

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL PROGRAMA ESPECIAL PARA EL  
DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DEL FONDO MULTIDONANTE PARA EL  
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**MARZO DE 2014**

Este documento fue preparado por el equipo integrado por: Mariano Lafuente (IFD/ICS), Jefe de Equipo; Roberto Manrique (IFD/IFD); Jorge Kaufmann (IFD/ICS); Diego Buchara (LEG/SGO); Alonso Chaverri-Suárez (LEG/CLA); Alejandra Fleitas (VPC/FMP); y Blanca Torrico (IFD/ICS). Con la colaboración de María José Jarquín (IFD/ICS); Goro Mutsura (ORP/GCM); Mario Sangines (IFD/ICS); Jorge von Horoch (IFD/ICS); Carlos Santiso, Jefe (IFD/ICS); y especialistas del *clúster* de Gestión Pública (IFD/ICS)

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

## ÍNDICE

### RESUMEN EJECUTIVO

I.	ANTECEDENTES .....	1
A.	El PRODEV .....	3
B.	Estrategia de Fortalecimiento y Uso de los Sistemas Nacionales.....	5
C.	Fondo de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional (FFCI).....	7
D.	Lecciones aprendidas .....	8
II.	EL PROGRAMA ESPECIAL PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL (SPID) .....	9
A.	Objetivo.....	9
B.	Componentes.....	10
C.	Criterios de elegibilidad.....	11
D.	Plan de Monitoreo y Evaluación.....	12
III.	GOBERNANZA, RECURSOS FINANCIEROS Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	12
IV.	MOVILIZACIÓN DE RECURSOS.....	15
V.	RESULTADOS ESPERADOS .....	15
VI.	RECOMENDACIONES .....	16

## ANEXOS

**ANEXO I:** Matriz de Resultados

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

CO	Capital Ordinario
CoPLAC-GpRD	Comunidad de Profesionales y Expertos de Latinoamérica y el Caribe en Gestión para Resultados en el Desarrollo
CT	Cooperación Técnica
FFCI	Fondo de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional
FOE	Fondo para Operaciones Especiales
GCM	Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento
GpRD	Gestión para Resultados en el Desarrollo
ICS	División de Capacidad Institucional del Estado
IFD	Instituciones para el Desarrollo
LAC	América Latina y el Caribe
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ORP	Oficina de Alianzas Estratégicas
PEFA	Programa de Gasto Público y Rendición de Cuentas ( <i>Public Expenditures and Financial Accountability</i> )
PRODEV	Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo
SEP	Sistema de Evaluación del PRODEV
SPID	Programa Especial para el Desarrollo Institucional (según sus siglas en inglés)
ST	Secretaría Técnica

## RESUMEN EJECUTIVO

- i. El presente documento propone el establecimiento del “Programa Especial para el Desarrollo Institucional – SPID” (según sus siglas en inglés), con el fin de apoyar actividades en las áreas de gestión por resultados, sistemas nacionales y otras actividades de fortalecimiento institucional en los países miembros prestatarios del Banco Interamericano de Desarrollo (“Banco”).
- ii. La presente propuesta se elabora con base en el mandato establecido en la Resolución DE-219/13 aprobada por el Directorio Ejecutivo del Banco el 13 de diciembre de 2013, mediante la cual la Administración enviará a consideración del Directorio Ejecutivo una propuesta para la transformación del “Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV) cuenta del Programa de Efectividad en el Desarrollo (DEPA)” en un programa especial que incluya gestión por resultados, sistemas nacionales y otras actividades de fortalecimiento institucional.
- iii. La insuficiente capacidad institucional es uno de los obstáculos más importantes para el crecimiento económico sostenible y la reducción de la pobreza a largo plazo<sup>1</sup>. En efecto, uno de los pilares estratégicos establecidos en el “Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos” (GCI-9), (AB-2764), destaca que las instituciones sólidas y eficaces representan un importante factor para el desarrollo económico de un país. Esta posición se presenta en mayor detalle en la Estrategia Sectorial sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (GN-2587-2).
- iv. El objetivo del SPID es apoyar los esfuerzos de los gobiernos nacionales y subnacionales de América Latina y el Caribe en avanzar hacia el desarrollo de las instituciones del sector público centradas en el ciudadano, promoviendo el fortalecimiento de las instituciones públicas para hacerlas más efectivas, eficientes y abiertas en todas las áreas de política pública, y en particular promoviendo una gestión pública orientada a resultados y el fortalecimiento y uso de los sistemas nacionales fiduciarios y no fiduciarios.
- v. La necesidad de la creación del SPID como un Programa Especial del Capital Ordinario (CO) del Banco, se justifica por las siguientes razones: (i) satisfacer la creciente demanda de los países prestatarios por actividades de desarrollo institucional que responden a nuevos desafíos en la agenda de gestión pública, y que no están cubiertas en el PRODEV según su diseño actual; (ii) asegurar un financiamiento específico y explícito para el uso y fortalecimiento de los sistemas nacionales, fiduciarios y no fiduciarios; y (iii) asegurar una continuidad para el financiamiento de las actividades de desarrollo institucional que actualmente financia el Fondo de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional (FFCI), un fondo temático creado en 2009 (GN-2524), considerando que dichos recursos se agotarán a comienzos de 2015. Hasta tanto se

---

<sup>1</sup> Véanse por ejemplo, W.J. Bernstein (2010, *The Birth of Plenty: How the Prosperity of the Modern World Was Created*) y D. Acemoglu y J. Robinson (2012, *Why Nations Fail*). Para asegurar un entorno sostenible para la inversión privada y el crecimiento económico sostenible se requieren marcos institucionales eficientes e independientes e instituciones políticas y económicas incluyentes.

agoten los recursos del FFCI, la coexistencia del SPID con dicho fondo permitirá lograr un mayor nivel de satisfacción de la demanda por iniciativas de desarrollo institucional, que sobrepasa ampliamente los recursos disponibles en el FFCI.

- vi. El diseño de este programa especial incorpora la experiencia del Banco en las siguientes áreas de enfoque seleccionadas: (i) en gestión por resultados, a través del PRODEV; (ii) en sistemas nacionales, a través de la implementación de la Estrategia para el Fortalecimiento y Uso de los Sistemas Nacionales (fiduciarios y no fiduciarios) (GN-2538); y (iii) en otras actividades de fortalecimiento institucional, a través del FFCI.
- vii. El SPID se estructura en dos componentes consistentes con las áreas de enfoque en el marco del mandato del Directorio: (i) gestión por resultados y fortalecimiento y uso de los sistemas nacionales; y (ii) desarrollo institucional. Esta estructura permite la suficiente flexibilidad para atender las demandas de los países prestatarios del Banco.
- viii. El SPID estará regulado por las disposiciones específicas establecidas en la presente propuesta, así como por las normas y procedimientos vigentes del Banco<sup>2</sup>. Dado el carácter transversal del desarrollo institucional, los recursos del SPID podrán financiar propuestas presentadas por distintos sectores del Banco. Asimismo, las actividades a ser financiadas se registrarán por los lineamientos que se establezcan en las Guías Operativas del SPID a ser elaboradas y aprobadas por la Administración del Banco una vez el Directorio Ejecutivo haya aprobado el presente Programa Especial.
- ix. El SPID tendrá dos fuentes de financiamiento. Por una parte, será financiado con cargo a los recursos del CO del Banco. La asignación anual de recursos del CO al SPID será realizada por el Directorio Ejecutivo como parte del ejercicio de asignación de recursos del capital ordinario para los Programas Especiales del Banco. Por otra parte, el SPID podrá ser financiado con recursos provenientes de un nuevo fondo de multidonantes para el Programa Especial para el Desarrollo Institucional (Fondo de Múltiples Donantes) propuesto en este documento, que será establecido de conformidad con lo dispuesto en el Nuevo Marco de Cooperación Técnica (GN-2469-2).
- x. El Directorio Ejecutivo, al aprobar el Programa de Presupuesto del Banco para el año 2014 (GA-257-11), a través de la Resolución DE-219/13, dispuso la asignación de US\$6,5 millones, con cargo a los recursos del CO del Banco para el Programa Especial PRODEV. Con base en lo anterior y para el caso que sea aprobado el Programa Especial para el Desarrollo Institucional aquí presentado, los recursos no comprometidos de la asignación para el Programa Especial PRODEV en el año fiscal 2014 se podrán utilizar en el marco de la Resolución DE-219/13.

