipo de evaluación comentó sobre los altos costos de transacción (en su mayoría tiempo del personal), asociados con las CTs, —los requisitos del proceso, los pasos

separados requeridos para evaluar si los fondos fiduciarios de los donantes se pueden utilizar para financiar las CTs, y los arreglos de adquisiciones (los que, por ejemplo, hacen que contratar empresas de consultoría en lugar de consultores individuales resulte prohibitivamente engorroso).

- 4.8 En el BID, se está llevando a cabo un trabajo considerable para intentar implementar arreglos de monitoreo que permitan a la administración identificar el estado de implementación de las CTs. Se han implementado algunos sistemas parciales, pero aún hay camino que recorrer respecto al desarrollo de un sistema integrado y eventualmente vinculado a Óptima. La Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (VPS) ha tenido bastante éxito en implementar un sistema de monitoreo para ESW, y algunos elementos de este podrían quizás ser utilizados para las CTs, aunque obviamente también existen requerimientos distintos que serán necesarios de abordar.
- 4.9 Además, existe la pregunta sobre lo que realmente se está haciendo con los datos generados por los sistemas de monitoreo. Si se implementa un sistema de monitoreo, debería ser posible proporcionar reportes periódicos sobre el estado de implementación de las CTs. El problema de gran traspaso de recursos de un año a otro mencionado anteriormente podría ser identificado y analizado en tiempo real. Serían útiles tres tipos de evaluaciones:
- Evaluación ex-post podrían validar la relevancia, la efectividad y la eficiencia de las CTs. Ahora no se están preparando informes de término de CTs, pero se deberían estar haciendo. Estos deberían ser extremadamente breves para las CTs más pequeñas (no más de una página), pero podrían ser más exhaustivos para las CTs más grandes, y quizá sujetos a la validación de la OVE en base a una muestra.
 - OVE podría ocasionalmente llevar a cabo evaluaciones en profundidad de secciones transversales de las CTs, organizados por temas, sectores, grupos de países o subregiones.
 - OVE debería evaluar el uso de las CTs en los programas de países. Los CPEs apenas mencionan las CTs. Algunas mencionan el número de CTs, y algunas discuten el aporte general de los productos de conocimiento, pero cuando los CPEs tratan acerca del logro de los pilares de la Estrategia de País, pasan directamente a los préstamos, sin reconocer mayormente que las CTs también son diseñadas para contribuir con los resultados de estos pilares. El personal de evaluación de OVE necesita reconocer y evaluar los esfuerzos que los equipos de países realizan para integrar efectivamente las CTs en el programa de país del BID. Para hacer esto, sin embargo, se requerirán mejores datos subyacentes acerca del tamaño, el alcance y los resultados de las CTs proporcionadas durante el período del programa.

