

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE  
LAS CAPACIDADES DE ANÁLISIS Y  
ESTRATEGIA DE DEUDA PARA LOS  
PAÍSES POBRES MUY ENDEUDADOS**

Documento de la Fase III del Proyecto  
(1° de abril de 2002 al 31 de diciembre de 2004)

Por

Debt Relief International Limited (DRI)  
BEAC/BCEAO Pôle Régional de Formation en Gestion de la Dette (Pôle-  
Dette)  
Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA)  
Macro-Economic and Financial Management Institute (MEFMI)  
West African Institute for Financial and Economic Management (WAIFEM)

JULIO 2002

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **1. Objetivos globales**

Este proyecto es la continuación de 4 años de apoyo al programa de fortalecimiento de las capacidades (PFC) en estrategia de deuda y análisis para 33 Países Pobres Muy Endeudados (países HIPC). Ofrecerá hasta US\$14 millones a lo largo de los próximos 3 años, para permitir que los gobiernos de los países HIPC desarrollen su capacidad sin necesitar ayuda técnica para diseñar y ejecutar sus propias estrategias nacionales de deuda, y para mantener un alto nivel en la gestión global de la misma, durante y más allá de la Iniciativa HIPC.

Esto se logrará descentralizando la implementación del programa hacia los centros regionales en gestión de deuda, organizado por los países HIPC mismos, que serán los responsables de cimentar la capacitación, la asesoría y la capacidad de propugnación de alta calidad o de prestar apoyo a los gobiernos HIPC.

En la medida de lo posible, la descentralización alcanzará más allá de los centros regionales hasta los mismos gobiernos HIPC, actuando a través de una red de expertos regionales quienes han recibido capacitación en fases anteriores del PFC, y permitiendo a los países HIPC conducir sus propias actividades de capacitación con el objetivo de repasar o actualizar en su mismo sitio de trabajo, mediante una red de aprendizaje a la distancia sobre gestión de deuda HIPC.

### **2. Áreas de intervención**

Basado en las demandas efectuadas por los países HIPC mismos el enfoque principal del programa continuará centrado en la formulación de estrategias de deuda y en su implementación. Esto va muchísimo más allá del concepto de “análisis de sostenibilidad de la deuda” de la Iniciativa HIPC, en varias maneras. Por tanto, las estrategias nacionales de deuda incluyen:

- Análisis de deuda interna, deuda del sector privado y deuda descentralizada cuando lo requiere el país en cuestión.
- Análisis más pormenorizado de las nuevas perspectivas financieras más allá del punto de culminación HIPC, incluyendo los aspectos cualitativos, así como también las cuestiones de orden cuantitativo y de concesionalidad.
- Pronósticos macroeconómicos alternativos, basados en análisis de volatilidad y probabilidad, y utilizando herramientas de modelación o programas financieros nacionales para asegurar la coherencia entre todos los sectores.
- Las proyecciones de las tendencias macroeconómicas y financieras para alcanzar las Metas Internacionales de Desarrollo.

### **3. Metodología/Aportes**

La metodología de la fase 3 del PFC incluirá lo siguiente:

- Capacitación directa de los funcionarios nacionales: el PFC ofrecerá 65 talleres de capacitación exhaustiva en el ámbito nacional y regional, para todos los participantes de los países HIPC.
- Capacitación para los capacitadores: mediante los talleres de capacitación para los capacitadores, el PFC reforzará una mancomunidad de más de 150 expertos regionales en estrategia de deuda, y el material de demostración se adaptará mucho más a la medida de las necesidades de todas las regiones.

- Eventos regionales y entre las regiones, específicos a un tema: los eventos regionales y entre las regiones facilitarán el intercambio de información entre los países HIPC, con el aporte de los expertos internacionales, sobre las prácticas óptimas en gestión de la deuda.
- Apoyo técnico ad hoc y puntos clave en el proceso HIPC: mediante una serie de misiones de seguimiento, el PFC apoyará a los países HIPC en la preparación de estrategias de deuda antes de los puntos de decisión y culminación, en la negociación de alivio de la deuda con los acreedores más importantes, entre ellos, el Club de París, y en la preparación de otros documentos y negociaciones relacionadas con el proceso HIPC.
- Productos de información y conocimiento: para apoyar la formulación y la ejecución de la estrategia de deuda, el PFC ofrecerá una serie de productos de información diseñados para responder a las preguntas urgentes relativas a las estrategias de deuda HIPC. Estos incluirán un sitio Web conjunto (incluyendo páginas de recursos técnicos para los gestores de deuda HIPC) un boletín trimestral y publicaciones fundamentadas en investigación.
- Red de Enseñanza a Distancia: el programa introducirá Enseñanza a Distancia para la formulación de una estrategia de deuda, en estrecho enlace con los programas becarios de sus asociadas regionales, y en cooperación con organizaciones internacionales y regionales. Esto comenzará sobre una base piloto de 4 países en 2003.
- Asistencia intensiva a los países: donde sea necesario, el PFC prestará asistencia mediante 51 misiones de asistencia y reforma institucional, asesores que prestan asesoría intensiva en el país, y capacitación intensiva de 40 expertos nacionales y regionales en estrategia de deuda. El monto de fondos que PFC invertirá en tal asistencia intensiva se doblará en la fase 3.
- Sensibilización: el PFC facilitará la difusión de las opiniones de los gobiernos HIPC sobre la Iniciativa HIPC y las Estrategias para la Reducción de la Pobreza mediante 6 reuniones de la Red Ministerial HIPC, y sensibilizar o despertar la conciencia de los responsables de las decisiones en los gobiernos HIPC sobre la importancia de fortalecer y utilizar la capacidad nacional para la gestión de la deuda.