---

<sup>2</sup> Tales como las contempladas en la “Propuesta de Nuevo Marco de Cooperación Técnica” (GN-2469-2), en la “Propuesta para una Nueva Política de Cooperación Técnica del Banco” (GN-2470-2), y en las “Directrices Operativas para Productos de Cooperación Técnica” (GN-2629-1).

## I. ANTECEDENTES

- 1.1 El 13 de diciembre de 2013, el Directorio Ejecutivo del Banco aprobó la Resolución DE-219/13 “Programas Especiales/Contribuciones No Reembolsables del Capital Ordinario para el Ejercicio Fiscal de 2014”, en la cual se solicita a la Administración a enviar una propuesta para la transformación del “Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo–PRODEV” en un programa especial que apoye la promoción de la gestión por resultados, sistemas nacionales y otras actividades de fortalecimiento institucional. Asimismo, dicha transformación está prevista en el “Plan de Acción para Programas Especiales/Contribuciones del Capital Ordinario” (GA-257-8, párrafo 5.11)
- 1.2 El fortalecimiento institucional está contemplado como uno de los pilares estratégicos del GCI-9 donde se indica que las instituciones sólidas y eficaces representan un importante factor coadyuvante para el desarrollo económico<sup>3</sup>.
- 1.3 El fortalecimiento de las instituciones públicas es un requisito para lograr mejores gobiernos para la ciudadanía. Estos mejores gobiernos se caracterizan, desde una perspectiva no-ideológica, por ser: *efectivos* en el logro de los resultados esperados; *eficientes*, tanto en términos del costo de producción y entrega de servicios, como también en términos del costo de transacción para los ciudadanos y las empresas para acceder a dichos servicios; y *abiertos*, en cuanto a fortalecer la rendición de cuentas, gobernar con transparencia y fomentar la participación ciudadana. Los gobiernos de la región de América Latina y el Caribe (LAC) ya se encuentran mejorando sus instituciones en un contexto caracterizado por importantes desafíos desde un punto de vista fiscal y de expectativas crecientes de los ciudadanos.
- 1.4 América Latina y el Caribe han logrado importantes avances en el desarrollo institucional, en particular en sus instituciones fiscales, lo que ha llevado a una mejor gestión y una mayor responsabilidad fiscal. Se ha avanzado con la descentralización de competencias y recursos, la modernización de la gestión pública y la provisión de servicios a la ciudadanía, ampliando su cobertura y mejorando su calidad. Se han impulsado importantes innovaciones en el gobierno, a través de un énfasis en la gestión para resultados, el fortalecimiento de la transparencia, y la modernización tecnológica para una mayor eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos públicos.
- 1.5 Sin embargo, persisten importantes desafíos para lograr gobiernos efectivos, eficientes y abiertos. Los avances logrados no han sido suficientes, ni uniformes.

---

<sup>3</sup> Véanse también W.J. Bernstein (2010, *The Birth of Plenty: How the Prosperity of the Modern World Was Created*) y D. Acemoglu y J. Robinson (2012, *Why Nations Fail*). Para asegurar un entorno sostenible para la inversión privada y el crecimiento económico sostenible, se requieren marcos institucionales eficientes e independientes e instituciones políticas y económicas incluyentes.

La paradoja del desarrollo de la región en la última década reside en que la economía creció más rápidamente que la capacidad institucional del Estado en satisfacer las expectativas de los ciudadanos y las exigencias de una creciente clase media. La creciente descentralización de funciones a gobiernos sub-nacionales con menores capacidades institucionales impone importantes retos para la provisión de servicios a los ciudadanos. Existe también una importante brecha de implementación entre las políticas promulgadas y su aplicación efectiva, lo cual se refleja por ejemplo en la baja ejecución y calidad de la inversión pública, en particular en la primera línea del gobierno a nivel sub-nacional, municipal y local.

- 1.6 Entre las tareas pendientes en materia de desarrollo institucional se incluyen: (i) fortalecer el rol rector y regulador del gobierno; (ii) disminuir la fragmentación institucional, arbitrar entre prioridades y asegurar mejor planificación, coordinación y evaluación; (iii) simplificar los procesos administrativos y racionalizar las organizaciones públicas para agilizar la relación con el ciudadano, apalancando el potencial que ofrecen las nuevas tecnologías de información y comunicación; y (iv) facilitar el acceso oportuno a la información, fomentar la activa participación ciudadana en todo el ciclo de política y ampliar la cultura de rendición de cuentas en el sector público. Por lo tanto, si bien la región ha registrado avances notables en este ámbito, queda claro que persisten retos importantes.
- 1.7 La necesidad de la creación del SPID como un Programa Especial del Capital Ordinario (CO) del Banco, se justifica por las siguientes razones: (i) satisfacer la creciente demanda de los países prestatarios por actividades de fortalecimiento institucional que responden a nuevos desafíos en la agenda de gestión pública y que no están cubiertas en el PRODEV según su diseño actual<sup>4</sup>; (ii) asegurar un financiamiento específico y explícito para el uso y fortalecimiento de los sistemas nacionales, fiduciarios y no fiduciarios; y (iii) asegurar una continuidad para el financiamiento de las actividades de desarrollo institucional que actualmente financia el Fondo de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional (FFCI), fondo temático creado en 2009 (GN-2524), considerando que dichos recursos se agotarán a comienzos de 2015. Hasta tanto se agoten los recursos del FFCI, la coexistencia del SPID y el FFCI permitirá lograr un mayor nivel de satisfacción de la demanda por iniciativas en materia institucional, que sobrepasa ampliamente los recursos disponibles en el FFCI.
- 1.8 El diseño del SPID incorpora la experiencia del Banco en las tres áreas de enfoque seleccionadas: (i) en gestión por resultados, a través del PRODEV; (ii) en sistemas nacionales, a través de la implementación de la Estrategia de Fortalecimiento y Uso de los Sistemas Nacionales (fiduciarios y no fiduciarios) (GN-2538); y (iii) en otras actividades de fortalecimiento institucional, a través del FFCI (GN-2524). Estas se resumen en los siguientes párrafos.

---

<sup>4</sup> Ver párrafo 1.16

## A. EL PRODEV

- 1.9 El Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo–PRODEV<sup>5</sup> se creó en el año 2005 (GN-2346-5), teniendo como objetivo principal fortalecer la capacidad de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) de los países miembros prestatarios del Banco, interesados en mejorar la eficiencia y eficacia del sector público en los ministerios y departamentos centrales, en los ministerios sectoriales y en los gobiernos subnacionales<sup>6</sup>.
- 1.10 Las áreas de intervención del PRODEV se centran en el fortalecimiento de los sistemas nacionales de gestión pública orientados hacia resultados en el desarrollo, que mayor contribución tienen en la generación de valor público: (i) planificación estratégica; (ii) programación y ejecución presupuestaria orientada hacia resultados; (iii) gestión financiera, incluyendo auditoría y adquisiciones; (iv) gestión de programas y proyectos, que incluye sistemas nacionales de inversión pública; y (v) sistemas de monitoreo y evaluación<sup>7</sup>.
- 1.11 Desde su creación hasta el 31 de diciembre de 2013, el PRODEV había comprometido recursos del CO del Banco por US\$85,3 millones en los países de LAC con el fin de apoyar: (i) actividades de asistencia técnica (US\$70,6 millones) y (ii) capacitación, gestión de conocimiento y disseminación (US\$14,7 millones)<sup>8</sup>. Estos recursos se canalizaron a través de la aprobación de 97 Cooperaciones Técnicas (CT), financiadas con CO<sup>9</sup>, cubriéndose los 26 países prestatarios del Banco. De estas 97 CT, 58 han beneficiado a gobiernos nacionales (12 de las cuales han sido sectoriales<sup>10</sup>) y 39 a gobiernos subnacionales.
- 1.12 Entre las actividades complementarias, se destaca la creación por parte del PRODEV en 2007 de la Comunidad de Profesionales y Expertos de Latinoamérica y el Caribe en Gestión para Resultados en el Desarrollo (CoPLAC-GpRD), y un instrumento de evaluación de la capacidad institucional de los países para avanzar en la GpRD, denominado SEP (Sistema de Evaluación del PRODEV), aplicado en 25 países de la región en dos oportunidades.

