

Estrategia de fortalecimiento y uso de los sistemas nacionales

16 de octubre de 2009

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	AVANCES Y DESAFÍOS	4
III.	PRINCIPIOS BÁSICOS PARA UNA NUEVA ESTRATEGIA	6
IV.	CONSIDERACIONES Y ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA CON RESPECTO A LOS SISTEMAS FIDUCIARIOS NACIONALES	8
	A. Mecanismo institucional	8
	B. Gestión financiera.....	11
	C. Adquisiciones	15
V.	CONSIDERACIONES Y ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA CON RESPECTO A LOS SISTEMAS NO FIDUCIARIOS	19
	A. Sistemas de efectividad en el desarrollo.....	19
	B. Evaluaciones ambientales	25
VI.	PUESTA EN PRÁCTICA	27
	A. Revisión y uso de los sistemas.....	27
	B. Fortalecimiento de sistemas.....	28
	C. Coordinación y divulgación de información.....	28
	D. Medidas a corto plazo	29
	E. Costos.....	29
	F. Seguimiento y presentación de información.....	30
VII.	RECOMENDACIONES.....	31

Anexos:

Anexo 1: Enmienda de la política de adquisiciones del BID para incluir el uso de sistemas nacionales

Anexo 2: Coordinación externa y plan de armonización

Anexo 3: Cronograma de evaluaciones y estrategias de país; 2008-2010

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
FMHWG	Grupo de Trabajo sobre la Armonización de la Gestión Financiera
INTOSAI	Organización Internacional de Instituciones Supremas de Auditoría
MFIWGE	Grupo de trabajo de las Instituciones financieras multilaterales sobre el medioambiente
OCDE/CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OLACEFS	Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores
WP-EFF	Grupo de Trabajo sobre la Eficacia de la Ayuda

Resumen ejecutivo

En el presente documento se expone la **estrategia del Banco para fortalecer los sistemas nacionales de los países clientes**, con la intención de que estos sistemas se utilicen en el diseño, ejecución y evaluación de las operaciones que financia la institución. Esta iniciativa es consonante con el compromiso que el Banco asumió frente al Directorio Ejecutivo en el Capítulo V del Nuevo Marco Operativo: (“Decisión de reforzar y usar los sistemas de país”), y en la presentación de la Administración al Directorio en febrero de 2009. Además, respalda el compromiso del Banco con la armonización, la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda y el Plan de Acción de Accra, que tiene por objetivo fortalecer el aporte al desarrollo y centrar la atención en los resultados en términos del desarrollo.

Como lo ilustra este documento, la mayoría de los países de **la región de América Latina y el Caribe han avanzado** en la tarea de reformar y fortalecer sus sistemas nacionales, con la asistencia de instituciones multilaterales y bilaterales de desarrollo como el Banco. Aunque los planes de fortalecimiento engloban la mayoría de los sistemas nacionales, se ha hecho hincapié en los sistemas de gestión financiera y principalmente en el ámbito presupuestario y de tesorería. Sin embargo, estos esfuerzos no se han complementado con un enfoque institucional por parte de la comunidad de socios en el desarrollo para que estos sistemas se utilicen en la implementación de proyectos.

La estrategia abarca todos los principales sistemas nacionales de los países clientes, clasificados como fiduciarios o no fiduciarios. **Los sistemas fiduciarios** comprenden los sistemas de *gestión de las finanzas públicas* de los países (planificación y gestión presupuestarias, tesorería y deuda pública, contabilidad y declaración de información financiera, y control interno y externo), así como los sistemas de *adquisiciones*, y proporcionan a los países un marco para utilizar los recursos fiscales hacia la consecución de sus objetivos de política pública. **Los sistemas no fiduciarios** se clasifican en dos subcategorías: los que se relacionan con *la efectividad en el desarrollo* (planificación estratégica, seguimiento y evaluación y estadísticas¹) y los *ambientales*. Estos sistemas son instrumentos de administración pública que mejoran la calidad del diseño y la implementación de la política pública, pero no están necesariamente vinculados con la rendición de cuentas o la legalidad en el uso de los fondos públicos. Persiguen varios fines: entre otros, velar por que se observen las normas ambientales; establecer una correspondencia entre las metas nacionales, regionales o sectoriales y planes de acción específicos, para que puedan posteriormente incluirse en el presupuesto y llevarse a cabo; y permitir que el seguimiento y evaluación de la política pública por parte del gobierno se tenga en cuenta en el proceso de formulación de políticas. Dadas **las características y la complejidad de los sistemas fiduciarios y no fiduciarios**, ambos tipos de sistemas requieren **enfoques muy diferentes** en lo que respecta a su fortalecimiento y uso.

Habida cuenta de los beneficios que puede reportar el fortalecimiento y el uso de los sistemas fiduciarios y no fiduciarios nacionales, esta estrategia **está impulsada por la demanda** en lo atinente a su implementación. Tanto para los países como para el Banco,

¹ Aunque los sistemas estadísticos forman parte de este marco, no se considera su uso en la estrategia, en reconocimiento de que dichos sistemas ya son la fuente de datos para el diseño, ejecución y evaluación de los proyectos.

algunos de los beneficios de implementar esta estrategia radican en la mayor eficiencia que reportaría a la instrumentación de la política pública y en el mayor impacto que tendría en la creación de oportunidades por resultados. Asimismo, su implementación debería reducir los costos de transacción e incrementar la identificación de los clientes con la estrategia, al traducirse en mejoras en la gestión de la asistencia internacional para el desarrollo.

Los principios básicos en que se sustenta la estrategia son los siguientes:

- La implementación de la estrategia responderá a la demanda y se basará en acuerdos con **los países clientes**. El enfoque del Banco será **gradual**, en reconocimiento del entorno y la capacidad particulares de cada país. En consecuencia, el Banco se basará en grado paulatinamente creciente en los sistemas o subsistemas nacionales, en relación con la ejecución de proyectos.
- El enfoque en la **identificación por parte del país**, así como las necesidades nacionales, son elementos de importancia crítica para el éxito de la estrategia.
- **El proceso de validar los sistemas nacionales fiduciarios y la determinación de utilizarlos se integrará en el ciclo de formulación de las estrategias de país²**. El acuerdo entre el país cliente y el Banco con respecto a las responsabilidades de cada una de las partes, las metas a alcanzar y los plazos se verán reflejados en la estrategia de país. Si se decide no utilizar a nivel de los proyectos los sistemas financieros nacionales prescritos en la estrategia de país, los equipos de proyecto deberán justificarlo mediante una documentación adecuada. Las lecciones aprendidas de proyectos específicos deberán integrarse en la programación futura y en los ciclos de las estrategias de país.
- En el caso de los **sistemas no fiduciarios**, la medida en que puedan emplearse sistemas relacionados con la efectividad en el desarrollo, es decir, los de planificación estratégica y de seguimiento y evaluación, será determinada en cada proyecto por los equipos de proyecto, mediante la aplicación de directrices técnicas a los requisitos particulares de la operación. En el caso de las **evaluaciones ambientales**, se llevará a cabo un proceso piloto controlado para definir un plan de acción sobre la base de los resultados.
- Como parte del dialogo continuo con las autoridades, y en función de la demanda y las mejoras necesarias en los sistemas nacionales, deberán fijarse junto con los países clientes **metas nacionales razonables y alcanzables** por éstos, y posteriormente dichas metas deberán ser objeto de un seguimiento constante mediante la aplicación de la matriz de efectividad en el desarrollo, tanto para las estrategias de país como a nivel de proyecto.
- El Banco deberá ayudar a velar por que las **normas internacionales y las prácticas óptimas** se apliquen de manera uniforme en los distintos países. Con respecto a los sistemas fiduciarios, el Banco respalda el mejoramiento de los mecanismos de buena gobernanza y un fomento de la transparencia y la rendición de cuentas en el uso de

² Documento GN-2468-6; “Directrices para las estrategias de país”, párrafos 4.10, Evaluación y gestión de riegos y 4.15, Sistemas nacionales.

los recursos públicos. Con respecto a los sistemas no fiduciarios, el Banco aplicará reconocidas prácticas óptimas de gestión por resultados para maximizar los resultados de desarrollo.

- Seguir adelante con **la armonización, la coordinación y el diálogo con otros socios en el desarrollo** es un elemento clave para ayudar a asegurarse de que los donantes y las instituciones multilaterales estén apalancando recursos, formulando iniciativas armonizadas y complementarias, y evitando la duplicación de trabajos en el ámbito del fortalecimiento.
- La implementación de esta estrategia se **iniciará oficialmente tras su aprobación por el Directorio** y se prevé que la mayoría de los mecanismos institucionales y operativos se habrá adoptado para el 1 de enero de 2010.

Medidas que se solicitan del Directorio Ejecutivo

La Administración recomienda que el Directorio Ejecutivo apruebe lo siguiente:

- (i) Los principios, consideraciones y elementos clave de esta estrategia, de conformidad con lo expuesto en las secciones III, IV y V del presente documento.
- (ii) Una enmienda (adición) a las actuales políticas de adquisiciones y contrataciones del Banco, para que en los documentos GN-2349-7 y GN-2350-7 se incluya una nueva sección IV, como se indica en el Anexo 1, a fin de autorizar el uso de los métodos de adquisiciones contemplados en todo sistema nacional que el Banco estime aceptables para su utilización en operaciones financiadas por éste.

I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 **El presente documento tiene por objetivo exponer la estrategia del Banco para fortalecer los sistemas nacionales e integrarlos en el diseño, implementación y evaluación de las operaciones que financia la institución.** A fin de dar seguimiento al compromiso asumido frente al Directorio Ejecutivo en virtud del Capítulo V del Nuevo Marco Operativo (“Decisión de reforzar y usar los sistemas de país”), este documento tiene en cuenta el uso actual de los sistemas nacionales en el ciclo de proyectos del Banco y se presenta una estrategia para incrementar gradualmente el grado en el que la institución se basa en dichos sistemas¹. Esta estrategia es congruente con el compromiso que el Banco ha asumido como signatario de la Declaración de París² sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo y el Plan de Acción de Accra, suscritos por la totalidad de la comunidad del desarrollo y dirigidos a reforzar el impacto de los esfuerzos por promover el desarrollo y centrar la atención en el desarrollo y los resultados.
- 1.2 **La estrategia se centra en seis sistemas nacionales divididos en sistemas fiduciarios y no fiduciarios.** Esta distinción es útil porque las estrategias concretas para utilizar y fortalecer los sistemas de estas dos categorías difieren sustancialmente. Los **sistemas fiduciarios** (definidos en el Recuadro 1) suelen formar parte del ámbito de competencia de los ministerios de hacienda o de las entidades de administración y auditoría externa a nivel nacional, y proporcionan a los países un marco para asignar recursos fiscales a la consecución de los objetivos de política pública. Un sistema fiduciario bien desarrollado asigna fondos sobre la base de criterios establecidos; asegura que el uso efectivo de esos recursos se ajuste a las finalidades perseguidas y promueve la eficacia de costos y la transparencia; asegura la rendición de cuentas por parte de personas físicas e instituciones; genera información para fines legales, de gestión y de formulación de políticas; e integra la revisión externa de las actividades a fin de evaluar su cumplimiento con los requisitos legales y el uso óptimo de los recursos (“valor por el dinero invertido”).

¹ En el párrafo 5.1 del Nuevo Marco Operativo, en el que se presenta el capítulo sobre la iniciativa para fortalecer los sistemas nacionales (“Decisión de reforzar y usar los sistemas de país”), se indica que en dicho capítulo “[...] se analizan las razones para aumentar la confianza del Banco en los sistemas de país, y se resume la estrategia para reforzar y usar estos sistemas que pronto se presentará al Directorio Ejecutivo”.

² La Declaración de París, aprobada el 2 de marzo de 2005, es un acuerdo internacional en virtud del cual más de 100 ministros, jefes de organismos y otros funcionarios de alto nivel han comprometido a sus países y organizaciones a seguir intensificando sus esfuerzos por armonizar, alinear y administrar la ayuda en función de los resultados, apoyándose en medidas e indicadores que puedan ser objeto de un seguimiento.

Recuadro 1: Sistemas fiduciarios

- *Los sistemas de gestión de las finanzas públicas* comprenden el marco legal, la estructura organizacional, los procedimientos y los sistemas de información que emplean las entidades nacionales y los órganos normativos en la administración de las finanzas públicas. Estos sistemas abarcan principalmente la planificación y la gestión presupuestaria, la función de tesorería y deuda pública, la presentación de información contable y financiera, y los controles internos y externos.
- *Los sistemas de adquisiciones y contrataciones* incorporan todas las políticas, procedimientos, instrumentos, controles y estructuras organizacionales que rigen la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios de consultoría que requieren las instituciones del sector público. Los principios fundamentales en que se sustentan los sistemas de adquisiciones y contrataciones son la eficiencia, la transparencia, la economía, la igualdad de oportunidades de todos los oferentes elegibles, y la debida diligencia.