D. Servicios remunerados

- 4.10 Aunque se solicitaron explícitamente servicios remunerados en el Acuerdo del BID-9, este trabajo ha comenzado con lentitud. Finalmente, parece estar arrancando, y las autoridades peruanas recientemente hicieron una solicitud específica por esta clase de servicios. La nueva Estrategia de País de Perú plantea esta posibilidad. El BID no tuvo un marco de trabajo para esto, solamente un documento muy específico diseñado para Chile, que es el único país donde se han proporcionado servicios remunerados.⁷ El instrumento de servicios remunerados fue empleado en tres ocasiones en Chile, y parece que hubo un problema técnico con por lo menos uno de los productos: las autoridades chilenas no estuvieron de acuerdo con uno de los estudios y se negaron a aceptarlo, aun cuando el BID lo consideraba satisfactorio. Esto enfatiza las dificultades que probablemente enfrente el instrumento de servicios remunerados y la importancia de desarrollar un modelo que defina claramente las responsabilidades de todas las partes.
- 4.11 Durante los últimos seis meses, SPD ha estado trabajando con Perú como un “modelo”. El equipo de país de Perú está tomando el liderazgo, colaborando con representantes de VPS, Vicepresidencia del Sector Privado (VPP), el Departamento Legal y la Oficina del Vicepresidente Ejecutivo. Ahora se ha decidido moverse en paralelo con una revisión general del concepto que gestiona SPD. Se espera que un marco general para todo el Banco será desarrollado prontamente. Cualquiera sea el acuerdo alcanzado con Perú, este podría servir a modo de prototipo, aunque la expectativa es que no habrá un modelo general aplicable a cada situación. El próximo país podría ser probablemente México, donde se preparará una nueva Estrategia de País para el próximo año. Los servicios remunerados podrían ser una opción interesante para el BID en varios países. El CPE de Trinidad y Tobago, realizado en mayo de 2009, por ejemplo, propone explícitamente que el BID estudie la posibilidad de poner a prueba contratos de servicios remunerados en este país.
- 4.12 Lo que aún no es claro es si el BID será capaz de integrar el instrumento de servicios remunerados en un enfoque estratégico a nivel del país. Las ventajas de que el BID opere como una empresa consultora son limitadas, y debido a que hay limitaciones en la dotación de personal en la institución, es posible que haya *trade-offs* en el uso de tiempo del personal para administrar contratos de servicios remunerados, aun cuando exista una recuperación de costos de los gastos generales a nivel institucional. El interés de los países en los servicios remunerados del BID puede existir en áreas que no están cubiertas por el programa estratégico acordado, según el cual, los prestatarios esperarían recibir servicios como parte del apoyo regular del BID. Si se determina que los servicios remunerados serían un instrumento significativo para el BID, se deberían evaluar cuidadosamente las implicaciones en la dotación de personal.

⁷ Ver: “Chile. Propuesta para el establecimiento de un Programa de Servicios de Asesoría (PSA) entre la República de Chile y el Banco. Nueva versión revisada”, CC-5693– 2; 15 Junio 2001.

E. Accesibilidad

- 4.13 La evaluación de OVE de los estudios del BID en 2006 arrojó comentarios sobre la dificultad para acceder a los conocimientos acumulados del BID a través de las herramientas de búsqueda disponibles, y los comentarios del personal entrevistado del BID sugieren que este problema aún no se ha resuelto, aunque se han emprendido esfuerzos para abordarlo. Una gran cantidad de miembros del personal mencionaron que, en muchos casos, la única forma de encontrar un documento es llamar al autor y obtenerlo en forma directa. Los motores de búsqueda no permiten acceder a documentos relevantes del BID sobre, por ejemplo, “seguridad de caminos en el noreste del Brasil”. Un problema en particular está relacionado con la obtención de conocimiento generado a través de los préstamos del BID. Muchos préstamos incluyen recursos para estudios, pero no hay un sistema interno de control de calidad de estos estudios, y además hay muy poca diseminación de ellos.
- 4.14 Recientemente, el Banco desarrolló un sistema para asegurar la accesibilidad, la visibilidad y la diseminación efectiva de los productos de conocimiento del Banco: el Repositorio de Conocimiento Institucional del BID (BRIK). Al 16 de noviembre de 2012, es posible acceder a los productos de conocimiento del BID a través del BRIK. Se están llevando a cabo otros esfuerzos tanto en los motores de búsqueda internos como en los externos. La introducción del portal Zahori para Internet debería hacer que todos los estudios financiados por el BID resulten accesibles y fáciles de buscar. El principal desafío por delante será trabajar con el personal para asegurar que los productos de conocimiento sean ingresados en forma sistemática y resulten disponibles a través de estos sistemas para mejorar el nivel de comodidad en el uso de este recurso potencialmente poderoso.

F. Conclusiones

- 4.15 El BID ha realizado un esfuerzo de buena fe para responder a las preocupaciones sobre los servicios de conocimiento que surgieron en el Acuerdo del BID-9. En general, el consenso es que las cosas se están moviendo en la dirección correcta, con mayor transparencia y mejor monitoreo de los procesos internos para la entrega de conocimientos, pero que aún queda mucho por hacer para asegurar que los recursos para los servicios de conocimiento, particularmente para CTs, sean asignados en forma eficiente y eficaz, y cuyos resultados puedan medirse.