---

<sup>5</sup> El acrónimo proviene de su nombre en inglés: “*Program to implement the external pillar of the Medium-Term Action Plan (MTAP) for Development Effectiveness*”.

<sup>6</sup> PRODEV – III Informe de actividades (medio término) y propuesta de enmienda de la Resolución 34/05. GN-2346-12. 15 de diciembre de 2008.

<sup>7</sup> PRODEV – V Informe de actividades 2010 y estrategia 2011-2013. GN-2346-15. 18 de mayo de 2011.

<sup>8</sup> Nótese que el PRODEV ha recibido asignaciones en el período 2005-2013 por US\$81,66 millones (incluyendo US\$1,96 millones recibidos en 2013 de Recursos de Flexibilización). Este mayor uso de recursos, por casi US\$4 millones, se debe a que los montos de las cancelaciones de CT vuelven el año siguiente al PRODEV, y son utilizados para financiar nuevas operaciones.

<sup>9</sup> Adicionalmente entre agosto de 2010 y febrero de 2011 se aprobaron 9 CT financiadas por Fondos Fiduciarios.

<sup>10</sup> Los ministerios sectoriales son las entidades que encabezan los sectores del Gobierno, incluyendo salud, educación y transporte, entre otros; también se incluye a los órganos del Estado, donde se consideran a las contralorías, fiscalías, y poderes Legislativo y Judicial, entre otros.

- 1.13 La evaluación externa del PRODEV, llevada a cabo por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en 2011, arrojó resultados satisfactorios en relación con el cumplimiento de sus objetivos<sup>11</sup>. Entre las principales conclusiones cabe destacar que el PRODEV había sido altamente relevante para las necesidades de los países, contribuyendo a desarrollar la agenda de éstos en materia de GpRD. Otro aspecto a destacar es la conclusión de que el PRODEV era, en muchos aspectos, un programa innovador, lo que ayudaba a mejorar la eficiencia de sus operaciones. Además se sostuvo que desempeñó un rol importante en el diseño y la implementación de la GpRD en diferentes países, y que las actividades y productos ofrecidos fueron de alta calidad.
- 1.14 Asimismo, en la evaluación de la OCDE se señala que el conocimiento acumulado por parte del PRODEV corría el riesgo de perderse. Como reacción a esta preocupación, se desarrolló un plan para institucionalizar al PRODEV en la estructura formal del Banco, lo que se denominó el “*mainstreaming*” del Programa. A inicios de 2012, entre otras acciones, el PRODEV fue incorporado institucionalmente como parte de la División Capacidad Institucional del Estado (IFD/ICS) del Banco, se incorporó el tema de GpRD en el “menú” temático de las actividades regulares de IFD/ICS, y se usaron productos de conocimiento generados por el PRODEV para el diálogo de política y la programación en el área de gestión pública. A su vez, se procedió a una mayor transversalización del PRODEV, dándole fuerte apoyo a los gobiernos subnacionales y con intervenciones para fortalecer capacidades para gestión por resultados en sectores como educación, salud y vivienda. Después de dos años de implementación de este plan de institucionalización del PRODEV, puede concluirse que el acervo de conocimientos, metodologías y registro de buenas prácticas en GpRD del PRODEV han llegado a formar parte del patrimonio intelectual del Banco.
- 1.15 Gracias a sus aportes a la agenda de gestión por resultados, el PRODEV ha alcanzado un alto nivel de reconocimiento en los países de la región y la comunidad internacional, posicionando al Banco con un fuerte liderazgo en el tema. Entre los principales resultados se destacan los siguientes: (i) introducir la gestión por resultados en la agenda del sector público de la región; (ii) llevar a cabo diagnósticos basados en un marco conceptual sólido; (iii) entregar recursos y asistencia técnica para responder a las necesidades identificadas en los diagnósticos; y (iv) llevar a cabo investigación de vanguardia para el beneficio de los países.
- 1.16 Los resultados mostrados por el PRODEV se alcanzaron a pesar de algunas inflexibilidades establecidas en su diseño original. Estas limitaciones se reflejan en los límites establecidos por país y por tipo de intervención, más allá de la demanda y en la imposibilidad de apoyar actividades como, por ejemplo: (i) la modernización de los servicios al ciudadano, en particular a través del uso

---

<sup>11</sup> Este resumen de los resultados – como el informe completo de la evaluación – fueron presentados en el documento PRODEV – V Informe de actividades 2010 y estrategia 2011-2013 (GN-2346-15).

de tecnologías de información; (ii) el fortalecimiento de la gobernanza en sectores, a través del diseño e implementación de una mejor coordinación inter-institucional; y (iii) la realización de evaluaciones de impacto, entre otras.

## **B. Estrategia de Fortalecimiento y Uso de los Sistemas Nacionales**

1.17 El 10 de marzo de 2010, el Directorio Ejecutivo del Banco aprobó la “Estrategia de fortalecimiento y uso de los sistemas nacionales” (GN-2538) y la incorporación de su uso en el diseño, implementación y evaluación de las operaciones financiadas por el Banco<sup>12</sup>. La implementación de esta Estrategia responde a la demanda y se basa en acuerdos con los países. El Banco sigue un enfoque gradual, en reconocimiento del entorno y las capacidades particulares de cada país. Esta Estrategia se focaliza en sistemas nacionales de gestión pública de países, divididos en sistemas fiduciarios y no fiduciarios<sup>13</sup>.

1. Los sistemas fiduciarios suelen formar parte del ámbito de la gestión fiscal o del ámbito de la administración y control gubernamental tanto a nivel nacional como sub-nacional. Proveen el marco normativo necesario para la administración de los recursos fiscales que están dirigidos al cumplimiento de los objetivos establecidos en las políticas de gobierno. Se identifican tres sistemas fiduciarios: (i) sistemas de gestión de las finanzas públicas; (ii) sistemas de adquisiciones y contrataciones públicos; y (iii) sistemas de control.
2. Los sistemas no fiduciarios son instrumentos de administración pública que mejoran la calidad del diseño, la implementación y la evaluación de las políticas públicas, pero que no necesariamente están vinculados con la rendición de cuentas y legalidad en el uso de los fondos públicos. Estos sistemas tienen entre sus finalidades: (i) vincular las metas nacionales, regionales y sectoriales con documentos operativos y con el presupuesto; (ii) permitir a los gobiernos vigilar y evaluar las políticas públicas para integrar los resultados de la gestión en el proceso de formulación y mejoramiento de políticas; y (iii) asegurar que se cumplan las normas medioambientales. La Estrategia comprende cuatro sistemas no fiduciarios: (i) la planificación estratégica; (ii) los sistemas de Seguimiento y Evaluación; (iii) los sistemas estadísticos -estos tres forman parte de la

---

<sup>12</sup> Esta Estrategia es coherente con el compromiso asumido por el Banco como signatario de la Declaración de París sobre La Eficacia de la Ayuda y la Agenda de Acción de Accra (AAA), ambas instancias suscritas y ratificadas por las agencias de desarrollo internacionales (líderes mundiales, la OCDE y la comunidad de donantes en Busan, Corea en 2011, en el marco del “*High-Level Forum on Aide Effectiveness*”), con el objetivo de fortalecer el impacto de sus acciones.