1.3 **Los sistemas no fiduciarios** son instrumentos de administración pública que mejoran la calidad del diseño y la implementación 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 varios finalidades, entre otras, asegurar que se cumplan las normas medioambientales, vincular las metas nacionales, regionales o sectoriales a planes de acción específicos que posteriormente puedan incluirse en el presupuesto y llevarse a cabo, y permitir a los gobiernos vigilar y evaluar las políticas públicas para integrar esto en el proceso de formulación de políticas. En los sistemas no fiduciarios participa una amplia gama de instituciones, incluidos los ministerios de planificación, hacienda y medio ambiente, así como los institutos nacionales de estadística. En el Recuadro 2 se describen más detalladamente los sistemas no fiduciarios.

Recuadro 2: Sistemas no fiduciarios

- *La planificación estratégica* constituye un mapa de ruta para alcanzar los objetivos de desarrollo globales, regionales y/o sectoriales de los países, en los que generalmente se plasma la visión a largo plazo de los gobiernos, los programas a mediano plazo y las iniciativas de inversión pública, integrados a través de un proceso sistemático y coherente.
- *Los sistemas de seguimiento y evaluación* se emplean para cuantificar los bienes y servicios que proporciona el sector público, determinar su calidad y su focalización, y medir el efecto de los resultados obtenidos. Suelen abarcar la definición de indicadores, instrumentos y sistemas de seguimiento, mecanismos de presentación de información y evaluaciones de los resultados que posteriormente se integran en el diseño de políticas.
- *Las evaluaciones ambientales* son procesos sistemáticos a través de los cuales se identifican y gestionan los efectos ambientales y sociales conexos de las intervenciones propuestas. Pueden realizarse a nivel de proyecto, en cuyo caso suelen realizarse en forma de análisis de impacto ambiental de una actividad específica; o a nivel estratégico, examinando sobre todo las consecuencias probables de las políticas, los planes y los programas.
- *Los sistemas estadísticos* generan información que facilita el proceso de formulación de políticas y proporciona los datos necesarios para que funcionen los instrumentos de seguimiento y evaluación. La calidad (puntualidad, cobertura, fiabilidad, alcance) de dichos sistemas reviste importancia fundamental en el diseño de programas y proyectos con efectos socioeconómicos y demográficos previstos y en la evaluación ex post de sus resultados.

- 1.4 **Los sistemas no fiduciarios se dividen a su vez en dos subcategorías: efectividad en el desarrollo y esfera ambiental.** La planificación estratégica, el seguimiento y la evaluación, y los sistemas estadísticos ejercen una función importante para promover la *efectividad en el desarrollo* de las intervenciones de políticas; aseguran que las opciones de políticas se sopesen en el contexto de un marco estratégico más amplio, ayudan a establecer indicadores de desempeño y a someterlos a un seguimiento, y sientan las bases para las evaluaciones de impacto. Las *evaluaciones ambientales*, en cambio, se relacionan con la medición del grado de cumplimiento de las salvaguardias de protección ambiental que derivan de requisitos nacionales o regionales, o de las instituciones de financiamiento para el desarrollo. Esta distinción es útil en la práctica, ya que las estrategias empleadas en estas subcategorías difieren.
- 1.5 **Tanto el Banco como sus países clientes pueden beneficiarse del fortalecimiento y el uso de sistemas nacionales.** En general, el fortalecimiento y la modernización de los sistemas nacionales de un país cliente pueden incrementar la transparencia y rendición de cuentas de las actividades fiduciarias y no fiduciarias a escala nacional. Esta mayor transparencia y rendición de cuentas beneficia no sólo a los gobiernos nacionales, sino también al sector privado y los ciudadanos privados dentro del país, y también al Banco. Asimismo, unos sistemas modernizados pueden dar lugar a un uso más eficiente y eficaz de los recursos financieros y humanos de un país cliente, permitiéndole centrarse más en otros rubros prioritarios. En el caso del Banco, un mayor uso de los sistemas nacionales (que sean adecuados y fiables) debería reducir el número de sistemas paralelos que se establecen para las operaciones que financia la institución, y otorgar al Banco mayores seguridades de que los fondos se están asignando a los fines previstos en forma eficiente y eficaz y con una focalización en los resultados. Esto, a su vez, debería traducirse en un ahorro para el Banco, ya que se reducirían tanto la naturaleza como el nivel de supervisión de las operaciones del conjunto de la cartera del cliente de que se trate. En el Cuadro 1 se presentan los principales beneficios de esta estrategia.

Cuadro 1: Principales beneficios de la estrategia de fortalecimiento y uso de sistemas nacionales

Beneficios	Sistemas fiduciarios	Sistemas no fiduciarios
Para el país	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecimiento y modernización general de los sistemas fiduciarios. ▪ Mayor transparencia y rendición de cuentas, y un uso más eficiente y eficaz de los recursos (una mejor gestión financiera y de adquisiciones). ▪ Mayor asistencia técnica para alinear los sistemas con las normas y prácticas óptimas internacionales. ▪ Menores costos de transacción en la ejecución de las operaciones financiadas por el Banco. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intervenciones de desarrollo más eficaces. ▪ Una mejor alineación entre los programas o los proyectos y los planes nacionales de desarrollo. ▪ Una mejor gestión general de los proyectos. ▪ Mayor asistencia técnica para fortalecer los sistemas.
Para el Banco	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menor necesidad de mantener mecanismos fiduciarios paralelos para los proyectos. ▪ Claras líneas de rendición de cuentas para los aspectos fiduciarios de los proyectos. ▪ Un enfoque gradual y conjunto que ayuda a asegurar que se cumplan las normas (prácticas óptimas) y que se creen oportunidades para desarrollar la capacidad local. ▪ Cumplimiento de los compromisos internacionales (armonización). ▪ Menores costos de transacción en el diseño, la ejecución, la supervisión y la evaluación de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promueve la efectividad en el desarrollo de las operaciones financiadas por el Banco y la alineación con el marco de efectividad en el desarrollo. ▪ Ofrece una alineación estratégica de las intervenciones en curso en varios de estos sistemas. ▪ Reduce los costos de transacción en el diseño, la ejecución la supervisión y la evaluación de los proyectos.

II. AVANCES Y DESAFÍOS

2.1 **El desarrollo de los sistemas nacionales es desde hace muchos años un elemento importante del programa de la región para modernizar el sector público.** Al menos dos décadas antes de la Declaración de París de 2005, los países de la región habían empezado a realizar reformas de gran alcance en sus marcos jurídicos, instituciones y sistemas de administración pública. Con respecto a los sistemas fiduciarios, 21 de los 26 países miembros prestatarios del Banco han implementado algún tipo de sistema integrado de gestión de las finanzas públicas que permite vincular los procesos presupuestarios, de tesorería, contables y de presentación de información, en forma adecuadamente controlada y eficiente. De estos 26 países, 16 cuentan actualmente con reglamentos y sistemas de información que fomentan la transparencia y la equidad en las adquisiciones públicas, y que son compatibles con los principios del Banco. También se han registrado avances en los sistemas no fiduciarios; todos los países de la región cuentan con sistemas estadísticos administrados por una entidad autónoma, y muchos tienen autoridades de rango ministerial encargadas del medioambiente. Aunque las definiciones de planificación estratégica y de seguimiento y evaluación varían de un país a otro, la mayor parte de los países también están realizando esfuerzos para reforzarlas.

- 2.2 **El Banco y otros socios en el desarrollo han contribuido a las reformas en la región proporcionando productos financieros y no financieros.** En el Cuadro 2 se describen los principales instrumentos que emplea el BID para respaldar las reformas del sector público y el fortalecimiento institucional en los ámbitos objeto de este estudio.

Cuadro 2: Instrumentos del BID que respaldan el fortalecimiento de los sistemas nacionales

Sistemas fiduciarios	Sistemas no fiduciarios
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préstamos en apoyo de reformas de política para respaldar nuevas leyes y reglamentos sobre gestión financiera y adquisiciones. ▪ Préstamos de inversión a los ministerios de hacienda para que adopten sistemas integrados de gestión financiera y sistemas de adquisición, y a las entidades de auditoría supremas. ▪ Informes de diagnóstico especializados (evaluación de la capacidad de gestión financiera del país (CFAA), diagnósticos de los procedimientos de adquisiciones del país (CPAR), estudios del gasto público y responsabilidad financiera (PEFA), y evaluaciones del OCDE/CAD). ▪ Operaciones de cooperación técnica y apoyo especializado en materia de asistencia técnica. ▪ Fondo Temático de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional. ▪ Fondo fiduciario para actividades contra la corrupción. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préstamos de inversión y en apoyo de reformas de política en áreas de la gestión del sector público (planificación, seguimiento y evaluación, entre otros). ▪ Cooperación técnica en el marco del PRODEV. ▪ Respaldo para sistemas estadísticos (en este ámbito el Banco Mundial ejerce una función de liderazgo). ▪ Diálogo de políticas con los organismos ambientales. ▪ Fondo Temático de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional.

- 2.3 **Pese a los avances importantes registrados en la región, la adopción de sistemas nacionales para realizar proyectos financiados por el Banco ha sido de carácter circunstancial.** Aunque el BID y otros socios en el desarrollo han preparado conjuntamente un gran número de informes de diagnóstico, como las evaluaciones de la capacidad de gestión financiera del país (CFAA), los diagnósticos de los procedimientos de adquisiciones del país (CPAR), los estudios del gasto público y la responsabilidad financiera (PEFA), las evaluaciones del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE-CAD para las adquisiciones), entre otros, el Banco ha carecido de un claro mandato institucional para traducir estos informes en

una decisión de seguir adelante con el uso de los sistemas nacionales de un determinado país³.

- 2.4 **Los datos recientes confirman que los avances en el uso de los sistemas fiduciarios nacionales han sido desiguales y han estado centrados principalmente en la gestión financiera en las áreas de presupuestación y tesorería.** Se ha avanzado menos en los ámbitos de contabilidad, presentación de información y controles internos y externos. Con respecto a las adquisiciones, se han registrado ciertas mejoras pero los avances han sido desiguales.
- 2.5 **Los sistemas no fiduciarios nacionales prácticamente no han sido utilizados en las operaciones del Banco.** Con la excepción de los sistemas estadísticos nacionales utilizados en el diseño y evaluación de estrategias, programas y proyectos⁴, en el ciclo de proyecto se ha hecho un uso muy limitado de los sistemas nacionales de planificación estratégica y seguimiento y evaluación. Pese a que un proyecto puede ser congruente con los planes estratégicos nacionales, e incluso incluirse en dichos planes, los procesos e instrumentos de planificación nacional empleados para fijar los objetivos de desarrollo o definir los indicadores clave rara vez se aplican específicamente a operaciones financiadas por el Banco. Los mecanismos de seguimiento y evaluación suelen establecerse en forma circunstancial sin aprovechar completamente la capacidad del país en esa área. Análogamente, el Banco lleva a cabo los análisis ambientales con un aporte muy limitado de los sistemas nacionales.

III. PRINCIPIOS BÁSICOS PARA UNA NUEVA ESTRATEGIA

- 3.1 **El enfoque de país es un principios rector clave que orientará la labor del Banco como socio activo en el desarrollo.** El Banco brinda apoyo a los programas de desarrollo de los países, lo cual, a su vez, fomenta un gran sentido de identificación por parte de los países. Se hace especial hincapié en facilitar el alineamiento de las intervenciones del Banco con las prioridades del país para que

³ En su evaluación del Nuevo Marco de Financiamiento 2005-2008 (Informe RE-342-1), la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) comprobó que el tratamiento de los sistemas nacionales en las estrategias de país era de tipo general, sin especificarse planes de acción para efectuar mejoras, lo cual dificulta la evaluación de los avances en este ámbito. En consecuencia, las decisiones sobre el uso de sistemas nacionales se solían tomar en forma circunstancial, sin seguimiento ni presentación información sistemáticos. Según la evaluación de OVE, avanzar en este terreno requiere tres elementos: (i) un proceso institucional para decidir sobre el uso de sistemas nacionales, integrándolos en el proceso de preparación y programación de las estrategias de país, tema que se desarrolla en la sección siguiente del presente documento; (ii) un mandato explícito para integrar medidas que respalden el fortalecimiento de los sistemas nacionales en la labor de operaciones del Banco, proceso que se materializa mediante los vínculos con las estrategias de país; y (iii) la inclusión de la planificación estratégica, las estadísticas, y el seguimiento y la evaluación como componentes fundamentales para acrecentar la capacidad de los países para llevar a cabo una gestión por resultados, componentes que forman parte integral de esta propuesta.

⁴ Es inevitable depender de los sistemas estadísticos debido a las dificultades que plantea la implementación de sistemas paralelos para actividades como las evaluaciones de impacto o la focalización socioeconómica de los proyectos.

los resultados sean mejores y sostenibles. Para llevar el enfoque del país a la práctica, la modalidad del Banco con respecto al fortalecimiento y el uso de los sistemas nacionales se activa por los acuerdos con los clientes y será gradual y ajustada a las circunstancias y la capacidad de cada país. Los clientes deberán asumir un papel de liderazgo para asegurar que en la administración de los recursos de financiamiento externos se implementen las iniciativas más eficaces de formación de la capacidad.