V. SUGERENCIAS PARA EL FUTURO

- 5.1 La mayoría de los gerentes y del personal del BID entrevistados por el equipo de evaluación señalaron que la creación, la disseminación y el uso de productos de conocimiento aún es un trabajo en progreso. Ellos además indicaron que el BID aún está en camino hacia lograr un consenso institucional sobre qué nivel de servicios de conocimiento puede proporcionar a los clientes, dadas las limitaciones de personal y presupuesto, y sobre cómo deberían ser priorizados, gestionados y monitoreados estos servicios. Las entrevistas llevadas a cabo dentro del contexto de otra evaluación de OVE⁸ indican que los servicios de conocimiento del BID y sus CTs son apreciados por los clientes, aunque algunos señalaron que sería conveniente un uso más estratégico de dichos recursos.
- 5.2 Para asegurar que los recursos disponibles para los programas de CT se usen en forma eficiente y eficaz, OVE tiene las siguientes sugerencias:
- **Revisar la práctica de asignación predefinida de los fondos de ingresos de capital ordinario para TCs.** La práctica actual de definir múltiples fondos y asignaciones predefinidas para las CTs en subcategorías dentro de estos fondos, y a través de agrupamientos de países inhibe el uso de estos fondos para actividades importantes. Es necesario emprender una revisión más profunda para ver si el número de fondos se puede disminuir, si sus objetivos se pueden ampliar y si la asignación predefinida entre fondos y a través de agrupamientos de países se puede flexibilizar.
 - **Mejorar los sistemas de monitoreo y evaluación ex-post de las CTs.** Si el BID va a alejarse de la asignación predeterminada de fondos, entonces, necesitará sistemas de monitoreo y evaluación ex-post de las CTs mucho más efectivos. El trabajo en curso de medición de los productos debe ser la base para mejores reportes y revisiones, pero es necesario que sean complementados con un foco en la coherencia estratégica y en la calidad de los productos de CT.
 - **Integrar mejor las CTs en los programas de país.** Sin bien la CT son, por lo general, al menos mencionadas en los CPD, los aportes de las CT y las sinergias entre los productos financieros y no financieros no suelen ser examinados durante el proceso de Estrategias de País. Es necesario hacer un esfuerzo para identificar áreas de prioridad para las CTs y analizar su contribución a la Estrategia de País.
 - **Buscar una mejor cobertura de las CTs en las Evaluaciones de Programa del País de OVE.** Los CPEs suelen analizar los principales préstamos del programa del país, pero mencionan poco las CTs y su rol en el apoyo en el logro de los pilares del programa. OVE debería buscar aumentar la cobertura

⁸ “¿How is the IDB Serving Higher-Middle-Income Countries? A Borrowers’s Perspective.” Oficina de Evaluación y Supervisión. Enero de 2013.

de las CTs, acorde con una mejor integración de las CTs en las Estrategias del País y programas, mejor monitoreo y mejores reportes de las CTs por parte de la Administración.

LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

<i>Nombre</i>	<i>Posición</i>	<i>Departamento</i>
Gerhard Lair	Especialista Líder en Operaciones	ORP/GCM
Sonia Rivera	Especialista Líder en Operaciones	ORP/GCM
Héctor Salazar	Principal de Operaciones Líder Técnico	SCL/SCL
Susana Sitja	Especialista Principal de Sector	SPD/OPT
Morgan Doyle	Asesor Sénior de Sector	VPS/VPS
Ferdinando Regalia	Jefe de División	SCL/SPH
Fazia Pusterla	Economista de Evaluación Especialista Sénior	SPD/SDV
Jaime Vargas	Asesor Sénior de Operaciones	EVP/EVP
Eduardo Borensztein	Economista Principal Leader Técnico	CSC/CSC
Carola Álvarez	Jefe de División	SPD/SDV
María Mercedes Mateo	Asesor de Sector	VPS/VPS
Néstor Roa	Jefe de División	INE/TSP
Tracy Betts	Jefe de División	SPD/SMO
Kai Hertz	Especialista Líder en Operaciones	ORP/GCM

ANEXO A EVOLUCIÓN RECIENTE DE LAS POLÍTICAS DEL BID SOBRE COOPERACIÓN TÉCNICA

La Propuesta de un nuevo marco de trabajo de cooperación técnica (CT) fue emitida el 25 de marzo de 2008.