<sup>13</sup> Estos son los mismos sistemas que fueron identificados en el Nuevo Marco Operativo y que tenían por objetivo una “mejor administración del sector público, la asignación y el uso eficiente de los recursos financieros y una prestación eficaz de los servicios públicos” de los países miembros prestatarios del Banco (GN-2494, capítulo V, párrafo 5.2).

subcategoría de efectividad en el desarrollo- y (iv) la esfera ambiental, que corresponde a las salvaguardias de protección ambiental.

- 1.18 En lo que respecta al apoyo para el uso y el fortalecimiento de los sistemas fiduciarios, la Estrategia se ha implementado desde 2010 a través de 64 operaciones de préstamo y 63 operaciones de CT, éstas últimas financiadas a través del Fondo para Operaciones Especiales (FOE), el Fondo Coreano para el Fortalecimiento de la Capacidad Pública para el Desarrollo, el PRODEV, el Fondo de Transparencia y el FFCI, entre otras fuentes de financiamiento<sup>14</sup>. Adicionalmente, se han destinado recursos transaccionales y administrativos para el fortalecimiento de estos sistemas. En lo que respecta a los sistemas no fiduciarios, la Estrategia se implementó principalmente a través del PRODEV, el FFCI y recursos transaccionales y administrativos.
- 1.19 La Estrategia estableció una serie de resultados esperados en términos de diagnósticos, intervenciones de fortalecimiento y uso de sistemas nacionales. El 24 de septiembre de 2013, el Directorio Ejecutivo aprobó el documento titulado “Revisión de tres años de la Estrategia de Fortalecimiento y Uso de los Sistemas Nacionales” (GN-2538-9) que analiza los primeros años de desarrollo de la Estrategia y sostiene que los avances han sido significativos<sup>15</sup>.
- 1.20 En términos cualitativos, se avanzó en el apoyo a los países para el diagnóstico de sus sistemas, alineación con estándares internacionales y fortalecimiento mediante la promoción de buenas prácticas, transferencia de conocimiento y desarrollo de alianzas estratégicas globales y regionales, que han permitido impulsar reformas e iniciativas de mejora de la gestión pública. De esta manera, se concluyó que *“el Banco ha definido una estrategia efectiva, que permitió alcanzar sustancialmente los resultados esperados y avanzar en el fortalecimiento y uso de los sistemas nacionales”* y que genera un impacto positivo para los países prestatarios. Esta conclusión es consistente con los resultados de la evaluación efectuada por la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE)<sup>16</sup>, la cual señaló que *“la estrategia de sistemas nacionales es sólida y aborda de manera efectiva los principales factores que han restringido el aumento de la utilización de los sistemas nacionales en el pasado.”*

---

<sup>14</sup> Desde 2010, el apoyo al uso de los sistemas nacionales fiduciarios totalizó US\$4,25 millones y el apoyo al fortalecimiento de los sistemas nacionales fiduciarios a través de CT totalizó US\$25,8 millones (US\$17,8 millones para sistemas de información integrados de gestión financiera y US\$8 millones para adquisiciones públicas).

<sup>15</sup> Revisión de tres años de la Estrategia de Fortalecimiento y Uso de los Sistemas Nacionales. (GN-2538-9, Resumen Ejecutivo): *“el Banco ha hecho significativos avances en la implementación de la Estrategia, logrando la mayoría de los resultados esperados y posicionándolo en la región como el principal aliado para el desarrollo de estos sistemas, generando así un impacto positivo hacia los países... En términos cualitativos, se avanzó en el apoyo a los países para el diagnóstico de sus sistemas, alineación con estándares internacionales y fortalecimiento mediante la promoción de buenas prácticas, transferencia de conocimiento y desarrollo de alianzas estratégicas globales y regionales, que han permitido impulsar reformas e iniciativas de mejora de la gestión pública.”*

<sup>16</sup> Documento de Referencia: Sistemas Nacionales (RE-429-3).

- 1.21 De la implementación de la Estrategia se derivan una serie de lecciones aprendidas, una de las cuales es la necesidad de dotar de una mayor previsibilidad el financiamiento disponible para atender la demanda y acompañar a los países en el fortalecimiento para el uso de sus sistemas nacionales<sup>17</sup>. La creación de un Programa Especial con un componente dedicado al fortalecimiento y uso de los Sistemas Nacionales responde a esta necesidad.

### C. Fondo de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional (FFCI)

- 1.22 El FFCI, creado en 2009 y por un monto de US\$75 millones<sup>18</sup>, tiene por objetivo contribuir al fortalecimiento de las instituciones a través de un enfoque flexible que permite intervenciones en todos los sectores del Banco. El accionar del Fondo se enmarca en tres dimensiones estratégicas de intervención: (i) mejorar la comprensión de los países acerca de las reformas institucionales y su capacidad para diseñarlas; (ii) mejorar la gestión y la organización interna de organizaciones del sector público; y (iii) mejorar la prestación de servicios.
- 1.23 El FFCI contempla el apoyo a los países de la región por medio de operaciones de CT no reembolsable. Al 31 de diciembre de 2013 el FFCI había financiado 121 proyectos de cooperación técnica por un total de US\$55,4 millones, con una amplia cobertura geográfica, al financiar proyectos de cooperación técnica en 24 de los 26 países miembros prestatarios del Banco<sup>19</sup>.
- 1.24 En consonancia con el enfoque multisectorial que se requiere para enfrentar el complejo desafío de fortalecer la capacidad institucional en el sector público, el Fondo había financiado proyectos en casi todas las divisiones sectoriales del Banco. Entre las CT financiadas se encuentran varios proyectos que apoyan los sistemas nacionales fiduciarios y no fiduciarios, así como proyectos enfocados en gestión para resultados siguiendo la metodología del PRODEV.

---

<sup>17</sup> En este sentido, se concluía que era necesario encontrar una solución que permita continuar con el acompañamiento a la Región de una manera cierta, previsible y segura. El informe de revisión de tres años establece que “... una fuente de financiamiento permanente y predecible para las intervenciones es esencial para la sostenibilidad técnica de estas reformas, de modo que permita concretar intervenciones que generen mayor impacto para los países, concentrando los esfuerzos de los equipos del Banco en estas actividades y no en la búsqueda de recursos. Particularmente, será preciso asegurar fondos “semilla” para responder rápidamente a análisis de los sistemas (e.g.: imprescindible para facilitar el diálogo en los sistemas de evaluación ambientales) o bien para responder a asistencias técnicas requeridas por los gobiernos nacionales y subnacionales y que generan gran impacto y permiten impulsar reformas de envergadura (ej.: asistencias para cambios legales o diseño de sistemas)...” Fuente: Op. cit. Páginas 25-26

<sup>18</sup> En enero de 2009, la República Popular China (“China”) se convirtió en el 48° país miembro del Banco. De conformidad con la Resolución AG-8/08, China hizo una contribución especial de setenta y cinco millones de dólares estadounidenses (US\$75.000.000) al Banco. El Banco destinó esos recursos para crear el FFCI (GN-2524) en medio del proceso de formulación de la nueva Estrategia sobre las Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social (GN-2587-2).