- 3.2 **Abordar la pregunta de si el Banco utiliza o no utiliza un determinado sistema nacional es un componente integral del nuevo modelo de negocios de la institución, que se centra en la efectividad.** Los objetivos de esta estrategia están plasmados en los elementos fundamentales de este modelo, que busca un mayor enfoque en los resultados de desarrollo, una mejor gestión de los riesgos de los proyectos, un refuerzo de la supervisión fiduciaria tal que respalde la ampliación de la capacidad de los países, y una reducción de los costos de transacción. Además, la estrategia con respecto a los sistemas fiduciarios nacionales es un componente integral de los esfuerzos que despliega el Banco para modernizar y simplificar la administración de sus operaciones.
- 3.3 **El Banco velará por que las normas internacionales y las prácticas óptimas se apliquen y se mantengan en forma sistemática.** Integrar esta estrategia en el ciclo de proyectos el Banco es un elemento clave para promover la convergencia entre las intervenciones de la institución y los sistemas nacionales, asegurando que en todo momento se apliquen sistemáticamente las normas internacionales y las prácticas óptimas. Con respecto a los sistemas fiduciarios, el Banco se compromete a seguir respaldando mejoras en los mecanismos de buena gobernanza para crear un entorno propicio para la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de los recursos públicos. La implementación de las actividades de fortalecimiento de la capacidad en el caso de los sistemas no fiduciarios se ajustará a bien reconocidas prácticas óptimas de gestión por resultados, con el objetivo de maximizar los resultados positivos de las intervenciones de desarrollo y reunir un acervo de lecciones aprendidas que facilite una toma de decisiones basada en pruebas.
- 3.4 **Los sistemas nacionales fiduciarios y no fiduciarios requieren enfoques diferentes.** Un principio clave de la estrategia es adoptar un enfoque diferenciado, que distinga entre sistemas de tipo fiduciario o no fiduciario, y con respecto a estos últimos, entre los que se relacionan con la efectividad en el desarrollo o con el medio ambiente. Dado que las operaciones financiadas por el Banco se rigen por un marco fiduciario legal y contractual, el uso de los sistemas nacionales de gestión financiera y de adquisiciones se someterá a un proceso formal y riguroso para determinar exactamente hasta qué punto puede recurrirse a ellos para implementar proyectos. La medida en que pueda dependerse de sistemas relacionados con la efectividad en el desarrollo (planificación estratégica, y seguimiento y evaluación) será determinada para cada proyecto por los equipos de proyecto, que aplicarán un conjunto de instrumentos técnicos a los requisitos particulares de la operación. Por último, como parte de la estrategia sobre el uso de las evaluaciones ambientales que

preparan los países, se contempla realizar un proyecto piloto controlado que ayudará a trazar un curso de acción específico tan pronto se lo haya evaluado.

- 3.5 **Mantener una coordinación activa y un diálogo técnico con los socios en el desarrollo seguirá siendo una prioridad.** Los esfuerzos de armonización constituyen un componente fundamental de la labor del Banco para implementar esta estrategia. Por medio de una estrecha colaboración con los bancos multilaterales de desarrollo y los socios en el desarrollo, el Banco prevé optimizar y apalancar recursos para fortalecer e incrementar el uso de sistemas nacionales. Asimismo, el Banco está comprometido a promover la cooperación Sur-Sur en la región y con otros socios regionales, y reconoce que existe un rico acervo de experiencias podría beneficiar a los países clientes del mismo. En el Recuadro 3 se esbozan los principios en que se sustenta la formulación de esta estrategia.

Recuadro 3: Principios en que se sustenta la estrategia sobre sistemas nacionales

- *Promover* el desarrollo institucional mediante la aplicación de buenas prácticas internacionales.
- *Mantener* las normas fiduciarias en la implementación de proyectos.
- *Aprovechar* lo que ya ha sido logrado en el Banco y la región.
- *Centrar la atención* en el cliente en todas las fases del proceso.
- *Emplear* como primera opción por definición sistemas que cumplan los requisitos.
- *Alinear* las intervenciones del BID con los programas y prioridades de desarrollo de cada país.
- *Diferenciar* estrategias entre los sistemas fiduciarios y los sistemas no fiduciarios.
- *Armonizar* con otros bancos multilaterales de desarrollo y promover la colaboración Sur-Sur
- *Integrar* el proceso en las estrategias de país⁵.
- *Revisar y efectuar* mejoras continuamente.

IV. CONSIDERACIONES Y ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA CON RESPECTO A LOS SISTEMAS FIDUCIARIOS NACIONALES

- 4.1 **En este capítulo se presentan los elementos de la estrategia para adoptar los sistemas fiduciarios nacionales en las operaciones financiadas por el Banco.** Se examina primero el mecanismo institucional que apoya el fortalecimiento y determinación de emplear los sistemas fiduciarios, para luego analizar en forma detallada los elementos técnicos de la estrategia que se refieren a (i) la gestión financiera y (ii) los sistemas de adquisiciones.

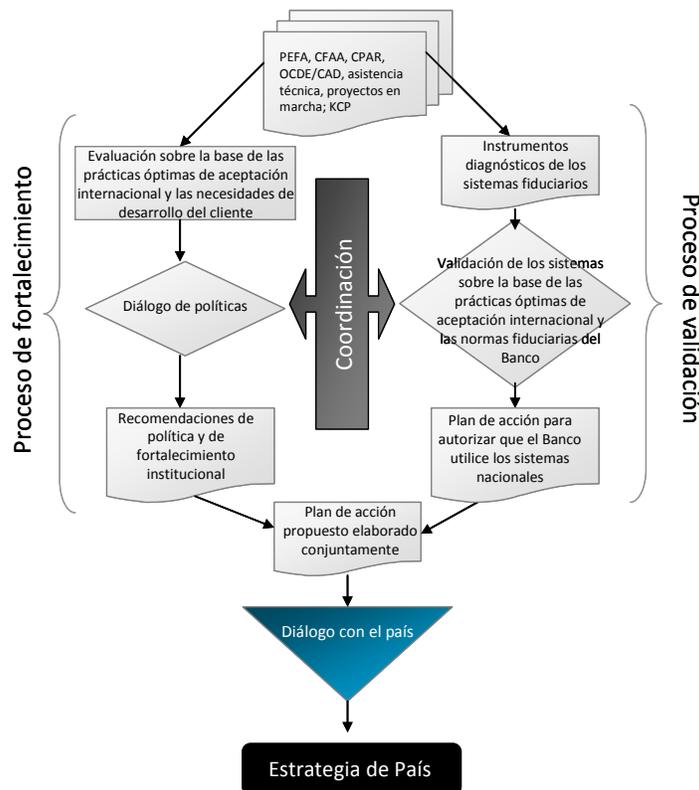
A. Mecanismo institucional

- 4.2 **La estrategia comprende dos procesos paralelos e interrelacionados que tienen por objetivo identificar las necesidades de fortalecimiento y determinar la utilización de sistemas nacionales en operaciones financiadas por el Banco.** Sobre la base de un conjunto común de informes de diagnóstico y documentos de

⁵ “Directrices para las estrategias de país” (documento GN-2468-6), párrafos 4.10, Evaluación y gestión de riesgos, y 4.15, Sistemas de país.

antecedentes, el enfoque en el fortalecimiento genera recomendaciones en los ámbitos de la gestión financiera y las adquisiciones, en función de normas y prácticas óptimas internacionales, que pueden incluir enmiendas de los marcos jurídico, reglamentario o institucional, mejores herramientas de gestión de la información, la adopción de mejores controles internos y externos, revisiones de los procesos y procedimientos, o bien programas de capacitación y de formación de capacidades. El enfoque en el uso consiste en una revisión técnica para medir el grado en que un sistema incluye los elementos necesarios para asegurar lo siguiente: (i) la eficacia en la ejecución de una operación financiada por el Banco, y (ii) la observancia de las normas internacionales y prácticas óptimas congruentes con los principios del Banco. Tanto las recomendaciones sobre el fortalecimiento institucional como el resultado del proceso de validación servirán de insumo para el diálogo con el cliente. En consecuencia, se acordará un programa de trabajo y un cronograma para integrar el uso de los sistemas fiduciarios nacionales en la ejecución de los proyectos (véase el Gráfico 1).

Gráfico 1: La estrategia con respecto a los sistemas fiduciarios nacionales



4.3 **Este enfoque se beneficia del gran volumen de trabajos de diagnóstico ya realizados y del activo diálogo de políticas con nuestros clientes.** Con respecto a la gestión financiera pública, tanto el Banco como otros socios en el desarrollo han

colaborado en la elaboración de un conjunto de instrumentos de diagnóstico de gran alcance, incluidos los estudios del PEFA, la evaluación de la capacidad de gestión financiera del país (CFAA) y otras herramientas de evaluación del Banco; y en el caso de las adquisiciones, el diagnóstico mediante los procedimientos de adquisiciones (CPAR) y del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE. Además, la guía sobre los sistemas fiduciarios nacionales, una serie de notas de políticas, productos de cooperación técnica e informes de antecedentes para operaciones financiadas por el Banco contribuirán a conformar una base de conocimientos de considerable magnitud.

- 4.4 **El proceso de fortalecimiento se sustenta en la importante experiencia que ha acumulado el Banco en la provisión de asistencia técnica en los ámbitos de la gestión financiera y las adquisiciones.** En el Octavo Aumento General de los Recursos del Banco (1994) se hizo mucho hincapié en el respaldo a la modernización de los sistemas de administración pública de los países prestatarios. Desde entonces se han aprobado préstamos por un valor total de US\$18.500 millones en apoyo de la modernización del Estado en todos los países de la región, incluidas la gestión de los recursos públicos y las adquisiciones.
- 4.5 **El PRODEV sigue siendo un instrumento fundamental en la formación de capacidad y el Fondo Temático de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional (FFCI)⁶ brindará un respaldo sustancial a esos esfuerzos.** Además de las operaciones “ordinarias” de préstamo y de cooperación técnica, que se financian con recursos del Banco o fondos fiduciarios existentes de los donantes, el Banco ofrece su asistencia técnica especializada y respaldo para incrementar la eficiencia de la gestión pública, la gestión financiera y los sistemas de adquisiciones. En forma conjunta, el FFCI ofrecerá otra fuente importante de financiamiento y permitirá al Banco ofrecer una respuesta rápida a las necesidades de los países, movilizand o recursos adicionales para financiar programas mas amplios de reformas y modernización.
- 4.6 **El proceso de validación incluye una evaluación técnica y, posteriormente, un examen de control de la calidad y un proceso de aprobación a cargo de la Administración del BID.** El personal del Banco utilizará una guía sobre los sistemas fiduciarios nacionales para evaluar si es viable emplear los sistemas fiduciarios nacionales (plena o parcialmente) y, conforme proceda, propondrá un plan de acción para reforzarlos. Dicha guía⁷ está compuesta por un conjunto de directrices para administrar el proceso en el que se determinan los siguientes aspectos: (i) la medida en que el Banco podrá depender de los sistemas nacionales para realizar las operaciones que financia, (ii) los posibles riesgos y (iii) el acuerdo

⁶ Propuesta para establecer un Fondo Temático de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional (documento GN-2524).

⁷ La guía sobre los sistemas fiduciarios nacionales fue preparada por personal técnico del Banco, con el respaldo de expertos internacionales en gestión financiera y adquisiciones. Especialistas fiduciarios en cuatro países (México, Guyana, Paraguay y Colombia) sometieron la guía a aplicaciones de escritorio.