1. El BID-9 requirió la consolidación de la CT del Banco en un programa consolidado y descentralizado y la movilización de recursos para CT. La propuesta define el contexto de la siguiente forma:
 - a. *Los recursos de Cooperación Técnica No Rembolsables (CT) crecen volumen y variedad - 38 fondos fiduciarios de donantes activos, etc.*
 - b. *No Alineación entre las actividades de CT y las prioridades de los países prestatarios - falta de una visión programática a nivel del país.*
 - c. *Diversidad y complejidad de los procesos de aprobación de CT;*
 - d. *La ejecución de proyectos de CT es lenta;*
 - e. *El BID carece de una estrategia de gestión del conocimiento;*
 - f. *El proceso de reforma de la CT del BID esta rezagada en comparación con otros bancos multilaterales de desarrollo.*
2. La nueva política propuesta en marzo de 2008 fue presentada como un intento de cambiar el enfoque desde CT como tipo de financiamiento hacia los objetivos de la CT y las actividades necesarias para apoyarlo⁹. La política define el objetivo de la CT del Banco como “facilitar la transferencia de conocimientos técnicos y experiencia calificada, con objeto de complementar y reforzar las capacidades técnicas nacionales y regionales. Además, la nueva política especifica las actividades de CT como la “transferencia, adaptación, movilización y utilización de servicios, aptitudes, tecnología e ingeniería para la formación de capacidad nacional en una forma sostenible”. Declara además que las “actividades de CT se integran en el programa de préstamo del Banco, en consonancia con las estrategias de país y regionales y en manera centrada en la generación de efectos directos y resultados en materia de desarrollo”.
3. En este contexto, el documento propuso la creación de un nuevo marco de CT y un modelo para el Banco de gestión de los recursos de donaciones que consistiría en: i) establecer un vínculo estratégico entre la CT y la cartera de préstamos del Banco, las Estrategias de Países y la programación regional; ii) simplificar y estandarizar los procedimientos de aprobación; iii) simplificar los procedimientos de ejecución; iv) mejorar el monitoreo, la evaluación y reporte de los resultados de desarrollo logrados con la CTs; y v) proporcionar insumos críticos para la movilización de recursos para donaciones. El documento propuso un gran número de pasos para poner en práctica este enfoque:

⁹ “Propuesta para una Nueva Política de Cooperación Técnica del Banco”, 25 de marzo de 2008.

- Establecimiento de un número limitado de fondos temáticos estratégicos (STF) en apoyo de las prioridades mas relevantes del programa del Banco;
 - Énfasis en el desarrollo de asociaciones;
 - Aplicación de procedimientos simplificados y uniformados;
 - Aumento del nivel de delegación de la aprobación de proyectos de CT a la Administración;
 - Delegación al Presidente de la facultad para celebrar convenios con donantes que apoyen la CT;
 - Financiamiento de fondos fiduciarios exclusivamente con contribuciones no reembolsables y no condicionadas;
 - Una preferencia otorgada a los STF que se financien mediante contribuciones de múltiples donantes;
 - Creación de un marco de resultados para cada STF;
 - Implementación de un programa mejorado de capacitación al personal para la gestión y uso de recursos de STF;
 - Una función específica de movilización de recursos en la Oficina de Alianzas Estratégicas;
 - Ubicación de responsabilidad de CT en [las Vicepresidencias] de sectores y conocimiento, y el sector privado;
 - Ubicación de una función centralizada de administración de recursos de donaciones en la Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento de VPC;
4. Para consolidar estos desarrollos, ahora el Banco necesita reconocer a las KCP como uno de sus negocios centrales. En consecuencia, el Banco debe desarrollar una plataforma exhaustiva de desarrollo de las KCP, la que incluya adaptar el financiamiento, y arreglos operativos y de rendición de cuentas. La Administración enviará una propuesta completa al Directorio, la que detallará una plataforma exhaustiva de planificación, gestión, monitoreo, evaluación y financiamiento sostenible de los KCPs, ubicándolos en el núcleo estratégico del nuevo modelo de negocios del Banco.” La plataforma incluye los siguientes tres elementos.
5. Los KCPs se pueden clasificar en dos dimensiones; origen y alcance de los productos. En la primera dimensión, los KCPs pueden ser resultados de las demandas de los clientes o de iniciativas generadas dentro del Banco. En la