<sup>19</sup> Para mayor información sobre los proyectos visitar [www.iadb.org/ffci](http://www.iadb.org/ffci)

- 1.25 El FFCI ha demostrado un alto nivel de eficiencia en su gestión, ha comprometido un promedio de US\$13,9 millones por año – recibiendo una demanda por recursos mucho mayor–y su gestión proactiva de cartera le ha permitido avanzar rápidamente en la ejecución<sup>20</sup>. A pesar de ser relativamente recientes, los proyectos de CT del FFCI ya muestran resultados prometedores en su misión de fortalecer instituciones. Estos resultados han sido reportados al Directorio Ejecutivo a través del “Informe de Desempeño 2010-2013”<sup>21</sup> y se ha hecho un importante esfuerzo en diseminar estos resultados<sup>22</sup>. Al 28 de febrero de 2014, el FFCI contaba con un saldo de US\$3,7 millones de los US\$10 millones previstos a ser asignados en 2014. El saldo remanente del FFCI, que ascendería a US\$10 millones a finales de 2014, serían comprometidos en su totalidad durante el 2015.

#### D. Lecciones aprendidas

- 1.26 Considerando los puntos antes mencionados, la propuesta de transformación del PRODEV en un nuevo programa especial debería complementar y ampliar, con un abordaje integral, los instrumentos de asistencia técnica y apoyo financiero para el fortalecimiento institucional con los que cuenta actualmente el Banco. En ese sentido, debería permitir:
- a. **Aumentar la capacidad de respuesta, con una mayor flexibilidad, a la demanda creciente por actividades de fortalecimiento institucional de los países prestatarios**, un tema estratégico en el que la región ha avanzado mucho y que el Banco ha venido apoyando, pero en el cual continúan existiendo grandes desafíos que se incrementan por el contexto de una ciudadanía cada vez más demandante por gobiernos más efectivos, eficientes y abiertos, y la necesidad de entregar más y mejores servicios con una menor o igual cantidad de recursos.
  - b. **Un apoyo explícito al desarrollo de los sistemas nacionales**. Asegurando una fuente de financiamiento para atender las necesidades identificadas en la estrategia del Banco para el fortalecimiento y uso de los sistemas nacionales.
  - c. **Dotar de continuidad al financiamiento de las actividades de fortalecimiento institucional**, apoyando intervenciones cruciales que están excluidas del criterio de financiamiento del PRODEV. En este marco amplio de fortalecimiento institucional, se podría dar continuidad en el apoyo de la

---

<sup>20</sup> A diciembre de 2013, se había desembolsado el 52% de la cartera activa del FFCI, comparándose positivamente con las demás cooperaciones técnicas de antigüedad similar en todo el Banco (aprobadas en 2010-2013), que habían desembolsado en un 29% en promedio. En esta misma línea, el nivel de CT en alerta era muy inferior al promedio del Banco al 31 de enero de 2014, con un 8% comparado con un 18% para todos los fondos combinados excluyendo al FFCI.

<sup>21</sup> <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=37950286>

<sup>22</sup> Ver la [página web del FFCI](#), el [video de introducción del FFCI](#), el [video con los resultados iniciales](#) y las [aplicaciones para iPad y iPhone](#).

agenda que hoy desarrolla el FFCI, asignando recursos en el marco de la finalización del FFCI previsto para comienzos de 2015.

- 1.27 El Banco se encuentra en una posición idónea para impulsar este Programa Especial por su capacidad de:
- a. **Facilitar servicios de asistencia técnica y de conocimiento aplicado en desarrollo institucional.** El Banco ha acumulado experiencia en el apoyo técnico y financiero, así como en el conocimiento en los sectores de su espectro de intervención en el área de fortalecimiento institucional. Por ello, puede ofrecer servicios y facilitar el acceso a apoyos de carácter multidisciplinarios de calidad, tanto en el ámbito operativo como en el de conocimiento, para desempeñar un papel de *“honest broker”*.
  - b. **Fomentar alianzas estratégicas y promover diálogos de política entre los agentes regionales, nacionales y locales.** La capacidad de convocatoria del Banco le permite facilitar plataformas de diálogo y consenso entre actores relevantes, a nivel regional, nacional y local.
  - c. **Contribuir a apalancar recursos financieros adicionales.** El Banco puede aportar a través de operaciones de préstamo recursos a mayor escala para implementar, extender y ampliar las reformas impulsadas a través de este Programa Especial. Adicionalmente, el Banco puede apoyar en la movilización de recursos de otros actores de la comunidad internacional y filantrópica.
  - d. **Convocar a asesores técnicos de reconocimiento mundial.** El Banco, a través del FFCI, ha constituido una red de asesores y de expertos de alto nivel en fortalecimiento institucional. Esta red podría apoyar y acompañar los esfuerzos de reforma de los países de la región, y proporcionar orientaciones estratégicas, tanto al nuevo Programa Especial como al trabajo del Banco en este sector.
  - e. **Profundizar la calidad y transversalidad del trabajo del Banco en el sector de desarrollo institucional.** Las actividades del nuevo Programa Especial podrán alimentar y orientar el programa operativo y de conocimiento del Banco. Por otra parte, facilitaría la coordinación del trabajo entre los diferentes sectores y programas especiales relacionados con el fortalecimiento institucional.

## II. EL PROGRAMA ESPECIAL PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL (SPID)

### A. Objetivo

- 2.1 El objetivo del SPID es apoyar los esfuerzos de los gobiernos nacionales y subnacionales de América Latina y el Caribe en avanzar hacia el desarrollo de las instituciones del sector público centradas en el ciudadano, promoviendo el

fortalecimiento de las instituciones públicas para hacerlas más efectivas, eficientes y abiertas en todas las áreas de política pública, y en particular promoviendo una gestión pública orientada a resultados y el fortalecimiento de los sistemas nacionales fiduciarios y no fiduciarios.

- 2.2 El SPID también apoyará: (i) la generación de conocimientos sobre prácticas innovadoras en fortalecimiento institucional; (ii) el posicionamiento del Banco para poder brindar mayor respaldo a los países que diseñen y apliquen estrategias de reforma institucional; (iii) el intercambio de conocimientos en toda la región; (iv) el diálogo de políticas del Banco con los países en materia institucional; y (v) el fortalecimiento del diseño y la ejecución de operaciones del Banco.

## **B. Componentes**

- 2.3 Con los recursos del SPID se podrán financiar las actividades comprendidas en los siguientes dos componentes, a saber:

- 2.4 **Componente 1. Gestión por resultados y fortalecimiento y uso de sistemas nacionales.** Este componente buscará apoyar esfuerzos de desarrollo institucional orientados a fortalecer las capacidades de los gobiernos nacionales y subnacionales para promover una gestión basada en resultados y para el fortalecimiento y uso de los sistemas nacionales (a través de profundizar la implementación de la estrategia del Banco).

- 2.5 Para ello se podrán financiar actividades orientadas al fortalecimiento de funciones para la gestión por resultados, tales como: (i) fortalecimiento del centro estratégico de gobierno, incluyendo coordinación interinstitucional para el logro de resultados de carácter multisectorial y sistemas de seguimiento de prioridades, desarrollo de paneles de control y de *delivery units*; (ii) planificación estratégica; (iii) presupuesto orientado hacia resultados; (iv) sistemas nacionales de inversión pública y gestión de programas; (v) evaluaciones de impacto de las políticas públicas y de las reformas institucionales; (vi) fortalecimiento de los sistemas de estadísticas para una mejor gestión de la información; (vii) apoyo para fortalecer incentivos para reformas institucionales entre instituciones a nivel nacional y subnacional; y (viii) difusión de experiencias innovadoras a través de publicaciones, seminarios e intercambios de experiencias entre los países, incluyendo el apoyo de comunidades de práctica, entre otras.