- con los países con respecto a las medidas necesarias que habrán de adoptarse cuando no se cumplan las correspondientes normas técnicas. La guía proporciona un marco analítico basado en normas y prácticas óptimas de aceptación internacional en materia de gestión financiera y de adquisiciones⁸, orientadas específicamente a medir la capacidad de los sistemas para administrar los recursos de las operaciones financiadas por el Banco y someterlos a un seguimiento adecuado.
- 4.7 **Estos procesos dependen mayormente de la demanda, se activan mediante acuerdos entre el Banco y el país cliente y se integrarán a través de la correspondiente estrategia de país.** Aunque el Banco asumirá la iniciativa de introducir estos conceptos como parte de su diálogo continuo con el país, tanto las necesidades de fortalecimiento como la validación de estos sistemas serán activados por la solicitud explícita que presente el país cliente. En el acuerdo entre el Banco y el país se especificarán las responsabilidades de las partes, las metas a alcanzar y los plazos correspondientes.
- 4.8 **Toda nueva operación del Banco se ajustará a las recomendaciones de las estrategias de país y otros documentos de programación con respecto al uso parcial o total de los sistemas fiduciarios nacionales.** Las estrategias de país reflejarán los acuerdos a que se llegue con los países clientes sobre la necesidad de fortalecer los sistemas nacionales y la autorización total o parcial otorgada para utilizar dichos sistemas. Toda excepción con respecto a lo estipulado en la estrategia de país sobre el uso (total o parcial) de los sistemas fiduciarios de dicho país en una operación particular deberá tener una justificación válida.
- 4.9 Las intervenciones y los resultados previstos que figuran en los Cuadros 3 y 5 reflejan el diálogo continuo entre el Banco y los países clientes, y podrán estar sujetos a cambios en caso de cambios en la demanda o las prioridades de los clientes.
- B. Gestión financiera**
- 4.10 **Durante el último decenio la mayor parte de los países de la región han efectuado mejoras sustanciales en sus sistemas presupuestarios, contables y de presentación de información financiera.** La atención se centró inicialmente en modernizar el marco jurídico y en desarrollar sistemas informáticos automatizados de gestión de las finanzas públicas que integren la asignación de recursos y las actividades relativas al gasto público, como mínimo, a los niveles ministerial central, departamental o de entidad pública. Casi todos los países cuentan actualmente con estos sistemas, pero es evidente que, si bien un sistema de buena

⁸ Como ejemplo de normas y prácticas óptimas de aceptación internacional cabe mencionar las Normas Contables Internacionales para el Sector Público (IPSAS), las normas sobre auditoría de la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Supremas (INTOSAI), las normas de control interno basadas en el marco del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) y las prácticas óptimas basadas en los indicadores del CPAR y del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE. La metodología PEFA se elaboró utilizando buenas prácticas internacionales.

calidad es un requisito para obtener resultados satisfactorios en la gestión de las finanzas públicas, por sí solo no asegura una gestión financiera eficiente o eficaz. En el Recuadro 4 se describen los avances de una muestra de países en el ámbito de la gestión financiera.

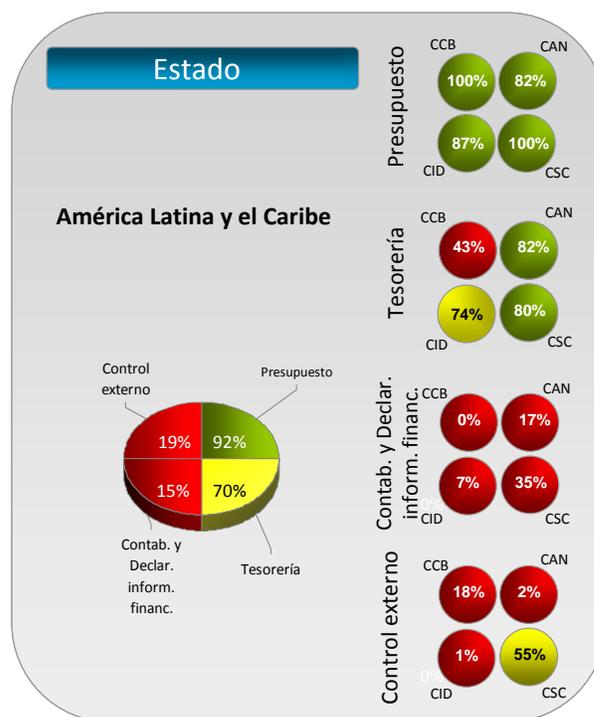
Recuadro 4: Avances en la gestión financiera

- Durante los dos últimos años, la Secretaría de Estado de Hacienda de la **República Dominicana** ha creado un Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF) y un subsistema (UEPEX), para contabilizar y declarar las transacciones de tipo financiero en el marco de operaciones financiadas con recursos externos (por ejemplo, el Banco). Actualmente, más del 50% de las operaciones del Banco en el país emplean el módulo UEPEX.
- En **Honduras**, el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAFI) y la Cuenta Única se adoptaron en mayo de 2004 y 2006, respectivamente. Estos sistemas facilitan la eficiente preparación de provisiones financieras, la ampliación del uso de recursos y la descentralización de la función de tesorería. Se prevé que el subsistema UEPEX creado para las operaciones financiadas con recursos externos estará plenamente operativo en 2009.
- El Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) de **Perú** centraliza los datos sobre todas las transacciones financieras que efectúa el gobierno central y una serie de entidades descentralizadas. El 85% de las operaciones del Banco se administra a través de un módulo especial de administración de operaciones. Antes de que existiera el SIAF, varias etapas del proceso de preparación y presentación de solicitudes de desembolso se realizaban manualmente, dando lugar a errores frecuentes y a que la tramitación de las solicitudes de desembolsos tardara, en promedio, ocho días. Actualmente, estas solicitudes se tramitan en un promedio de cinco días. Asimismo, el sistema genera en forma automática informes periódicos que facilitan el seguimiento de los proyectos y reducen la duración de las visitas de inspección.
- Para fines de 2008, casi el 50% de la cartera de **Nicaragua** utilizaba el Sistema Integrado de Gestión Financiera Administrativa y Auditoría de Proyectos (SIGFAPRO), que es uno de los módulos del Sistema Integrado de Gestión Financiera, Administrativa y Auditoría (SIGFA). Esto ha significado un ahorro en 14 proyectos de unos US\$300.000, monto equivalente a la suma que las unidades de implementación de proyecto hubieran gastado implantando sistemas paralelos de contabilidad y declaración de información financiera. Además, el SIGFAPRO reduce considerablemente el tiempo que se tarda en preparar información financiera sobre los proyectos y las solicitudes de desembolso que se presentan al Banco. El tiempo que lleva tramitar una solicitud de desembolso se ha reducido en unas diez horas.
- En la región del Caribe, el Sistema Integrado de Gestión Financiera y Contabilidad de **Guyana** (IFMAS) es la base de datos empleada para todas las transacciones financieras que realizan las entidades del gobierno central. El Gobierno de Guyana utiliza el IFMAS en la formulación y ejecución del presupuesto y en la realización de pagos. El sistema está vinculado con el Fondo Consolidado del Gobierno. El Ministerio de Hacienda utiliza los informes que genera el IFMAS para realizar las revisiones mensuales de la cartera de todos los préstamos del BID. Como primer paso y a partir de este año, el Banco está realizando una prueba piloto con un préstamo de inversión y dos operaciones de cooperación técnica, en la que el sistema nacional se utiliza a efectos de la contabilidad y la presentación de información financiera. Esta medida se traducirá en un ahorro inmediato de unos US\$15.000 en cada operación nueva, cifra equivalente al costo promedio de implantar el programa informático de contabilidad en cualquiera de las unidades de implementación de proyectos del país. Por último, gracias a la utilización del sistema nacional, los funcionarios de gobierno podrán acceder fácilmente a información sobre la gestión financiera.

4.11 **En el ámbito del control interno⁹ y externo¹⁰, los avances han sido más lentos.**

Con respecto al control interno, en varios países la norma sigue siendo la realización de un examen previo riguroso de las transacciones, centrado exclusivamente en verificar que los datos sean válidos, elegibles, estén documentados y hayan sido autorizados; sin embargo, hace mayormente caso omiso de gran parte de los aspectos operativos (es decir, a la relación entre los costos y los beneficios). Otras deficiencias que cabe destacar son la falta de normas sistemáticas, personal calificado, recursos presupuestarios, controles de calidad y mecanismos para corregir fallas. Con respecto al control externo por parte de las entidades fiscalizadoras superiores, los temas pendientes abarcan la insuficiente objetividad de dichas entidades cuando realizan funciones ejecutivas, insuficiencias en el desarrollo del personal, metodologías de auditoría obsoletas con enfoques basados en el riesgo limitadas en su alcance y falta de medidas apropiadas y oportunas para dar seguimiento a las conclusiones de auditoría.

Gráfico 2: Uso de los sistemas de gestión financiera de los países



4.12 **Una proporción importante de los recursos que financia el Banco se encausa a través de los sistemas presupuestarios y de tesorería de los países.** Esto se debe principalmente a la decisión de los países de exigir que los fondos externos sean objeto de los mismos procedimientos presupuestarios, de planificación financiera, de ejecución presupuestaria y de evaluación que los fondos de los países. Según una

⁹ Según la definición del COSO, el “control interno” se define en términos amplios como el proceso que realiza el directorio, la gerencia u otros funcionarios de una entidad con el objetivo de proporcionar seguridades razonables con respecto a la consecución de los objetivos en las siguientes categorías: (1) eficacia y eficiencia de las operaciones, (2) fiabilidad de la información financiera presentada y (3) cumplimiento de las leyes y normas pertinentes.

¹⁰ El “control externo” se refiere a los mecanismos de supervisión nacionales que facilitan la labor de comprobar y verificar que una entidad, organismo, sistema, proceso o proyecto del sector público cuente con sistemas adecuados de control interno y cumpla las leyes, normas y requisitos pertinentes del país (o del Banco). La supervisión incluye las auditorías externas que realizan las entidades de auditoría independientes de la entidad, organismo, sistema, proceso o proyecto objeto de la auditoría (es decir, las entidades fiscalizadoras superiores del país), y la función de supervisión que ejercen los órganos legislativos (Congreso, comité de cuentas públicas, etc.).

encuesta reciente (véase el Gráfico 2), 92% de los préstamos del Banco se incluyen en los presupuestos de los países y 70% de los flujos correspondientes se encauzan a través de sus sistemas de tesorería. Sin embargo, sólo 19% de estas transacciones son auditadas por las entidades fiscalizadoras superiores de los países, y 15% son objeto de un seguimiento a través de sus sistemas de contabilidad y presentación de información.

4.13 **El enfoque del Banco con respecto a la utilización de los sistemas nacionales de contabilidad y de presentación de información debería flexibilizarse.** Por lo general, los países aplican normas internacionales en la clasificación presupuestaria del gasto y, en muchos casos, son suficientemente flexibles como para permitir otros tipos de clasificación. El Banco exige, para la ejecución de los proyectos, información financiera basada en las categorías de inversión establecidas en sus documentos sobre operaciones, que en muchos casos no son compatibles con las clasificaciones presupuestarias de los países. Por consiguiente, cuando los sistemas nacionales son lo suficientemente flexibles como para permitir la agregación de los gastos por proyecto y subproyecto, o por componente y subcomponente, el Banco debería aceptar la clasificación del país al preparar el presupuesto de proyecto.

4.14 **A corto plazo es fundamental realizar intervenciones específicas para hacer frente a las deficiencias en los ámbitos de la contabilidad y la presentación de información.** Estas intervenciones focalizadas del Banco incluyen los siguientes aspectos:

- a. respaldo financiero para el diseño y la implantación de módulos de tecnología de la información, o para el refuerzo de los módulos existentes. Dichos módulos toman los datos recopilados sobre la base de las normas de clasificación presupuestaria y los convierten a los formatos exigidos en función de las categorías de inversión definidas en los contratos de préstamo (con lo cual se aborda el tema descrito en el párrafo 4.13);
- b. a partir del 1 de enero de 2010, y en los casos en que el Banco concluya que son adecuados, los equipos de proyecto deberán utilizar los informes financieros que generen los sistemas contables y de presentación de información de los propios países, siempre que el Banco los considere como aceptables, utilizando las categorías de declaración financiera o los rubros mantenidos por dichos sistemas. Asimismo, en la fase de diseño del presupuesto estimativo de una operación, los equipos de proyecto deberán incorporar las categorías pertinentes de inversión.

4.15 **En los ámbitos del control interno y externo, se contemplan actividades a largo plazo para fortalecer las instituciones fiscalizadoras superiores y los sistemas de control interno de los gobiernos.** En particular, deberán adoptarse medidas para mejorar, entre otras, las siguientes capacidades:

- a. la capacidad para realizar auditorías financieras, abandonando un enfoque legalístico y de cumplimiento para adoptar uno basado en técnicas de auditoría modernas;

- b. la capacidad para realizar distintos tipos de auditoría (adquisiciones, valor por el dinero, sistema de información, etc.);
- c. la capacidad institucional a través de programas, equipos, servicios y otros instrumentos de auditoría informatizados.

Cuadro 3: Intervenciones de gestión financiera y resultados previstos

Intervenciones del BID	Resultados previstos para 2012¹¹
<ul style="list-style-type: none">▪ Suministro de financiamiento y asistencia técnica para los módulos presupuestarios de tecnología de la información y refuerzo de los existentes.▪ Formulación de planes de acción para reforzar los ámbitos de contabilidad, presentación de información y auditoría externa.▪ Formulación de planes de acción para reforzar los sistemas gubernamentales de control interno y las autoridades supremas de auditoría.▪ Incluir intervenciones de apoyo específico en los planes de acción con apoyo de instituciones internacionales y regionales.	<ul style="list-style-type: none">▪ Las evaluaciones de los sistemas de gestión financiera pública de los países se han completado en los 26 países.▪ Aumento previsto del uso de los sistemas de contabilidad y presentación de informes y de control externo, tal que de la proporción actual (15% y 19%, respectivamente) lleguen al 40% en cada caso.

4.16 **Además, habrán de formularse planes de acción, incluidos programas de respaldo de carácter específico, en colaboración con instituciones regionales** como la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS), el Instituto de Auditores Internos (*Institute of Internal Auditors*, IIA) y la Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores del Caribe (CAROSAI) para ofrecer programas regionales de capacitación a los auditores gubernamentales internos y externos.