segunda dimensión, la demanda de los KCPs puede tener un alcance inmediato, a corto plazo, o servir a un propósito de largo plazo. (Esta matriz de dos por dos da por resultado cuatro productos: Servicios de asesoramiento; Formulación de políticas y desarrollo de capacidad; Extensión y difusión; e Investigación y desarrollo). Los KCPs deben ser planificadas dentro de un programa continuo de dos años que incluya aprobaciones y desembolsos, fuentes de financiamiento, asignación por tipo de KCP y prioridades. Todos los programas de KCP serán objeto de evaluaciones a nivel global, de categoría y de programa en función de los objetivos y los resultados previstos en materia de desarrollo en cada caso. Resultados tangibles se almacenaran en el repositorio de conocimiento del Banco que, según, se espera, estará establecido en 2010.

Estrategia para los productos de conocimiento y fortalecimiento de capacidad en el BID, 22 de diciembre de 2009

6. Con los años, la dimensión de préstamo del negocio del Banco ha evolucionado hacia un conjunto de productos de financiamiento diseñados para responder a las necesidades particulares de los clientes. La dimensión de “no préstamo” del negocio del Banco no ha tenido un desarrollo similar. Aunque el Banco ha producido un volumen significativo de trabajo analítico y asistencia técnica no rembolsable, no se ha beneficiado con un marco conceptual y operativo, y con arreglos claros de financiamiento como es en el caso de los préstamos. Los productos no financieros han sido y siguen siendo principalmente ad hoc. El Banco desarrollará una estrategia para movilizar financiamiento para los KCPs con el objetivo de compensar posibles falencias financieras desde el FOE. El Banco desarrollará un mecanismo de servicios remunerados. El precedente ya ha sido establecido con el establecimiento de un programa en Chile, en 2001, para proporcionar servicios de consultoría a corto plazo (de 10 a 20 días) a través del personal del Banco y, en casos excepcionales, a través de consultores. El BID presentará al Directorio un mecanismo regulado y transparente: a) para concentrar su aplicación en la producción de productos que son mas apropiados para los clientes; b) para asegurar que tal mecanismo amplíe el financiamiento actual y no erosione los fondos disponibles para países con ingresos más bajos; c) para alinear los incentivos de las unidades operativas y del personal de forma que respondan a las necesidades de los clientes sin erosionar el rol en el desarrollo del Banco.

Una taxonomía coherente:

Objetivos

- Incrementar la capacidad intelectual e institucional de los miembros de América Latina y el Caribe (LAC).
- Autónomo, no dependen de su inclusión en un préstamo.
- Se nutren de los recursos no renovables del Banco, ya sea del capital ordinario y fondos fiduciarios de donantes.

- Administrados y financiados como productos.

Instrumentos

7. Estos incluyen documentos de lecciones aprendidas y de mejores prácticas, programas de fortalecimiento de capacidad como el PRODEV, conferencias y seminarios (externos), reportes de evaluaciones económicas, misiones de consultoría económica, investigación sobre políticas, documentos analíticos, y capacitación externa. Esto excluye los productos no financieros, cuyos efectos se limitan, en su mayoría al Banco, así como aquellos cuyo impacto en los países está incluido en el (proceso de préstamo). Incluye productos financiados por fuentes distintas al presupuesto administrativo, pero incluye las CTs financiadas con ingresos netos del FOE, con Fondos fiduciarios de donantes (47), con los programas especiales fuera del presupuesto financiados con ingresos netos de capital ordinario (11), y el FOMIN. De acuerdo con esta definición, se estima que el gasto en KCPs alcance más de US\$130 millones en 2008.