- 2.6 En lo que respecta al fortalecimiento y uso de sistemas nacionales, el componente apoyaría intervenciones tales como: (i) la validación los sistemas nacionales para el uso en operaciones financiadas por el Banco; (ii) el fortalecimiento y uso de los sistemas nacionales fiduciarios, incluyendo los sistemas de gestión financiera y de adquisiciones; (iii) el fortalecimiento y el uso de los sistemas nacionales no fiduciarios incluyendo: los sistemas nacionales de efectividad en el desarrollo (ver párrafo anterior) y los sistemas nacionales de salvaguardias ambientales; y (iv) la promoción de la incorporación de la perspectiva de género en la agenda de sistemas nacionales.

- 2.7 **Componente 2. Desarrollo institucional.** Este componente busca apoyar otras iniciativas que contribuyan al desarrollo institucional no comprendidas en el componente anterior, con un énfasis especial en reformas institucionales y aquellas de modernización y reingeniería organizacional con impacto directo en los servicios al ciudadano. Para ello se podrán financiar actividades, tales como: (i) el fomento del acceso a la información y la co-producción de servicios con los ciudadanos (sociedad civil y sector privado) a través del intercambio de información por múltiples canales, con especial hincapié en nuevas tecnologías; (ii) el uso de soluciones digitales para la provisión de servicios públicos; (iii) mejoras en la gestión de recursos humanos en el sector público, y en particular dirigidas al nivel gerencial; (iv) apoyo para modificaciones del diseño jurídico y organizacional de instituciones del sector público; (v) diseño de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas que habiliten la participación ciudadana; (vi) promoción de alianzas estratégicas y comunicación sobre reformas institucionales; y (vii) transferencia de conocimiento y difusión de buenas prácticas a través de diálogos regionales.
- 2.8 De esta manera, el SPID se estructura en componentes consistentes con las áreas de enfoque previstas en la Resolución DE-219/13, aprobada por el Directorio Ejecutivo del Banco el 13 de diciembre de 2013, con base en las lecciones aprendidas del diseño, implementación y evaluación del PRODEV, de la implementación de la Estrategia para el Fortalecimiento y Uso de Sistemas Nacionales y de la implementación del FFCI; y con la suficiente flexibilidad para atender la demanda de los países prestatarios en actividades para el desarrollo institucional.

### **C. Criterios de elegibilidad**

- 2.9 Con cargo a los recursos del SPID provenientes del CO, se podrán financiar operaciones de CT no reembolsables y, con cargo a los recursos del Fondo de Múltiples Donantes se podrán financiar, tanto operaciones de asistencia técnica como de inversión no reembolsable, de conformidad con las políticas y procedimientos vigentes del Banco.
- 2.10 Para ser elegibles, las propuestas que se presenten para financiamiento del SPID deberán estar alineadas con: sus objetivos, con las prioridades estratégicas del Banco con los países y a nivel regional; y con las prioridades sectoriales del GCI-9 que resulten relevantes<sup>23</sup>. Las propuestas deberán ser procesadas siguiendo las Guías Operativas que sean desarrolladas en el marco del SPID, a ser elaboradas y aprobadas por la Administración del Banco una vez el Directorio Ejecutivo haya aprobado esta propuesta. Adicionalmente, se procurará lograr sinergias con otros programas especiales, fondos fiduciarios e iniciativas del Banco, así como con actividades de financiamiento que se encuentren relacionadas con las temáticas del SPID.

---

<sup>23</sup> Estos criterios serán complementados una vez que se cuente con la Estrategia Institucional 2016-2019.

- 2.11 Entre los criterios de selección de las propuestas, además del enfoque temático detallado con la descripción de los componentes, se encuentran: (i) su efecto catalizador para el diseño y aplicación de políticas de fortalecimiento institucional; (ii) potencial de innovación; (iii) generación de conocimientos, transmisión de experiencias exitosas y no exitosas y potencial de adaptabilidad; (iv) factibilidad de la evaluación; y (v) dentro de lo posible, representación geográfica y sectorial.
- 2.12 Se realizará una estrategia de divulgación y comunicación del SPID, con el objetivo de: (i) promover una mayor socialización sobre las actividades del mismo en los países miembros y dentro del Banco; y (ii) difundir los resultados, los aprendizajes en cuanto a actividades exitosas y no exitosas y experiencias innovadoras de las actividades financiadas.

#### **D. Plan de Monitoreo y Evaluación**

- 2.13 El SPID contará con metas específicas para focalizar su trabajo y evaluar el éxito en la consecución de sus objetivos, con la limitación que le impone ser un programa de alcance relativamente amplio y que depende de la demanda de los países. El Banco dará seguimiento de forma permanente a los avances registrados y los resultados de desarrollo alcanzados, y efectuará selectivamente evaluaciones no solamente cuantitativas sino también de carácter cualitativo por proyecto, para medir el éxito del emprendimiento y determinar su impacto efectivo.
- 2.14 La Oficina de Alianzas Estratégicas a través de la Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento (ORP/GCM) y la Secretaría Técnica del Programa Especial prepararán un informe de medio término sobre las actividades, los resultados preliminares y la utilización de los recursos del mismo. Adicionalmente, se llevará a cabo una evaluación final 6 meses antes de su término.

### **III. GOBERNANZA, RECURSOS FINANCIEROS Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

- 3.1 El SPID se financiará mediante dos mecanismos: (i) un Programa Especial financiado con recursos del CO; y (ii) un Fondo de Múltiples Donantes. Independientemente de la fuente de financiación, ambos mecanismos se regirán por las políticas y procedimientos vigentes del Banco, tanto en lo concerniente a aspectos relacionados con el procesamiento, aprobación y ejecución de las operaciones individuales no reembolsables que sean objeto de financiamiento, así como en relación con beneficiarios elegibles, organismos ejecutores y políticas en materia de adquisiciones, entre otros<sup>24</sup>. Estas políticas incluyen, entre otras y, en

---

<sup>24</sup> Serán aplicables, entre otras, las siguientes políticas y procedimientos del Banco: el Marco de Cooperación Técnica (GN-2469-2), la Propuesta para una Nueva Política de Cooperación Técnica (GN-2470-2) y las Directrices Operativas para Productos de Cooperación Técnica (GN-2629-1), y las Directrices Operativas para Operaciones de Financiamiento No Reembolsable para Inversión (OP-219-3).

adición a las disposiciones específicas establecidas en el presente documento, a las normas y guías operativas de cooperación técnica y de inversión no reembolsable del Banco. Adicionalmente, el Fondo de Múltiples Donantes se someterá también a los acuerdos que se suscriban con cada donante, siguiendo los lineamientos establecidos en este documento y los términos y condiciones estándares del Banco para este tipo de acuerdos.

- 3.2 Consistente con las Directrices Operativas para Productos de Cooperación Técnica (GN-2629-1), la estructura de gobernanza operativa del SPID contará con un Comité Estratégico y de Elegibilidad, que: (i) concentrará su labor en analizar la alineación estratégica de las propuestas presentadas y su consistencia con los criterios de elegibilidad del SPID; y (ii) contribuirá con temas de política, estratégicos y técnicos durante el proceso de revisión de calidad y riesgo. Este Comité Estratégico y de Elegibilidad será presidido por la Gerencia Sectorial del Departamento de Instituciones para el Desarrollo (IFD/IFD) y estará conformado siguiendo la estructura de gobernanza establecida en las Directrices Operativas antes mencionadas<sup>25</sup>. Las Guías Operativas de este Programa detallarán esta estructura.
- 3.3 La Secretaría Técnica (ST) del SPID dependerá de la Gerencia de Instituciones para el Desarrollo (IFD/IFD) y respaldará, entre otros, la labor de identificación, preparación, revisión, seguimiento, y evaluación de las propuestas de financiamiento; así como las labores de divulgación de resultados. La ST apoyará de manera integral las labores del Comité Estratégico y de Elegibilidad, y sus responsabilidades se detallarán en las Guías Operativas del SPID.
- 3.4 El Departamento Financiero (FIN) se encargará de la gestión financiera (transaccional) y ORP/GCM de la gestión administrativa y fiduciaria del Programa Especial y del Fondo de Múltiples Donantes para el Fortalecimiento Institucional. La responsabilidad técnica de las actividades que financie el SPID será asumida por la división o departamento que presente la propuesta, con el apoyo y asesoría técnica de la coordinación técnica en IFD/IFD.
- 3.5 Consistente con lo establecido en el párrafo 2.5 del documento GA-220-12 (Criterios de determinación de la elegibilidad de programas del Banco para su financiamiento con recursos del capital ordinario destinados a programas especiales y operaciones no reembolsables), se podrá utilizar hasta cinco (5%) por ciento de los recursos del CO asignados anualmente para este Programa Especial, para financiar los gastos de operaciones del Programa asociados con la ejecución, administración, seguimiento y evaluación ex post del presente Programa