C. Adquisiciones

4.17 **En los últimos años, varios países de la región han adoptado medidas importantes para modernizar sus sistemas de adquisiciones.** Entre las mejoras más destacadas se cuentan reformas de gran alcance de los marcos jurídicos y normativos, el intercambio de información sobre adquisiciones a través de portales de Internet, reformas resultantes de los acuerdos de libre comercio, la implantación de sistemas electrónicos de adquisiciones y la integración de los datos sobre adquisiciones en sistemas de gestión financiera automatizados. Países como Colombia, Panamá y Paraguay han promulgado nuevas leyes sobre adquisiciones; Brasil y Chile han avanzado en la implementación y modernización de sistemas de adquisiciones por vía electrónica; México ha creado documentos estándar de licitación para las operaciones que financian tanto el Banco Mundial como el BID; Bolivia ha modernizado sus procesos de selección de consultores, habiendo introducido métodos basados en la calidad en las reglamentaciones recientemente

¹¹ Los resultados previstos se establecen para 2012, en forma acorde con la fecha de revisión de la estrategia.

promulgadas sobre adquisiciones; y Perú ha adoptado prácticas óptimas a nivel de los mecanismos institucionales utilizados en las adquisiciones. En el Recuadro 5 se enumera una serie de experiencias regionales en relación con el impacto que estas mejoras han tenido en la región.

Recuadro 5: Avances en los sistemas de adquisiciones

- En los últimos diez años, casi todos los países de América Latina y el Caribe han avanzado considerablemente en la tarea de mejorar sus sistemas de adquisiciones públicas. En consecuencia, han podido adoptar e incluso superar muchas de las prácticas óptimas de aceptación internacional, lo que les ha permitido acrecentar la transparencia y la eficiencia del gasto público.
- En **Chile**, como consecuencia de una reforma de gran alcance para modernizar las leyes, los sistemas de información, los perfiles de aptitudes y las metodologías sobre adquisiciones, el número de oferentes en las licitaciones aumentó de un promedio de 1,7 en 2002 a 5,6 en 2008, lo que se tradujo en mejores precios y en ahorros anuales de unos US\$140 millones.
- **Brasil** adoptó un sistema electrónico de adquisiciones por “subasta inversa” (COMPRASNET) para aprovechar importantes economías de escala y fomentar la transparencia. En 2007, el número de contratos tramitados que se divulgaron en línea fue de 35.676 y los ahorros ascendieron a unos US\$1.000 millones.
- Además de emprender un programa nacional de modernización del sistema de adquisiciones, el gobierno de **Barbados** ha liderado una iniciativa para dar acceso en línea con objeto de participar en subastas aduaneras. En marzo de 2009, la administración aduanera (*Barbados Customs and Excise Department*) utilizó el portal integrado del gobierno para que el público pudiera participar en subastas de mercancías decomisadas por la administración aduanera. El sitio también contiene información sobre los aranceles y los derechos aduaneros, información sobre los impuestos sobre la tierra, listas electorales y formularios gubernamentales.
- En **Colombia** el uso de un sistema de licitaciones electrónico para la adquisición de bienes y servicios ha reducido el costo de estas adquisiciones en el 20% en el último año. Trámites que tardaban más de 60 días ahora tardan 20.
- **Nicaragua** implementó un sistema de adquisiciones por vía electrónica (SISCAE) que ha reducido la tramitación de los procedimientos de adquisiciones (que de durar entre siete y 28 días han pasado ahora a no tardar sino unas 24 horas), y ha eliminado la necesidad de presentar documentos físicos en el proceso de inscripción. Actualmente, el SISCAE se emplea en 75 de las 85 instituciones del gobierno central y en 26 municipalidades.

4.18 **Pese a estos importantes avances, muy pocos países han logrado llevar a cabo una reforma integral de las adquisiciones que abarque todos los ámbitos pertinentes.** La economía política de la reforma de las adquisiciones es bastante compleja porque son muchos los intereses creados que entran en juego y pueden influir en los acuerdos “informales” entre las entidades del sector público y sus proveedores privados. Es común observar avances en ámbitos en que el progreso es políticamente viable, mientras que en otros ámbitos las reformas necesarias siguen pendientes. Un país de la región, por ejemplo, está liderando la adopción de una plataforma de adquisiciones por vía electrónica y su integración en el sistema de gestión financiera, pero no ha podido reformar su ley sobre adquisiciones, que viene estudiándose en el congreso desde hace casi una década. Análogamente, otro

país ha promulgado una nueva legislación pero, para ciertos sectores, ha estimado necesario mantener regímenes paralelos especiales.

- 4.19 **A diferencia de lo que ocurre con los sistemas de gestión financiera, en las operaciones financiadas por el Banco el uso de sistemas nacionales de adquisiciones es limitado.** Actualmente, menos del 1% de las operaciones financiadas por el Banco hace un uso integral de los sistemas nacionales de adquisiciones. Sólo unos pocos programas piloto y algunas operaciones que utilizan instrumentos como los préstamos en función del desempeño y programas con enfoque sectorial amplio (SWAp) recurren enteramente a los sistemas nacionales. Sin embargo, más del 30% de las operaciones financiadas por el Banco emplea al menos uno de sus componentes (principalmente los sistemas de adquisiciones electrónicas).
- 4.20 **La estrategia sobre el uso de los sistemas de adquisiciones se basa en una serie de parámetros de referencia articulados en función de prácticas óptimas de aceptación internacional congruentes con los principios del Banco sobre transparencia, eficacia, eficiencia, valor por el dinero invertido y debida diligencia.** Los parámetros de referencia se apoyan en la metodología que elaboraron conjuntamente la OCDE/CAD, la comunidad internacional y varios gobiernos. Comprenden 54 indicadores correspondientes a características que ha de reunir todo sistema de adquisiciones de buena calidad e incluye componentes clave relacionados con el marco normativo, la capacidad institucional, las prácticas de mercado, los controles, la integridad y transparencia.
- 4.21 **A la fecha, 16 de los 26 países prestatarios del Banco están aplicando o han aplicado el instrumento de evaluación de la OCDE/CAD¹² con el respaldo del Banco y otros socios en el desarrollo.** El BID, en colaboración con el Banco Mundial, ha publicado recientemente una guía, denominada *Protocol for Applying the OECD/DAC Assessment Methodology*, para orientar a los países y los donantes en la aplicación de la metodología de este instrumento y facilitar la realización de evaluaciones de alta calidad. Esto ayudará a asegurar que los países reciban información fiable para crear programas de reforma que se sustenten en una labor analítica sólida, y que incluyan planes de acción específicos.
- 4.22 **La decisión del Banco de recurrir al sistema de adquisiciones de un país, o a uno de sus componentes, se basa en la información recabada durante las evaluaciones de la OCDE/CAD y de los resultados obtenidos de la aplicación de la guía sobre los sistemas fiduciarios nacionales.** Esta guía incluye una matriz de decisiones para evaluar cada tipo de adquisición, como, por ejemplo, la contratación de obras públicas o servicios de consultoría, o la adquisición de bienes, a efectos de identificar cuáles (en caso de que los haya) cumplen las normas y criterios establecidos, de modo que el Banco pueda recurrir a estas modalidades de adquisición en la ejecución de las operaciones que financia (véase el Cuadro 4).

¹² Varias de estas evaluaciones están aún en una etapa inicial y habrán concluido a principios de 2010.

Cuadro 4: Componentes exigidos para utilizar los sistemas de adquisición nacionales

Tipo de adquisición	Método	Componentes						
		Legal	Capacidad institucional	Prácticas de mercado	Integridad y transparencia	Control y auditoría	Adquis. púb.elec.	Documentos del BID
1. Bienes 2. Obras 3. Servicios (que no sean de consultoría)	Licitación internacional	Exigidos				Exigidos o procedimientos BID	Exigidos o procedimientos BID	Exigidos
	Licitación nacional							Exigidos o prácticas equivalentes
	Comparac. de precios							
4. Servicios de consultoría	Empresas							
	Particulares							

- 4.23 **En el caso de las licitaciones internacionales, el Banco exigirá que se utilicen documentos estándar de licitación o sus equivalentes, puesto que su uso se considera una práctica óptima internacional.** Si los sistemas de control o de adquisiciones públicas por vía electrónica no cumplen las prácticas óptimas de aceptación internacional, el Banco podrá seguir utilizando el sistema *global* de adquisiciones, pero aplicaría sus propios procedimientos en esos ámbitos específicos.
- 4.24 **Las políticas del Banco sobre adquisiciones (documentos GN-2349-7 y GN-2350-7) deberán modificarse** para que incluyan una sección nueva que autorice el uso de los métodos de adquisición contemplados en el sistema de un país una vez que el Banco determine que dicho sistema cumple las prácticas óptimas internacionales ya señaladas (véase el Anexo 1)¹³.
- 4.25 Las intervenciones del Banco que tengan por objetivo respaldar el fortalecimiento de los sistemas de adquisición pública se centrarán en los siguientes ámbitos:

¹³ Es importante recalcar que los requisitos enunciados en la Sección I de dichas políticas (respecto a elegibilidad, financiamiento retroactivo, y fraude y corrupción, etc.) se mantendrán en vigor para todos los métodos de adquisición, incluidos los que proporcione el sistema nacional.

Cuadro 5: Intervenciones clave en los sistemas de adquisiciones y resultados previstos

Intervenciones del BID	Resultados previstos para 2012
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover y realizar evaluaciones de los sistemas de adquisiciones nacionales. ▪ Proporcionar asistencia técnica y financiamiento a los países para ayudarles a fortalecer y modernizar los componentes básicos de sus sistemas de adquisiciones. Esta labor incluye brindar asistencia en relación con una planificación de adquisiciones eficaz, plataformas electrónicas, desarrollo de conocimientos técnicos y fomento del desarrollo profesional de los encargados de adquisiciones públicas, documentos estándar de licitación y guías conexas, mayores controles y fortalecimiento de los organismos ejecutores en las operaciones financiadas por el Banco. ▪ Promover las adquisiciones de bienes públicos a nivel regional, de conformidad con prácticas óptimas, para facilitar el intercambio de información y de instrumentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concluir evaluaciones de los sistemas de adquisiciones en 20 países. ▪ Promover acciones concretas para fortalecer los sistemas de adquisiciones de 15 países, como mínimo, a fin de asegurar la congruencia con las prácticas óptimas internacionales. ▪ Utilizar los sistemas nacionales de adquisiciones (parcial o totalmente) en 15 países como mínimo.

V. CONSIDERACIONES Y ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA CON RESPECTO A LOS SISTEMAS NO FIDUCIARIOS

- 5.1 **La estrategia para sistemas no fiduciarios también tiene dos dimensiones: fortalecimiento y uso.** No obstante, ambas dimensiones están menos vinculadas entre sí que en el caso de los sistemas fiduciarios y el proceso de evaluación para el uso se llevará a cabo a nivel de los proyectos. Al igual que en los sistemas fiduciarios, los resultados previstos pueden variar según la demanda efectiva y las prioridades del país.
- 5.2 **A continuación se presentan las estrategias correspondientes a los sistemas de efectividad en el desarrollo y a las evaluaciones ambientales.** Con respecto a los sistemas estadísticos, no es necesario ningún enfoque particular para que se utilicen en el ciclo de proyectos del Banco. El Banco realizará actividades de fortalecimiento a través de varios instrumentos (incluidos préstamos), y complementará las actividades conexas de otros socios en el desarrollo, especialmente el Banco Mundial¹⁴.
- A. **Sistemas de efectividad en el desarrollo**
- 5.3 **La planificación estratégica es una herramienta importante que permite sincronizar las iniciativas de política pública adecuadamente y situarlas en un marco más amplio a mediano plazo en el plano nacional, regional o de un**

¹⁴ Cabe señalar que actualmente el Banco está ampliando su capacidad para realizar a corto y mediano plazo actividades de fortalecimiento institucional en el ámbito de las estadísticas.

sector específico. La mayoría de los bienes y servicios públicos a través de los cuales el sector público genera valor tienen un impacto a mediano y largo plazo (educación, salud, infraestructura, etc.). Dado que los recursos de los países de la región son limitados, la planificación estratégica contribuye a acrecentar la eficacia y eficiencia de la implementación de las políticas públicas. Aunque no todos los países asignan la misma importancia a la planificación estratégica, y puesto que no existe un modelo único para aplicar, algunos elementos básicos se consideran como prácticas óptimas: (i) un marco institucional que establezca una metodología uniforme y asegure que se aplica un enfoque sistemático en todos los niveles de gobierno, sectores e instituciones; (ii) la aplicación práctica de planes estratégicos en la definición de las acciones a corto plazo y los presupuestos, incluidos los mecanismos de incentivos y de rendición de cuentas; (iii) mecanismos de seguimiento y evaluación de los planes estratégicos, y (iv) recursos humanos y tecnológicos para poder llevar a cabo el proceso de planificación en todos los niveles e instituciones pertinentes. En el Recuadro 6 se analizan los avances de los sistemas de planificación estratégica en América Latina y el Caribe.