Financiamiento administrado en un sistema integrado

8. El financiamiento puede expandirse a través de una facilidad de asistencia técnica remunerada que permita el Banco proporcionar asesoramiento experto a países que no requieren financiamiento. Un financiamiento predecible y sostenible, sin embargo, requiere esfuerzo para unificar y simplificar el financiamiento de los KCPs. Todos los fondos originados de capital ordinario para KCPs serán incluidos en un presupuesto único y por separado en los resúmenes financieros del Banco. Esto será un paso clave de integración con los fondos fiduciarios de donantes, con el FOE y con el FOMIN, bajo un mismo marco de financiamiento, el que incluirá una clasificación programática común y un alcance financiero a mediano plazo.

Parte de un marco de operación y de rendición de cuentas común

9. Para responder a los distintos propósitos de los KCPs, los productos individuales deben seguir cursos institucionales diferenciados. Existen cuatro categorías amplias: a) respuesta a clientes a corto plazo, b) formulación de políticas y desarrollo de capacidades en países, c) divulgación y extensión, e d) investigación estratégica y desarrollo. La asignación de recursos se haría en tres etapas: categorías, programas y proyectos. La asignación principal será realizada por el Directorio a nivel de las cuatro categorías de KCP. La asignación subsiguiente de recursos entre programas será realizada por la Administración bajo un proceso estructurado. La dirección estratégica será coordinada ya sea a través de un comité de propósito especial o través del OPC. Cada categoría de KCP será la responsabilidad principal de una unidad en particular. Todas los KCPs deben tener una clara definición de objetivos y resultados de desarrollo esperados, y estarán sujetas a evaluación.

Directrices Operativas para productos de Cooperación Técnica para financiar productos de conocimiento y fortalecimiento de capacidades y aportes operativos GB-2549-2 19 de abril de 2010

10. En el caso de los servicios de asesoría, las propuestas de KPC serán enviadas a la VPC, quien coordinarán el proceso de evaluación, selección y aprobación. En el caso de formulación de políticas y desarrollo de capacidades en países, divulgación y extensión, e investigación estratégica y desarrollo, las propuestas de KCP serán sujetas a un proceso competitivo. VPC y VPS serán los responsables. El comité de KPC revisará todas las propuestas enviadas, seleccionará las propuestas de mayor calidad y autorizará su financiamiento.

Directrices Operativas de productos de cooperación técnica; GN-2629, 14 de julio de 2011

11. En febrero de 2010, el BID lanzó una estrategia para los productos conocimiento y fortalecimiento de capacidades (GN-2549), la que reflejaba la creciente importancia del conocimiento como un negocio clave del Banco. En abril de 2010, el Banco emitió un conjunto de directrices internas para las CTs para financiar las KCPs. Durante 2010 y los primeros meses de 2011, el personal del Banco, la Administración, y los donantes proporcionaron comentarios sobre estas pautas.
12. Las CTs se clasifican en las categorías siguientes: **Apoyo operativo** (productos que contribuyen a la preparación, ejecución, o evaluación de un préstamo o garantía); **Apoyo al cliente** (productos no relacionados con un producto financiero, pero originados y solicitados por el país miembro prestatario; cubren productos independientes determinados por la demanda y que proporcionan, ya sea la capacidad de ofrecer una rápida respuesta a la necesidad de un cliente, o la asistencia a mediano o largo plazo para el desarrollo de políticas y conocimiento sectorial, o alcance y difusión, fortalecimiento de capacidades y capacitación, y proyectos de desarrollo comunitario); **Investigación y difusión:** (todos los productos de conocimiento y actividades de difusión originadas por el Banco, es decir, productos y actividades independientes que apuntan a profundizar el conocimiento o la capacidad del Banco o del cliente sobre un determinado tema).
13. Las recomendaciones se dividen en tres temas: 1) criterios para la creación de STF; ii) procesos para aprobar de financiamiento de un STF; y (iii) estructura de administración de los programas especiales de capital ordinario y de los fondos fiduciarios de donantes de múltiples donantes.
 - a. *Cada STF será asignada a una de las cinco prioridades de sectoriales, y/o a países pequeños y vulnerables, o prioridad del sector privado, definidos en el informe del BID-9.*
 - b. *Cada STF deberá definir los subtemas clave dentro de las prioridades de sectoriales del BID-9.*