---

<sup>25</sup> Debido a la naturaleza multisectorial de este programa y los beneficios de incorporar los puntos de vista de varios Departamentos del Banco en la determinación de los criterios para la asignación y priorización de recursos anualmente, la Presidencia del Comité Estratégico y de Elegibilidad promoverá la participación de otras unidades representativas del Banco tales como las responsables por sistemas nacionales fiduciarios y no fiduciarios.

Especial<sup>26</sup>. Los convenios que se suscriban con los donantes para el Fondo de Múltiples Donantes podrán, de acuerdo con las políticas y procedimientos del Banco, establecer un cargo para dichas actividades. Estos recursos, necesarios para apoyar los costos incrementales derivados de la gestión integral, ejecución, seguimiento y evaluación de las actividades de este Programa Especial se canalizarán a través de operaciones de cooperación técnica a ser implementadas por el Banco, de acuerdo con las Directrices Operativas para Productos de Cooperación Técnica (GN-2629-1). Ello permitirá que los países alcancen el máximo beneficio de este apoyo.

- 3.6 El establecimiento del Programa Especial se regirá por los criterios establecidos por el Directorio Ejecutivo en el documento “Criterios de determinación de la elegibilidad de programas del Banco para su financiamiento con recursos del Capital Ordinario destinados a programas especiales y operaciones no reembolsables” (GA-220-12), y tendrá una vigencia de 5 años, contados a partir de su aprobación por el Directorio Ejecutivo del Banco. Durante su vigencia y sujeto a las asignaciones presupuestarias futuras, se estima que el financiamiento de las operaciones de cooperación técnica no reembolsables que se financiarán con cargo a los recursos del CO (definido en el párrafo 2.7 del documento GA-220-12) asignados a este Programa Especial, podría ascender a un mínimo de US\$35 millones. El presente Programa Especial expiraría una vez vencido el plazo de 5 años antes mencionado y podrá ser renovado y/o extendido por el Directorio Ejecutivo en caso que éste decida realizar asignaciones presupuestales para años sucesivos.
- 3.7 El Directorio Ejecutivo, al aprobar el Programa de Presupuesto del Banco para el año 2014 (GA-257-11), a través de la Resolución DE-219/13, dispuso la asignación de US\$6,5 millones con cargo a los recursos del CO del Banco para el Programa Especial PRODEV. Con base en lo anterior y para el caso que sea aprobado el Programa Especial para el Desarrollo Institucional aquí presentado, los recursos no comprometidos<sup>27</sup> de la asignación para el Programa Especial PRODEV en el año fiscal 2014, contemplados en el marco de la resolución DE-219/13, podrán ser utilizados según lo dispuesto en la propuesta de Resolución adjunta a este documento. Cada año se asignarían recursos adicionales, en el contexto del ciclo presupuestario del Banco. Los recursos del CO no utilizados en un año determinado se podrán transferir a años subsiguientes.
- 3.8 En relación con el Fondo de Múltiples Donantes, en virtud de la Resolución DE-44/08, el Directorio Ejecutivo delegó en la Administración la autoridad para entablar convenios con donantes para la creación de fondos fiduciarios de múltiples donantes dedicados principalmente a la prestación de asistencia técnica.

---

<sup>26</sup> Para efectos del plan de monitoreo y ver párrafos 2.13 y 2.14. Los aspectos específicos de este plan serán desarrollados en las guías operativas del programa.

<sup>27</sup> Los recursos comprometidos corresponden a las operaciones PRODEV que hayan sido declaradas elegibles por el Comité Estratégico y de Elegibilidad o hayan sido aprobadas con recursos asignados para 2014 con anterioridad a la entrada en vigencia del SPID.

No obstante, el establecimiento de un Fondo de Múltiples Donantes, que pueda captar contribuciones para inversiones menores requiere de aprobación por parte del Directorio Ejecutivo. Por consiguiente, se solicita la autorización del Directorio Ejecutivo para ese propósito, conforme se contempla en el proyecto de resolución adjunto. Se aspira a que los recursos de este Programa Especial ejerzan un efecto catalizador que propicie una participación de la comunidad de donantes con recursos para este Fondo de Múltiples Donantes, lo que complementaría el financiamiento del CO disponible. Asimismo, se buscará lograr sinergias con otros fondos fiduciarios y programas especiales del Banco relacionados con la temática.

#### IV. MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

- 4.1 ORP, en colaboración con IFD/IFD, elaborará una estrategia y dirigirá las actividades de movilización de recursos emprendidas entre los donantes, tanto del sector público como del sector privado. Esta estrategia incluirá un mapeo de potenciales socios, así como potenciales contribuyentes del Fondo de Múltiples Donantes.
- 4.2 De conformidad con el Marco de Cooperación Técnica del Banco (GN-2469-2), las contribuciones de los países miembros y no miembros del Banco y otras organizaciones nacionales o internacionales, incluidas las empresas e instituciones privadas, al Fondo de Múltiples Donantes no estarán atadas. Las contribuciones y los recursos de CO asignados al SPID se administrarán por separado.

#### V. RESULTADOS ESPERADOS

- 5.1 El resultado último del SPID es contribuir a la mejora de la efectividad, la eficiencia y la transparencia de las instituciones públicas en América Latina y el Caribe. El programa aspira a realizar dicha contribución alentando y posibilitando la intensificación de dos tipos de reforma en las instituciones públicas de los países beneficiarios: las reformas tendientes a fortalecer la gestión por resultados y los sistemas nacionales, y las destinadas a mejorar el desarrollo institucional, con un enfoque en mejoras en gestión interna y en la calidad de la atención a los ciudadanos, así como otras actividades. La demanda de los países determinará la naturaleza de las intervenciones de ambos componentes.
- 5.2 **Componente 1: Gestión por resultados y fortalecimiento y uso de los sistemas nacionales.** Este componente aspira a contribuir al impacto esperado del SPID a través de la generación de intervenciones de asistencia técnica que apoyen a los países a intensificar sus esfuerzos con el fin de mejorar la capacidad institucional para gestionar con base a resultados (incrementando la efectividad y eficiencia de las instituciones) y para fortalecer y usar los sistemas nacionales fiduciarios y no fiduciarios, en particular logrando que un mayor porcentaje de países utilicen sus sistemas nacionales fiduciarios para la ejecución de la cartera del Banco (operando con una mayor eficiencia y transparencia).