Recuadro 6: Avances de los sistemas de planificación estratégica en América Latina y el Caribe

En los últimos años, varios países de la región han registrado avances en sus sistemas de planificación. No obstante, el proceso no ha sido común a todos los países y el grado de desarrollo de la planificación ha variado en profundidad y alcance (capacidad estratégica, aspectos operativos y participación), y en su articulación con otros sistemas de gestión pública (particularmente, los de presupuestación por resultados). Los principales instrumentos de planificación que han adoptado los países —ya sea individualmente o sobre una base complementaria— han sido los siguientes: visiones a largo plazo, planes nacionales a mediano plazo, planes sectoriales y estrategias de reducción de la pobreza.

- La Visión “Colombia Segundo Centenario 2019” fue creada por el gobierno de ese país con aportes de la sociedad civil. Se establecieron cuatro objetivos principales y se formularon 17 estrategias en los ámbitos de crecimiento económico, infraestructura, capital humano, y desarrollo social y territorial en consonancia con el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 (PND). El PND incluye un plan plurianual de inversión que engloba todos los programas que van a financiarse, y tras su aprobación por el Congreso tiene carácter de ley nacional. La participación de la sociedad civil se ve facilitada por la existencia del Consejo Nacional de Planificación y otros mecanismos de rendición de cuentas.
- Brasil es un país con una sólida tradición de planificación pública, función que se ha visto fortalecida en las dos últimas décadas. El país emplea una planificación a largo plazo a fin de establecer directrices estratégicas para el desarrollo territorial. Asimismo utiliza planes a mediano plazo para establecer objetivos estratégicos y operativos. El plan plurianual actual correspondiente a 2008-2020 fija diez objetivos principales y comprende tres programas de trabajo prioritarios o “polos estratégicos”: la Agenda Social, el Plan de Desarrollo Educativo y el Plan de Aceleración del Crecimiento. El plan plurianual se presenta al Congreso para que lo apruebe como ley. Por último, en varias etapas del proceso de planificación se incorpora la participación social.

5.4 **Pese a la existencia de varias buenas prácticas, los sistemas de planificación de la región siguen evolucionando.** Tras el auge de los planes de desarrollo nacional de gran alcance de los años setenta y ochenta, que intentaron consolidar la función

del sector público como motor del crecimiento, y su desaparición junto con muchos otros instrumentos de planificación del sector público a fines de los años ochenta y noventa, actualmente muchos países de la región se encontraron debatiendo cuáles han de ser la función y los instrumentos adecuados de la planificación estratégica. Algunos de los desafíos más importantes en este momento son la elaboración de herramientas de planificación adecuadas a nivel sectorial, la articulación de los planes con el presupuesto y el fortalecimiento de las instituciones responsables de la planificación a los niveles nacional, local y sectorial. No obstante, las señales son alentadoras pues siguen surgiendo buenas prácticas regionales que se van expandiendo a través de redes de usuarios, como las promovidas por la iniciativa del Banco en materia de diálogo regional de políticas.

- 5.5 **Los sistemas de seguimiento y evaluación son complementos importantes de la planificación estratégica y de otros procesos de administración pública.** Al nivel más básico, los sistemas de seguimiento y evaluación comprenden un marco, sistemas y procedimientos institucionales que permiten supervisar la implementación de las políticas públicas a través de un conjunto establecido de indicadores y mediante evaluaciones ex post para determinar la medida en que las intervenciones han alcanzado sus objetivos explícitos de desarrollo. Los mecanismos de seguimiento y evaluación son necesarios para supervisar la aplicación de los planes estratégicos y proporcionar comentarios para posteriores repeticiones del proceso de planificación. Idealmente, dichos sistemas deben estar claramente vinculados con el proceso presupuestario y servir de base para adoptar una gestión por resultados.
- 5.6 **En general, los sistemas de seguimiento y evaluación de América Latina y el Caribe empezaron a crearse en la última década y aún están en fases experimentales, de diseño o de implementación.** Un importante desafío de la mayoría de los sistemas de seguimiento radica en promover tanto una articulación vertical (gobierno-organización-unidad operativa) como una articulación horizontal (planificación-presupuesto-ejecución-seguimiento y evaluación). En la práctica, en muchos países los sistemas de seguimiento se consideran más bien un mecanismo de rendición de cuentas para funcionarios de alto nivel antes que un instrumento de gestión de uso generalizado en el entorno institucional. La información que generan estos sistemas, si bien suele ser integral y de buena calidad, rara vez se utiliza en el proceso presupuestario y no siempre se integra al proceso de planificación. Con respecto al componente de evaluación, ha habido varias experiencias positivas en la región, pero centradas mayormente en proyectos financiados externamente, por lo cual se deben expandir para cubrir otros tipos de intervenciones de desarrollo por los países (véase el Recuadro 7 a continuación).

Recuadro 7: Avances en los sistemas de seguimiento y evaluación en América Latina y el Caribe

Si bien la institucionalización de los sistemas de seguimiento y evaluación es una actividad relativamente nueva en América Latina y el Caribe, muchos gobiernos de la región ya han adquirido una mayor comprensión sobre la manera en que dichos sistemas pueden contribuir a generar información sobre el desempeño para los procesos de decisiones presupuestarias y de qué manera ayudan a dar seguimiento a importantes inversiones e intervenciones públicas. Entre las prácticas óptimas de la región cabe destacar los siguientes casos:

Chile: Diseño e implementación, por la oficina encargada del presupuesto nacional, de indicadores de desempeño, distintos tipos de evaluaciones, un fondo de licitación para programas públicos, programas de mejoramiento de la gestión vinculados con bonificaciones por buen desempeño para los empleados del gobierno central, y herramientas de gestión integrales que se integran al proceso presupuestario y generan sinergias a partir de los elementos conceptuales de su diseño e implementación. La información sobre el desempeño se usa para establecer metas de desempeño para los ministerios, las cuales se cumplen en gran medida. Todas las constataciones del seguimiento y la evaluación se divulgan públicamente y se remiten al congreso nacional.

Colombia: El sistema nacional de evaluación de la gestión por resultados (SINERGIA) viene operando desde 1994. Su principal objetivo es medir y dar seguimiento al desempeño del sector público a fin de mejorar la asignación de recursos, formular el Plan Nacional de Desarrollo y proporcionar información para el debate sobre las políticas públicas. Tiene tres componentes: seguimiento de los resultados, evaluaciones estratégicas y presentación de informes para la rendición de cuentas y el control social. El sistema de preparación, objetivos y gestión por resultados (SIGOB) es una herramienta tecnológica implantada con éxito desde 2002 en apoyo del sistema.

México: El sistema de seguimiento y evaluación está administrado por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Se realizan en forma rutinaria evaluaciones de impacto rigurosas, especialmente para los programas sociales de gran envergadura (por ejemplo, Progreso/Oportunidades). Los indicadores de desempeño se someten a auditoría y remiten al congreso nacional, que ha asumido un papel activo en el proceso de seguimiento y evaluación. Desde el 2000 existe un mandato parlamentario en cuanto a la evaluación de los programas sociales para lograr una mayor transparencia y rendición de cuentas e impedir la manipulación política de los programas públicos.

- 5.7 **Los objetivos clave de la estrategia para los sistemas de efectividad en el desarrollo son los de (i) seguir estableciendo capacidad en la región y (ii) basarse en la mayor medida posible en sistemas nacionales sólidos para la preparación, supervisión y evaluación de los proyectos financiados por el Banco.** Se incrementarán las intervenciones de fortalecimiento institucional por medio de mejoras en la capacidad de diagnóstico del Banco y la aplicación de fuentes nuevas y existentes de financiamiento para la asistencia técnica. En cuanto al uso de dichos sistemas en el ciclo de proyecto, hay varios países que ya cuentan con herramientas de planificación sólidas (como un marco lógico y metodologías de indicadores) que se pueden aplicar durante el diseño de los proyectos, o bien con sistemas de seguimiento y evaluación capaces de generar indicadores para el seguimiento de la ejecución de los proyectos.
- 5.8 **La utilización de los sistemas de efectividad en el desarrollo de los países encierra la posibilidad de aumentar la eficacia, la eficiencia, el impacto y el sentido de identificación de los países con respecto a los proyectos financiados por el Banco.** Este elemento de la estrategia parte de la premisa de que tanto el país

como el Banco se han de beneficiar de un mayor uso de dichos sistemas de planificación nacionales durante el ciclo de proyecto: el país se asegura la alineación con otras intervenciones en el sector y promueve un mayor uso de sus metodologías, mientras que el Banco puede optimizar sus insumos para la preparación y supervisión de proyectos en los ámbitos en los cuales es mayor el valor agregado. Si los proyectos financiados por el Banco se insertan adecuadamente en los procesos más amplios de planificación sectorial del país y si se utilizan metodologías similares a otras intervenciones de políticas se puede mejorar la alineación de objetivos y componentes entre intervenciones, con el consiguiente incremento de la eficacia, el impacto y el sentido de identificación por parte de los países. Asimismo, se pueden obtener ganancias de eficiencia reduciendo, por ejemplo, la necesidad de contar con mecanismos paralelos de seguimiento y evaluación.

- 5.9 **La mayor dependencia con respecto a los sistemas nacionales de efectividad en el desarrollo se analizarán con el cliente durante las actividades de programación.** Si el cliente conviene en principio en usar esos sistemas nacionales para el ciclo de los proyectos financiados por el Banco, se producirá lo siguiente: (i) se solicitará al cliente que imparta instrucciones a las instituciones responsables de la planificación estratégica y el seguimiento y la evaluación con respecto a la colaboración con los equipos de proyecto del Banco en el ciclo de proyecto; y (ii) los equipos de proyecto del Banco efectuarán una evaluación rápida de la idoneidad de los sistemas existentes *para el proyecto específico* en un momento temprano del proceso de preparación. Esa evaluación, basada en un conjunto de herramientas estandarizado, no comprende un diagnóstico global de cada sistema, sino una revisión de los elementos clave que debería tener para ser aplicable al ciclo del proyecto específico. Su aplicación será directa y sencilla, no debiendo constituir una carga para la preparación del proyecto. Además, los equipos de proyecto realizarían actividades que fomenten el uso de dichos sistemas, como talleres de planificación estratégica sectorial o el desarrollo de interfaces para acceder a indicadores de las bases de datos sobre seguimiento y evaluación. El Recuadro 8 resume el proceso para determinar el uso de esos sistemas en los proyectos financiados por el Banco.

Recuadro 8: Proceso para determinar el empleo de los sistemas de efectividad en el desarrollo

1. El país y el Banco llegan a un acuerdo sobre el principio de validar y utilizar en las operaciones del Banco los sistemas de planificación estratégica y de seguimiento y evaluación, y este acuerdo se enuncia claramente en la estrategia de país.
2. En la fase inicial de preparación del proyecto, cada equipo del proyecto aplica el *conjunto de instrumentos de los sistemas de efectividad en el desarrollo* a fin de determinar la idoneidad de estos sistemas para respaldar el diseño, la implementación y la evaluación del proyecto.
3. Los equipos de proyecto dan participación en la preparación del proyecto a las entidades encargadas de los sistemas validados, prestándose especial atención a los siguientes aspectos:
 - La inserción del proyecto en los planes de desarrollo del país
 - La identificación de los vínculos con otros proyectos y programas
 - El establecimiento de objetivos de desarrollo
 - El establecimiento de indicadores de desempeño
 - La aplicación de metodologías de diseño de proyecto del país
 - La armonización con el Marco de Efectividad en el Desarrollo
 - La seguridad de que el proyecto goza de coherencia interna
 - El seguimiento y la declaración de datos sobre los indicadores de desempeño
 - Las evaluaciones de impacto, si procede
4. Los equipos de proyecto se cercioran de que la documentación del proyecto mencione claramente los sistemas nacionales utilizados, donde proceda, y refleje los acuerdos a que se ha llegado sobre el seguimiento y evaluación del proyecto durante su ejecución.

- 5.10 **El Banco formulará directrices técnicas para ayudar a los equipos de proyecto a definir la medida en que un proyecto puede integrarse dentro de los sistemas de planificación estratégica y de seguimiento y evaluación de los países.** El *conjunto de instrumentos de los sistemas de efectividad en el desarrollo* se basará en buenas prácticas de aceptación internacional, aprovechará el historial y los conocimientos especializados del Banco en este ámbito y ayudará a los equipos de proyecto a evaluar (i) la medida en que la operación prevista está satisfactoriamente integrada en un marco acertado de planificación estratégica que permite conocer las características básicas del proyecto (objetivos de desarrollo, plazos, coordinación con otras intervenciones); y (ii) la capacidad del sistema de seguimiento y evaluación, tanto a nivel central como institucional, para definir los indicadores de proyecto y ofrecer mecanismos acertados para llevar a cabo el seguimiento de los avances durante el ciclo de vida del proyecto (véase el Cuadro 6 a continuación).