- c. Un STF puede estar financiado a través de un fondo fiduciario de múltiples donantes, de un programa especial de capital ordinario, o de una combinación de ambos.*
- d. Todos los Programas Especiales y los fondo fiduciario de múltiples donantes tendrán un marco de resultados.*

Revisión de los productos de cooperación técnica no reembolsables del Banco. Resultados y recomendaciones; OP619 1 de junio de 2011

- 14. Las CTs construyen un puente entre lo que se sabe sobre un desafío de desarrollo, lo que no se sabe y la mejor forma de abordarlo. Son un componente esencial para asistir a los clientes en el diseño y la ejecución de inversiones, programas y reformas relevantes y eficientes.
- 15. Programación de procedimientos de aprobación; Paso 1: PTL prepara un abstracto de la CT y la envía a GCM para la identificación de financiamiento; Paso 2 GCM (Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento) presenta el abstracto de la CT a las contrapartes relevantes de financiación y notifica al PTL sobre la asignación de fondos identificada; Paso 3: el PTL prepara el documento de la CT; Paso 4: El jefe de la unidad organizacional responsable conviene y preside el QRR para revisiones de las propuesta de financiamiento: Paso 5: el PTL prepara el paquete final de CTs para la aprobación final y lo envía a GCM para la certificación de la financiamiento; Paso 6: El Jefe de GCM certifica la disponibilidad de los fondos correspondientes.
- 16. Dentro las CT ejecutadas por el Banco, se ha desarrollado una tendencia clara que muestra un crecimiento marcado en las CTs ejecutadas en la sede central. Esto ha generado una carga administrativa en los escasos recursos; puede conducir a riesgos legales y de reputación, ha producido una complejidad en la organización de la función de adquisiciones e inconsistencias en la información, y ha disminuido el grado de participación de los beneficiarios y, en consecuencia, la capacidad para transferir conocimiento y tecnología.

<p><i>1. El nuevo proceso de programación será incorporado al ejercicio de programación 2012. Esto incluye la necesidad de GCM de proporcionar un marco tentativo de recursos hacia septiembre de 2011.</i></p>
<p><i>2. El nuevo proceso de aprobación puede comenzar el 1 de septiembre de 2011. Esto requerirá un esfuerzo conjunto para brindar manuales actualizados, sesiones de capacitación sobre los procedimientos y diseño de las CTs. Los nuevos procedimientos también incluirán la consolidación de los procesos para crear STF y la administración de Programas Especiales de CO.</i></p>
<p><i>3. Las nuevas directrices simplificadas de ejecución fiduciaria serán implementadas hacia el 1 de enero de 2012. PDP liderará el proceso de capacitación del personal sobre las nuevas directrices de gestión financiera y adquisiciones.</i></p>
<p><i>4. La nueva política y sistema de adquisiciones para CTs ejecutadas por el Banco puede estar listo hacia el 1 de enero de 2013 si la política es aprobada durante el primer semestre de 2012. El nuevo sistema deberá ser presupuestado dentro del presupuesto de capital 2012, y deberá estar alienado con el Programa Optima, y será necesario realizar ajustes en la organización para esta fecha.</i></p>
<p><i>5. El nuevo sistema de monitoreo de CTs también entrará en operación hacia el 1 de enero de 2013. El sistema podría tomar entre ocho meses y un año en desarrollarse e implementarse, y será necesario proporcionar capacitación.</i></p>
<p><i>6. La evaluación selectiva requerirá que la Administración asigne recursos para la evaluación de las CTs, y que se acuerden los criterios para la selección de las CTs.</i></p>