#### **4. Descentralización y adaptación a las necesidades del país**

- Todas las intervenciones del PFC estarán guiadas por las “demandas efectivas” de los países HIPC, en que el PFC actúa recíprocamente en respuesta a los empeños de los gobiernos miembros para reforzar y utilizar su propia capacidad nacional.
- Todas las intervenciones del PFC se adaptarán en su forma y en la cobertura temática a las necesidades de cada uno de los países HIPC, sobre la base de autoevaluaciones de la capacidad de gestión de la deuda por los gobiernos HIPC.
- La descentralización hacia las organizaciones regionales asociadas tomará estas formas:
  - Se espera que las Organizaciones Regionales (ORs) asuman la responsabilidad de los eventos de capacitación, y la coordinación de las contribuciones regionales a los productos de conocimiento, y las estructuras de conducción y propugación.
  - BEAC/BCEAO Pôle-Dette – para los países francófonos suplirán las necesidades de más de 20 países HIPC.

- CEMLA – esta organización latinoamericana suplirá las necesidades de 4 países HIPC de América Latina y expandirá la metodología del PFC más allá de los países HIPC.
  - MEFMI – continuará apoyando el fortalecimiento de las capacidades en sus 5 estados miembros HIPC en África oriental y meridional.
  - WAIFEM fortalecerá las capacidades de 4 miembros en el África occidental anglófona.
  - Según sea necesario, se animará a otras organizaciones regionales para que presten asistencia a otros países HIPC con la capacidad de gestión de la deuda.
- Descentralización hacia los países HIPC, basada en evaluaciones de la capacidad incluirán:
    - Actualización de las estrategias de deuda utilizando la capacidad nacional
    - Ejecución de los eventos de capacitación de manera progresiva mediante expertos nacionales capacitando a sus colegas.
    - Aprendizaje a la distancia para permitir que los expertos en los países HIPC capaciten a sus colegas.

## **5. Estructuras de gestión y de implementación**

La descentralización se perseguirá mediante reforma de la estructura de gestión del PFC con el fin de poner la dirección del programa más definidamente en manos de las organizaciones regionales y de los HIPC. Como resultado, la gestión del programa estará a cargo de un Comité de Dirección (Acompañamiento) compuesto de Ministros o funcionarios HIPC nombrados (que representan a los miembros de cada una de las organizaciones asociadas y 1 para los no miembros de tales organizaciones), 4 organizaciones asociadas regionales (BEAC/BCEAO Pôle-Dette; CEMLA; MEFMI; WAIFEM) y los donantes para el PFC (Austria; Canadá, Dinamarca; Irlanda; Suecia; Suiza; y el Reino Unido).

La estructura de gestión llevará el apoyo de un Grupo de Coordinación HIPC formado por organizaciones internacionales y regionales (en la actualidad ACBF, Secretaría de la Commonwealth, Unión Europea, Fondo Monetario Internacional, UNCTAD, PNUD, Banco Mundial) y otros donantes que financian la asistencia técnica en gestión de la deuda, con el fin de maximizar la coordinación en HIPC gestión de la deuda.

Las reuniones de la Red de Ministros de Finanzas (Hacienda) HIPC ofrecerán orientación para los programas globales y actuará como un foro para dar respaldo sobre el financiamiento para la reducción de la pobreza, y mandato para guiar el programa de los 5 representantes en el programa global.

La ejecución del PFC será transferida de la Administración Técnica de coordinación central (Debt Relief International) a las organizaciones asociadas regionales (entre ellas, BEAC/BCEAO Pôle-Dette, CEMLA, MEFMI y WAIFEM).

Amplios mecanismos para la elaboración de informes y evaluación se descentralizarán hacia las ORs e incluirán documentos previos al proyecto, informes posteriores a los eventos, evaluación participativa semestral del progreso obtenido por los países HIPC y las organizaciones de implementación, examen independiente de la sostenibilidad financiera, y fin del examen del proyecto.

DRI y las ORs presentarán informes sobre los planes para el fortalecimiento de las capacidades en las Reuniones de los Ministros HIPC, Comité de Dirección (Acompañamiento) y Grupo de Coordinación HIPC, para incentivar a todos los proveedores de apoyo técnico a que respondan ante las necesidades de los HIPC.

Alentarán también a las IFI y a los representantes de los donantes a que presenten informes exhaustivos sobre la asistencia que se está prestando.