Cuadro 6: Intervenciones y resultados previstos en cuanto a los sistemas de efectividad en el desarrollo

Intervenciones del BID	Resultados previstos para 2012
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de normas técnicas con el objeto de establecer parámetros de referencia para la planificación estratégica y los sistemas de seguimiento y evaluación sobre la base de la herramienta de evaluación del PRODEV. ▪ Elaboración de conjuntos de herramientas para el uso de los sistemas de planificación estratégica y seguimiento y evaluación por los equipos de proyecto del Banco. ▪ Introducir el uso de sistemas de efectividad en el desarrollo y su uso potencial por los proyectos financiados por el Banco, durante los ejercicios de programación con los clientes. ▪ Aumentar el apoyo constante a dichos sistemas por el PRODEV y otras fuentes ampliando para ello el suministro de asistencia técnica (por ejemplo, por medio del fondo temático de refuerzo de la capacidad institucional). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En por lo menos siete países se aplican al diagnóstico normas técnicas para evaluar los sistemas de efectividad en el desarrollo basadas en la herramienta de evaluación del PRODEV. ▪ Los proyectos financiados por el Banco usan los sistemas de planificación o de seguimiento y evaluación nacionales en por lo menos cinco países. ▪ Aumento general de 1 punto (de un total de 5) en las calificaciones de la herramienta de evaluación del PRODEV para la planificación estratégica y el seguimiento y la evaluación en por lo menos cinco países, con intervenciones de refuerzo institucional apoyadas por el Banco.

B. Evaluaciones ambientales

5.11 **Se han observado avances en el establecimiento de marcos jurídicos e instituciones de protección del medio ambiente.** Ha habido importantes adelantos en la región en el ámbito de la protección del medio ambiente. En los años noventa, la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente afirmó el concepto de desarrollo económico sostenible, que ha servido de base para realzar la dimensión transectorial del medio ambiente en el desarrollo social y sostenible. Como consecuencia de ese reconocimiento, los países de la región emprendieron iniciativas de gran alcance para crear instituciones nacionales de protección del medio ambiente, fortalecer la capacidad de esas instituciones para llevar a cabo una gestión ambiental eficaz, y crear marcos jurídicos, normativos y de políticas, incluida la adopción de sistemas de evaluación del impacto ambiental y la elaboración de sistemas de información ambiental¹⁵. No obstante, en una serie de países se han observado deficiencias en la implementación de estos sistemas, sobre todo en el contexto de la delegación de responsabilidades en los gobiernos subnacionales.

5.12 **Para el Banco uno de los desafíos que se plantea es encontrar formas eficaces de fortalecer los marcos institucionales y jurídicos existentes de forma que**

¹⁵ La experiencia acumulada por el Banco Mundial en el marco de su política operativa sobre el uso experimental de los sistemas de los prestatarios para abordar las cuestiones relativas a las salvaguardias ambientales y sociales en los proyectos financiadas por dicho banco proporciona lecciones aprendidas valiosas y modelos que podrían guiar la estrategia del BID.

- posibiliten la realización de evaluaciones ambientales en función de normas de aceptación internacional.** A diferencia de los ámbitos básicos de la administración pública, como el presupuesto, la planificación estratégica, las adquisiciones o el seguimiento y la evaluación, las instituciones ambientales no se han beneficiado de un flujo estructurado y sistemático de asistencia técnica del Banco. Además, muchas de estas instituciones adolecen de limitaciones presupuestarias crónicas. El Fondo Temático de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional proporcionará recursos a algunas iniciativas de refuerzo institucional en este ámbito, lo que, más adelante y sobre la base de los resultados que se obtengan, podría dar lugar a la adopción de un enfoque más estructurado.
- 5.13 **La política actual del Banco permite a la institución determinar la utilización de sistemas nacionales para las evaluaciones ambientales.** Según la Directiva B.16, el Banco considerará el uso de sistemas nacionales para identificar y llevar a cabo la gestión de los impactos ambientales y sociales conexos a nivel de proyecto. La directiva dispone que, para ese uso, el Banco debe determinar que, como mínimo, el sistema nacional es equivalente a las normas del Banco y que su implementación es aceptable. De observarse deficiencias durante el proceso de verificación, el Banco y el prestatario podrán acordar un plan de acción que demuestre que se están aplicando medidas adecuadas para alcanzar y mantener la equivalencia. Las deficiencias en la implementación podrán abordarse mediante actividades de formación de capacidad. La política del Banco en este ámbito limita el uso de sistemas nacionales a operaciones específicas.
- 5.14 **La estrategia para el uso de evaluaciones ambientales nacionales procurará introducir el empleo de sistemas nacionales en forma experimental para identificar y gestionar los impactos ambientales y sociales conexos de modo que el Banco pueda contar con más información sobre la mejor forma de ampliar la aplicación de los sistemas nacionales en este ámbito.** La estrategia procura aplicar los sistemas nacionales se apliquen a las inversiones en modalidad piloto durante dos años, centrándose en operaciones que tengan múltiples subproyectos. Concentrar la atención en ese tipo de operaciones es la modalidad que reportaría beneficios tangibles más rápidamente¹⁶. Los resultados del programa piloto se someterán a la consideración del Directorio e incluirán recomendaciones sobre la forma de seguir ampliando la estrategia sobre el uso de sistemas nacionales. En el Cuadro 7 se enumeran intervenciones específicas y los correspondientes resultados previstos de las evaluaciones ambientales.

¹⁶ Un proyecto como Procidades en Brasil tendría claras ventajas, ya que el programa cuenta con una línea de crédito considerable, se está aplicando en un país con legislación, normativa y buenas prácticas de gobernanza en el área de la protección del medio ambiente, el diálogo entre el BID y el gobierno en materia ambiental es productivo, y los resultados correspondiente podrían conocerse relativamente pronto. Para el BID, comparar los resultados obtenidos con las salvaguardias antes y después del paso al uso de sistemas nacionales sería útil a efectos del perfeccionamiento de su estrategia sobre sistemas nacionales para las evaluaciones ambientales. Podría solicitarse una dispensa de la Directriz B.16 con vistas a una aplicación sobre una base “programática” y no en función de cada proyecto individual con financiamiento en el marco de Procidades.

Cuadro 7: Intervenciones y resultados previstos en cuanto a evaluaciones ambientales

Intervenciones del BID	Resultados previstos para 2012
<ul style="list-style-type: none">▪ Aplicar la estrategia piloto, centrando la atención inicialmente en operaciones que tengan múltiples subproyectos.▪ Adquirir experiencias y conocimientos en cuanto a marcos de revisión y seguimiento en sectores seleccionados.	<ul style="list-style-type: none">▪ Elaborar una estrategia para un mayor uso de las evaluaciones ambientales nacionales sobre la base de los resultados de la estrategia piloto.▪ Sentar la base para la preparación de directrices técnicas acerca del uso de las evaluaciones ambientales nacionales.▪ Diseñar un marco para la revisión y el seguimiento de las evaluaciones ambientales en sectores seleccionados.

VI. PUESTA EN PRÁCTICA

6.1 **La puesta en práctica de esta estrategia presupone actividades en cuatro ámbitos amplios: (1) revisión y uso de sistemas; (2) fortalecimiento de sistemas; (3) coordinación y divulgación de información; y (4) medidas a corto plazo.** El objetivo fundamental es contar con todos los procesos institucionales y operativos para el 1 de enero de 2010 a más tardar. A partir de esa fecha, (i) todas las futuras actividades de programación de país y las estrategias de país deberán incorporar la recomendación sobre el fortalecimiento y el uso de los sistemas nacionales de conformidad con esta estrategia; (ii) estará a disposición del personal del Banco la mayoría de los instrumentos y recursos necesarios para implementar esta estrategia a nivel de los proyectos; (iii) todo cambio necesario en las políticas o directrices del Banco se habrá efectuado o presentado a la consideración del Directorio para su aprobación; y (iv) se habrán adoptado todas las medidas a corto plazo.

A. Revisión y uso de los sistemas

- a. **Sistematizar los trabajos de diagnóstico existentes y la información de antecedentes.** Un banco de datos integral sobre los sistemas nacionales facilitará la gestión eficaz de toda la información pertinente, incluida la que se refiere a la labor de evaluación, notas fiduciarias, evaluaciones internas y externas, prácticas óptimas, etc.
- b. **Institucionalizar el uso de la guía sobre los sistemas fiduciarios nacionales para los sistemas de gestión financiera y de adquisiciones.** Por medio de esta guía se establecerán las normas específicas que habrán de cumplir los sistemas nacionales para que se los pueda utilizar en la ejecución de las operaciones financiadas por el Banco.
- c. **Preparar directrices/conjuntos de instrumentos para la evaluación de los sistemas de efectividad en el desarrollo.** Estos instrumentos brindarán apoyo a los equipos de proyecto a la hora de determinar, para un determinado

proyecto o sector, el grado en el que será posible basarse en la planificación estratégica y los sistemas de seguimiento y evaluación.

- d. **Formular un plan y establecer los correspondientes requisitos presupuestarios para la aplicación, en modalidad piloto, de las evaluaciones ambientales de los países.**
- e. **Efectuar modificaciones en las políticas del Banco.** Las enmiendas de las políticas de adquisiciones se presentan en el Anexo 1.

B. Fortalecimiento de sistemas

- a. **Iniciar las operaciones del Fondo Temático de Fortalecimiento de la Capacidad Institucional**, que será una fuente importante de financiamiento y de asistencia técnica.
- b. **Preparar un manual de buenas prácticas para fortalecer las funciones públicas de adquisiciones y de gestión financiera.** Este instrumento servirá de guía para preparar las propuestas de fortalecimiento institucional.
- c. **Preparar un manual de buenas prácticas para fortalecer los sistemas no fiduciarios.** Dicho manual complementará el conjunto de instrumentos de evaluación de los sistemas no fiduciarios con directrices y buenas prácticas para el fortalecimiento institucional de los sistemas estadísticos, de planificación estratégica y de seguimiento y evaluación.
- d. **Diseñar un programa de capacitación sobre los sistemas nacionales.** Este programa se coordinará con el Sector de Conocimiento y Aprendizaje del Banco y tendrá por objetivo actualizar las aptitudes del personal del Banco en este ámbito.

C. Coordinación y divulgación de información

- a. **Con el cliente: Divulgar los beneficios que entrañan unos sistemas nacionales reforzados.** La Administración está recopilando y realizando estudios para (i) identificar casos de prácticas óptimas en el marco de la cooperación Sur-Sur, y (ii) cuantificar los posibles beneficios que reportaría para los países clientes el fortalecimiento de los sistemas nacionales. El material resultante será divulgado por medios impresos y virtuales, y a través de eventos y seminarios.
- b. **Con la comunidad del desarrollo: Coordinación con otras instituciones de desarrollo.** Puesto que esta iniciativa forma parte de la Declaración de París y de la posterior Agenda de Acción de Accra, realizar actividades de armonización y de coordinación con otros donantes es esencial para que el respaldo del BID al fortalecimiento institucional se pueda apalancar con el que proporcionan otras entidades¹⁷ (véase el Anexo 2).

¹⁷ En el anexo 2 se describe el programa de armonización con los otros donantes.

- c. **Dentro del Banco: Institucionalización de la coordinación interna.** La estructura institucional del Banco es idónea para emprender estas actividades, por medio de la articulación de distintas funciones y responsabilidades. Se reforzarán los trabajos en coordinación estrecha para centrarse en las intervenciones del Banco y complementarlas, en el trabajo con los países.

D. Medidas a corto plazo

- a. **Satisfacer la demanda acumulada de actividades de diagnóstico fiduciario.** Responder a la creciente demanda de los países clientes que tienen interés en asociarse con el Banco para revisar y evaluar sus sistemas fiduciarios (véase el Anexo 3). Sólo en lo que va de año, ocho países han presentado solicitudes formales para que sus sistemas fiduciarios sean objeto de una labor de diagnóstico (PEFA, OCDE/CAD) y para asociarse con el Banco con el fin de diseñar planes de acción para fortalecer dichos sistemas. Muchos otros países han manifestado interés, en forma oficiosa, en que se inicien o continúen trabajos en este ámbito.
- b. **Armonizar los requisitos de presentación de información financiera de los proyectos con las clasificaciones presupuestarias de los propios países.** A partir del 1 de enero de 2010, y en los casos en que la evaluación del Banco concluya que son adecuados, los equipos de proyecto deberán utilizar los informes financieros que generen los sistemas contables y de información financiera de los propios países, siempre que el Banco los considere aceptables, utilizando las categorías de declaración financiera o los rubros presupuestarios mantenidos por dichos sistemas. Esta decisión ha de adoptarse en la etapa de diseño de los nuevos proyectos, de modo que los equipos de proyecto incluyan las categorías de inversión pertinentes en los documentos exigidos por el Banco (es decir, en las propuestas sobre el desarrollo de operaciones) cuando preparen el presupuesto estimativo del proyecto.
- c. **Seguir fomentando la estandarización de los documentos de licitación.** Desde hace varios años se viene trabajando para estandarizar los documentos de licitación con otros socios en el desarrollo y estas actividades deberían intensificarse a corto plazo para facilitar la aplicación de la estrategia sobre los sistemas de adquisiciones nacionales.