***Estrategia de Conocimiento y Aprendizaje, 2012-2015 GN-2479-2
16 de julio de 2012***

17. El Banco es capaz de identificar y proponer innovaciones, compilar, sistematizar e interpretar datos de distintos contextos y captar aprendizajes claves. El Banco es un repositorio de conocimiento sectorial e institucional y una fuente de bienes públicos para los países. Es necesario gestionar un ciclo de aprendizaje continuo. La Estrategia apunta a contribuir con esto. La estrategia propone: i) capacitación y uso compartido de conocimiento; ii) gestión de conocimientos en la región y en el Banco; iii) difusión y comunicación del conocimiento.
18. Las inversiones en la generación de conocimientos han seguido un riguroso proceso programático que otorga prioridad a los estudios analíticos y económicos, en línea con las prioridades institucionales establecidas en el BID-9 y con los problemas emergentes en la región. Las actividades de gestión de conocimientos son más bien una forma de trabajar que una actividad adicional.

Comentarios de la Administración del BID



Evaluación de Medio Término de los Compromisos del BID-9
Documento de Referencia: Productos de Conocimiento
Respuesta de la Administración

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 La Administración recibe con satisfacción este documento y agradece a OVE el diálogo constructivo con la Administración durante su preparación. Este trabajo contribuirá a los esfuerzos del Banco para programar, gestionar y utilizar la asistencia técnica y los productos de conocimiento más eficazmente.
- 1.2 La Administración formuló observaciones detalladas a OVE sobre una versión anterior a este documento y se complace en ver que muchas de las sugerencias han sido incorporadas en el documento final.

II. HALLAZGOS Y SUGERENCIAS

- 2.1 El documento de antecedentes proporciona buenas ideas sobre algunos de los temas más importantes relacionados con las contribuciones no financieras del BID a sus prestatarios. La Administración agradece estos comentarios. En particular, estamos de acuerdo con la conclusión del documento que indica la necesidad de hacer un mayor esfuerzo para optimizar la gestión de los recursos de Cooperación Técnica (CT) y para fortalecer el monitoreo y reporte de resultados.
- 2.2 La Administración recibe con satisfacción la conclusión de que el BID ha realizado esfuerzos importantes para responder a las cuestiones planteadas por el Noveno Aumento de Capital (BID-9) y que se está actuando en la dirección correcta, proporcionando una mayor transparencia en los procesos internos para la entrega de conocimiento.

III. MIRANDO HACIA ADELANTE

- 3.1 Parte del trabajo del BID en el área de alineación estratégica ha comenzado a implementarse. Las estrategias de país toman en cuenta las posibles actividades no crediticias, indicando sub-áreas específicas que podrían ser objeto de operaciones de cooperación técnica. Algunas estrategias de país como es el caso de Perú (GN-2668) y Chile (GN-2642-1) han dedicado especial atención al valor agregado de CTs reembolsables y no reembolsables como mecanismos importantes de implementación. Sin embargo, las dificultades que enfrenta el Banco para definir con antelación asignaciones de cooperación técnica, hace imposible que se comprometa a elaborar un programa específico y bien definido para cada país.
- 3.2 La Administración concuerda con las recomendaciones sobre el nuevo sistema de monitoreo de CTs y el marco de asesoría remunerada y ha avanzado en ambas áreas. Un nuevo sistema de seguimiento de CTs se está desarrollando y debería estar en

funcionamiento en breve. Además, se espera aprobar un marco para asesoría remunerada en el primer semestre de 2013 el cuál se beneficiaría de la experiencia y las lecciones aprendidas obtenidas a partir de un programa piloto que comenzará próximamente en Perú.