- 5.3 **Componente 2. Desarrollo institucional.** Se espera que contribuya al impacto esperado del SPID a través de intervenciones de asistencia técnica que apoyen a los países a intensificar sus esfuerzos por mejorar calidad de los servicios a los ciudadanos y la gestión interna en el sector público (instituciones más efectivas, eficientes y abiertas).
- 5.4 Se espera que las intervenciones de ambos componentes tengan un efecto catalizador, logrando apalancar recursos de mayor magnitud y fortaleciendo la apropiación de estas reformas en los países, produciendo avances firmes en la agenda de desarrollo institucional en la región.
- 5.5 La Matriz de Resultados provee un mayor nivel de detalle de cuáles podrían ser los resultados esperados de este Programa Especial por componente (ver Anexo I). Considerando que el Programa Especial propuesto tiene un alcance temático relativamente amplio, que el contenido específico de sus actividades de desarrollo institucional depende de la demanda de los países, y que la asignación presupuestaria esperada es relativamente limitada y la misma es determinada anualmente por el Directorio Ejecutivo, dicha matriz intenta presentar posibles resultados en algunas áreas con base en la experiencia del Banco en el PRODEV, la Estrategia de Fortalecimiento y Uso de los Sistemas Nacionales y el FFCI.

## VI. RECOMENDACIONES

- 6.1 La Administración recomienda que el Directorio Ejecutivo apruebe el proyecto de resolución adjunto, por medio del cual:
- a. Se establece, en reemplazo del “Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV), Cuenta del Programa de Efectividad en el Desarrollo (DEPA)”, el Programa Especial para el Desarrollo Institucional (en lo sucesivo denominado el “Programa Especial”), con cargo a los recursos provenientes del Capital Ordinario del Banco, de conformidad con la definición establecida en el Párrafo 2.7 del documento GA-220-12 y los criterios y requisitos establecidos en el presente documento.
  - b. Se establece que la asignación de recursos del Capital Ordinario del Banco para el Programa Especial será considerada por el Directorio Ejecutivo durante el respectivo ciclo presupuestario del Banco. Los recursos hasta por la suma de seis millones quinientos mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$6.500.000) que, con cargo al Capital Ordinario del Banco han sido asignados a la “Cuenta del Programa de Efectividad en el Desarrollo” (DEPA), según lo dispuesto en la Resolución DE-219/13, sección III, párrafo H.1, así como también cualquier otra futura asignación presupuestaria para el Programa Especial, serán utilizados de conformidad con lo previsto en el presente documento. Los recursos del Programa Especial no utilizados en cualquier año fiscal serán transferidos para su ejecución en años futuros.

- c. Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a celebrar el contrato o contratos y a adoptar las demás medidas que sean necesarias para la administración y ejecución del Programa Especial y de operaciones individuales financiadas con cargo a sus recursos, de conformidad con los criterios establecidos en el presente documento.
  
- d. Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar los acuerdos con donantes y a adoptar las demás medidas que sean pertinentes para aceptar contribuciones al Fondo de Múltiples Donantes para el Desarrollo Institucional; y aprobar operaciones de inversión no reembolsable financiadas con cargo a los recursos del Fondo de Múltiples Donantes para el Desarrollo Institucional u otras donaciones administradas por el Banco, hasta por la suma de US\$1.500.000.

**Matriz de Resultados<sup>1</sup>**

<b>Impacto: Contribuir al desarrollo institucional del sector público: instituciones más efectivas, eficientes y abiertas</b>			
<b>Indicadores de Resultado</b>	<b>Línea de Base 2013</b>	<b>Meta Año 5</b>	<b>Fuente/Medio de Verificación</b>
<i><b>Resultado esperado 1: Intensificación de las reformas tendientes a fortalecer los sistemas nacionales y la gestión por resultados en los países beneficiarios del Componente 1</b></i>			
Porcentaje de cooperaciones técnicas para fortalecer las funciones de gestión por resultados o sistemas nacionales no fiduciarios que generan propuestas de reforma <sup>2</sup> en los países en línea con las recomendaciones de la asistencia técnica del Banco, dentro de un año luego de concluido el proyecto	0%	50%	Revisión de documentos de los gobiernos (leyes, decretos, resoluciones, propuestas de política pública), la prensa y sitios web de los países apoyados.
Porcentaje de cooperaciones técnicas para fortalecer las funciones de gestión por resultados o sistemas nacionales no fiduciarios que apalancan recursos adicionales para intervenciones de mayor magnitud <sup>3</sup> en línea con las actividades de asistencia técnica del Banco, luego de un año de concluido el proyecto	0%	25%	Revisión de documentos de los gobiernos (leyes, decretos, resoluciones, propuestas de política pública), y sitios web de banca de desarrollo.
% promedio de la cartera del Banco que usa sistemas nacionales fiduciarios	41	46	Informe de medio término y evaluación externa
Número de países que usan sistemas nacionales fiduciarios	6	11	Programa Especial

<sup>1</sup> Considerando que el programa propuesto tiene un alcance temático relativamente amplio, que la temática específica de sus actividades dependen de la demanda de los países, que la asignación presupuestaria esperada es relativamente limitada y su magnitud se determina cada año por el Directorio Ejecutivo, y que en promedio un proyecto de cooperación técnica tiene un período de desembolso de 2 años, la siguiente matriz intenta presentar resultados indicativos en algunas áreas, en base a la experiencia del Banco en el PRODEV, la Estrategia de Fortalecimiento y Uso de los Sistemas Nacionales y el FFCI.

<sup>2</sup> Documento de política pública del gobierno o mención en los medios de una propuesta de reforma.

<sup>3</sup> Nuevos programas gubernamentales; nuevas unidades; nuevas operaciones de préstamo para fortalecer estas funciones

Indicadores de Resultado	Línea de Base 2013	Meta Año 5	Fuente/Medio de Verificación
<b>Resultado esperado 2:</b> <i>Intensificación de las reformas tendientes a mejorar la gestión interna y la calidad de la atención a los ciudadanos en los países beneficiarios del Componente 2</i>			
Porcentaje de cooperaciones técnicas para: (i) mejorar la calidad de entrega de servicios a la ciudadanía o de co-producción de servicios; o (ii) de gestión interna, que generan propuestas de reforma <sup>2</sup> de los países en línea con las recomendaciones de la asistencia técnica del Banco, dentro de un año luego de concluido el proyecto	0%	50%	Revisión de documentos de los gobiernos (leyes, decretos, resoluciones, propuestas de política pública), la prensa y sitios web de los países apoyados
Porcentaje de cooperaciones técnicas para: (i) mejorar la calidad de entrega de servicios a la ciudadanía o de co-producción de servicios; o (ii) de gestión interna, que apalancan recursos adicionales para intervenciones de mayor magnitud <sup>4</sup> en línea con las actividades de asistencia técnica del Banco luego de un año de concluido el proyecto	0%	25%	Revisión de documentos de los gobiernos (leyes, decretos, resoluciones, propuestas de política pública), y sitios web de banca de desarrollo.

<sup>4</sup> Nuevos programas gubernamentales; nuevas unidades; nuevas operaciones de préstamo para fortalecer estas funciones

Productos (indicativos)								
	Línea de Base 2013	Mediciones Intermedias					Meta General	Fuente/ Medio de Verificación
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
<b>Componente 1: Gestión por resultados y fortalecimiento y uso de los sistemas nacionales</b>								
Intervenciones de asistencia técnica <sup>5</sup> para diseñar y/o implementar reformas en la agenda de gestión por resultados	0	2	4	4	6	6	22	Informe de medio término y evaluación final
Intervenciones de asistencia técnica <sup>5</sup> para el uso y fortalecimiento de los sistemas nacionales fiduciarios y no fiduciarios en países beneficiarios del componente 1.	0	6	6	6	8	8	32	
<b>Componente 2: Desarrollo institucional</b>								
Intervenciones de asistencia técnica <sup>5</sup> innovadoras destinadas a mejorar la entrega de servicios al ciudadano, la co-producción y la transparencia en la entrega de servicios en países beneficiarios del componente 2	0	0	2	2	3	3	10	Informe de medio término y evaluación final
Intervenciones de asistencia técnica <sup>5</sup> para la mejora de aspectos organizacionales y de gestión interna	0	2	2	2	2	2	10	

<sup>5</sup> Estudios, seminarios, actividades de capacitación e intercambios de experiencias, entre otras.