E. Costos

- 6.2 **El costo y los requisitos presupuestarios de implementar la estrategia se incluirán en la preparación del presupuesto anual del Banco.** Como referencia, el costo indicativo por intervención en los sistemas nacionales varía entre US\$100.000 y US\$110.000 para los sistemas fiduciarios, entre US\$40.000 y US\$50.000 en el caso de los sistemas de efectividad en el desarrollo¹⁸, y

¹⁸ Este monto refleja el trabajo analítico para evaluar el uso potencial y no incluye el apoyo efectivo de fortalecimiento institucional.

aproximadamente US\$360.000 para las evaluaciones ambientales. Con respecto a los sistemas fiduciarios, estos costos abarcan principalmente la labor analítica y de diagnóstico¹⁹ efectuada por consultores y no incluyen los costos de viajes para empleados del BID. En cuanto a los sistemas no fiduciarios, los costos estimados corresponden a las actividades para aplicar los sistemas nacionales de planificación estratégica y de seguimiento y evaluación para su utilización por parte de proyectos del Banco, tales como la celebración de talleres sobre planificación estratégica para sectores específicos o la elaboración de indicadores.

- 6.3 **Se requerirán recursos de personal suplementarios para realizar los análisis de equivalencia y aceptabilidad de los sistemas nacionales y para satisfacer las necesidades nacionales de formación de capacidad.** También deberán considerarse los costos relacionados con la capacitación del personal del Banco.

F. Seguimiento y presentación de información

- 6.4 **La puesta en práctica de la estrategia será objeto de seguimiento como parte de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo para las estrategias de país (documento GN-2489).** Las matrices sobre la efectividad en el desarrollo incorporan información sobre el uso de los sistemas nacionales y las actividades de fortalecimiento, lo que se refleja en la matriz de resultados. En el caso de las estrategias de país, estas matrices deben reflejar la labor analítica sobre los sistemas nacionales, los indicadores de avance del plan de acción y las metas específicas que se pretende alcanzar. Los resultados previstos incluidos para cada sistema representan la mejor estimación de la Administración hasta la fecha. Sin embargo, se prevé que estas metas reflejarán la demanda y el diálogo continuo con los países clientes, y es posible que tengan que ajustarse.
- 6.5 **A nivel de proyecto, la Matriz de Efectividad en el Desarrollo incluye información para hacer un seguimiento del posible aumento en el uso de los sistemas nacionales por cada proyecto específico.** Para ello también es necesario que los equipos de proyecto establezcan indicadores para cuantificar las actividades de formación y fortalecimiento de la capacidad vinculadas a los sistemas nacionales y ajustar cada proyecto al plan de acción a nivel del país.
- 6.6 **Se preparará y se presentará al Directorio Ejecutivo un informe de avance sobre la puesta en práctica de la estrategia, tres años después de su aprobación.** En dicho informe se analizarán los logros en función de los parámetros de medición específicos de cada sistema, se examinarán experiencias y, si procede, se recomendarán ajustes a la estrategia. También se podrán incluir en dicho informe sugerencias para agregar otros sistemas en la estrategia.

¹⁹ Incluye la aplicación de la guía sobre los sistemas nacionales, la preparación de notas fiduciarias y otras actividades relacionadas con la aplicación de planes de acción a corto plazo.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1 La Administración recomienda que el Directorio Ejecutivo apruebe lo siguiente:
- (i) Las principios, consideraciones y elementos clave de esta estrategia, de conformidad con lo expuesto en las Secciones III, IV y V del presente documento.
 - (ii) Una enmienda (adición) a la actual política de adquisiciones del Banco, para que en los documentos GN-2349-7 y GN-2350-7 se incluya una nueva Sección IV, indicada en el Anexo 1, a fin de autorizar el uso de los métodos de adquisiciones contemplados en cualquier sistema nacional que el Banco estime aceptable para su utilización total o parcial, de conformidad con los procedimientos que se establezcan al respecto en las operaciones financiadas por la institución.



ANEXOS

Enmienda de la política de adquisiciones del BID para incluir el uso de sistemas nacionales

Documento GN-2349-7

Sección IV. Uso de sistemas nacionales

El prestatario podrá utilizar los métodos de adquisición de bienes y contratación de obras incluidos en el sistema nacional, para los contratos que el Banco pueda considerar como susceptibles de ser financiados con recursos de préstamo, de conformidad con los criterios y procedimientos establecidos a tal efecto.

Documento GN-2350-7

Sección VI. Uso de sistemas nacionales

El prestatario podrá utilizar los métodos de selección y contratación de servicios de consultoría incluidos en el sistema nacional, para los contratos que el Banco pueda considerar como susceptibles de ser financiados con recursos de préstamo, de conformidad con los criterios y procedimientos establecidos a tal efecto.

Coordinación externa y plan de armonización

Las actividades de armonización y la labor complementaria que se realice con otras instituciones de desarrollo constituyen un componente integral de la estrategia. El Banco trabajará con otros bancos multilaterales de desarrollo y donantes para alinear estrechamente los recursos financieros internacionales con las estrategias de desarrollo, prioridades sectoriales y planificación a mediano y largo plazo a nivel nacional.

El Banco intensificará sus esfuerzos para mejorar la coordinación con otros organismos de desarrollo. En el marco del Grupo de Trabajo sobre la Eficacia de la Ayuda (WP-EFF) y otros foros, el Banco adoptó el compromiso de participar activamente en la tarea de definir la dirección estratégica y el diseño de instrumentos armonizados. Análogamente, el Banco realizará consultas con otros socios en el desarrollo para maximizar y complementar el uso de recursos en este ámbito. En particular, se realizan las siguientes tareas:

- *Coordinación de la labor analítica, los instrumentos técnicos y el intercambio de prácticas óptimas.* Funcionarios del Banco se reúnen mensualmente con funcionarios del Banco Mundial para coordinar intervenciones técnicas y la labor de diagnóstico de los sistemas fiduciarios nacionales. Asimismo, el Banco colabora con el Banco Mundial para ampliar y promover el intercambio de experiencias a través de la Red de seguimiento y evaluación de América Latina y el Caribe. Dentro del marco de PARIS21, el Banco y el Banco Mundial están coordinando actividades para llevar a cabo intervenciones focalizadas y complementar el apoyo que reciben las oficinas nacionales de estadística de la región. También se asigna prioridad a la identificación de temas y retos de interés común y de casos de prácticas óptimas para avanzar en el fortalecimiento de los sistemas nacionales. A través del intercambio de experiencias y conocimientos se fomentará la cooperación Sur-Sur entre los países de la región.
- *Participación activa en los conjuntos de proyectos y grupos de trabajo de la OCDE/CAD.* En el marco del WP-EFF, el Banco colabora activamente en los grupos de trabajo sobre gestión financiera y sistemas de adquisiciones públicas en el conjunto de proyectos “B” (fortalecimiento y uso de sistemas nacionales). Asimismo, en 2010 el Banco copresidirá el conjunto de proyectos “E” (Gestión orientada a los resultados en términos de desarrollo). También, en el marco del WP-EFF, el Banco brinda respaldo a la labor que realiza el equipo sobre la cooperación Sur-Sur, que encabeza Colombia. Aprovechando su larga trayectoria de colaboración con los diversos socios en el desarrollo de la región, el Banco aporta pericia y respaldo en el intercambio de información sobre casos fructíferos de colaboración Sur-Sur y prácticas que beneficiarán a otras regiones.
- *Trabajo conjunto con el Grupo de Trabajo sobre la Armonización de la Gestión Financiera, de los bancos multilaterales de desarrollo (FMHWG).* El Banco participa activamente en las reuniones y actividades de este grupo. Entre los principales temas analizados y coordinados a través del FMHWG cabe destacar el intercambio de

información sobre los productos de gestión de las finanzas públicas y los avances correspondientes en los bancos multilaterales de desarrollo, los avances en la implementación del Plan de Acción de Accra, y asuntos relacionados con la coordinación de actividades de gestión de las finanzas públicas entre el Banco Mundial y bancos regionales, como el BID.

- *Colaboración con los jefes de adquisiciones de los bancos multilaterales de desarrollo.* El Banco, junto con otros organismos multilaterales, está desplegando esfuerzos para establecer un programa de trabajo armonizado y estratégico en ámbitos como la estandarización de los documentos de licitación y las políticas de adquisiciones. Como parte de este programa, se están realizando esfuerzos importantes para colaborar estrechamente con el sector de adquisiciones internacionales. Actualmente, el Banco copreside, junto con el Banco Mundial, el Grupo de trabajo de los jefes de adquisiciones sobre alianzas público-privadas. También ejerce una función de liderazgo en el ámbito de los sistemas de adquisiciones gubernamentales por vía electrónica, a través de su participación en las discusiones del grupo de trabajo de los jefes de adquisiciones sobre esta tecnología y en otros foros regionales para facilitar el intercambio fructífero de experiencias y conocimientos a escala internacional. En noviembre de 2009, el BID auspiciará una conferencia mundial sobre los sistemas de adquisiciones gubernamentales por vía electrónica, para lanzar estrategias, instrumentos y un diálogo amplio sobre el marco de políticas y los retos que plantea la implementación de dichos sistemas como parte de la estrategia.
- *Trabajo conjunto con el grupo de trabajo de las instituciones financieras multilaterales sobre el medio ambiente (MFIWGE).* El Banco participa activamente en las reuniones y la labor de este grupo. Entre los principales temas analizados y coordinados a través del MFIWGE cabe destacar el intercambio de información sobre las políticas y normas ambientales, la formulación de un enfoque normalizado con respecto a la evaluación y gestión ambiental y la definición de enfoques comunes en cuanto a temas emergentes como la cuantificación de las emisiones de gases de efecto invernadero en los proyectos.
- *Realización de iniciativas de sensibilización y capacitación.* El BID patrocinará una sesión de trabajo con autoridades nacionales este otoño para analizar experiencias regionales e iniciativas para avanzar en la consecución de los objetivos del Plan de Acción de Accra. El Banco participa en una iniciativa conjunta de la comunidad de donantes y el INTOSAI a través de la cual los grupos de trabajo regionales del INTOSAI recibirán apoyo para fortalecer el aprendizaje entre homólogos y las funciones de formación de capacidad regional¹.
- *Optimización de recursos.* El Banco procura activamente apalancar recursos con otros socios del desarrollo y otros donantes, así como actividades de asistencia técnica, para aprovechar economías de escala, ensayar enfoques y aprovechar ventajas comparativas a fin de apoyar un mayor uso de los sistemas nacionales. El Banco asumirá una función de

¹ Por ejemplo, la iniciativa propone ayudar a las entidades fiscalizadoras superiores a fomentar la formulación e implementación de leyes y normas para los siguientes fines: (i) acrecentar su independencia, (ii) consolidar su capacidad para realizar auditorías (iii) incrementar el efecto que tienen en la gestión de las finanzas públicas y la rendición de cuentas.

liderazgo propugnando la repartición de costos y la división de tareas analíticas para maximizar el uso de recursos destinados a incrementar el empleo de sistemas nacionales.

Cronograma de evaluaciones y estrategias de país; 2008-2010

Departamento	País	2008	2009	2010 (provisional)
CAN	Bolivia		OCDE/CAD PEFA	Estrategia de país (actualización)
	Colombia	OCDE/CAD PEFA		Estrategia de país
	Ecuador			Estrategia de país (actualización) OCDE/CAD
	Perú	OCDE/CAD PEFA		Estrategia de país
	Venezuela		Estrategia de país	
CCB	Bahamas	PEFA Estrategia de país		
	Barbados	OCDE/CAD	Estrategia de país	
	Guyana	Estrategia de país		
	Haití			
	Jamaica			Estrategia de país
	Suriname			Estrategia de país
	Trinidad y Tobago			Estrategia de país
CID	Belize		OCDE/CAD PEFA	
	Costa Rica		OCDE/CAD	Estrategia de país
	El Salvador		PEFA Estrategia de país OCDE/CAD	
	Guatemala	Estrategia de país	OCDE/CAD PEFA	
	Honduras	OCDE/CAD	OCDE/CAD PEFA	Estrategia de país
	México		Estrategia de país	
	Nicaragua	Estrategia de país	OCDE/CAD	
	Panamá	OCDE/CAD*		Estrategia de país
	República Dominicana		Estrategia de país	OCDE/CAD PEFA
Estrategia de país	Argentina	Estrategia de país		OCDE/CAD** (provisional)
	Brasil	OCDE/CAD** Estrategia de país	OCDE/CAD** PEFA** (provisional)	PEFA
	Chile	CPAR		Estrategia de país
	Paraguay		Estrategia de país	
	Uruguay			Estrategia de país OCDE/CAD

* BM, CE, DFID o FMI, pero el BID no es co-líder ni miembro de equipo.

** A nivel estatal y municipal.