## **6. Riesgos, contingencias y sostenibilidad**

Se tomarán medidas para reducir tres tipos de riesgo al programa:

- Los riesgos al Crear Centros de Excelencia Regionales se reducirán con el financiamiento y la capacitación de personal, coordinación con las organizaciones internacionales y donantes para maximizar su apoyo para los centros, y medidas especiales para apoyar a los no miembros de las organizaciones. Se superarán los riesgos financieros de la descentralización mediante procedimientos conjuntos sólidos, escrutinio financiero continuado por DRI y examen de la sostenibilidad financiera de las ORs.
- Los riesgos de descentralización hacia los HIPC mismos, se reducirán mediante las Reuniones Ministeriales y las reuniones de Coordinación Regional, a fin de incrementar el compromiso político con la gestión de la deuda; asistencia intensiva a los países y su descentralización para superar los problemas institucionales, cambios de gobiernos o de personal, y la motivación baja del personal: metodología flexible para igualar los cambios en las circunstancias de los HIPC o internacionales; y asistencia intensificada para ayudar a los países a superar los “choques”;
- Los Riesgos Sistémicos de Mayor Envergadura al Éxito del Programa se gestionarán mediante coordinación intensificada con los donantes y las organizaciones internacionales, a fin de evitar la asistencia técnica y motivar el fortalecimiento de las capacidades para reforzar las posiciones y los conocimientos expertos de los funcionarios técnicos nacionales; coordinación intensificada con las Instituciones Bretton Woods, para asegurar que los ASD HIPC son tripartitos y que las estrategias de deuda de diseño nacional se incorporan a los DELP y préstamos relacionados con SCLP/PRSC (Crédito de apoyo para reducción de la pobreza); y una función activa del PFC en la coordinación de los proveedores de soporte lógico y físico (hardware/software) para el tratamiento informático de la deuda.

## **I. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTO**

1.1. En el marco de las Iniciativas Original y Reforzada de Alivio de la Deuda de los Países Pobres Muy Endeudados (HIPC I y II), cada HIPC tiene que emprender un análisis tripartito con las Instituciones Bretton Woods sobre la sostenibilidad de su deuda externa, sea o no elegible en última instancia para recibir el alivio HIPC; y si es elegible, conducir tal análisis de forma regular durante el período de la Iniciativa. Además, con el fin de cumplir con los requisitos para recibir el alivio, cada HIPC necesita también demostrar que posee una estrategia coherente con miras a lograr sostenibilidad a largo plazo de su deuda, con objeto de alcanzar una 'salida' genuina de sus problemas. En el marco de la Iniciativa HIPC, esta sostenibilidad de deuda debe contribuir también más directamente a la lucha contra la pobreza en los países HIPC.

1.2. En este sentido, (desde julio de 1997) los Gobiernos de Austria, Dinamarca, Suecia, Suiza y (desde junio de 1998) el Reino Unido, han financiado el Programa de Fortalecimiento de las Capacidades de Análisis y Estrategia de Deuda para los países HIPC (de aquí en adelante PFC). La finalidad de este programa es la que los gobiernos HIPC logren desarrollar su capacidad totalmente independiente para diseñar, ser los propietarios y implementar sus estrategias nacionales de deuda; y, para demostrar a la comunidad internacional y a sus sociedades civiles el compromiso que han adquirido para mantener una gestión de deuda de alto nivel durante y más allá de la Iniciativa HIPC. El programa, por tanto, va más allá de la Iniciativa HIPC en dos aspectos. Adapta su metodología a las necesidades de los países HIPC y va más allá de la concepción limitada de sostenibilidad de la deuda en la Iniciativa HIPC Reforzada; y continúa su asistencia a los países después de la Iniciativa HIPC, con el fin de asegurar que sus futuras políticas de endeudamiento, les permita mantener la sostenibilidad de la deuda a medio y largo plazo.

1.3. Hasta la fecha, el programa ha consistido de dos fases. La pormenorización de los planes para la fase I figura en el documento 'Programa de Fortalecimiento de las Capacidades de Análisis y Estrategia de Deuda para los Países Pobres Muy Endeudados.' Tras la evaluación independiente positiva de la mitad de la fase, la cual recomendaba continuar financiando, los donantes acordaron financiar hasta finales del 2001. La pormenorización de los planes para la fase II figuran en el documento 'Documento del Proyecto para la Fase II de ASD PFC HIPC.'

1.4. Los donantes concuerdan en que la provisión de fondos más allá de diciembre de 2001 dependería de una evaluación independiente. Esta evaluación concluyó que los donantes debieran financiar el ASD PFC por otros tres años (2002-04), durante los cuales, el enfoque se debe centrar en solidificar la transferencia a las organizaciones regionales y a los mismos países HIPC, para atacar las debilidades institucionales en la gestión de la deuda, y para integrar el análisis de estrategia de deuda con posterioridad a HIPC, a la metodología de capacitación y fortalecimiento de las capacidades. Tras el acuerdo, en principio, por parte de los donantes, a tal tipo de financiamiento, estos han mantenido extensas consultas entre ellos, las organizaciones regionales, los países HIPC y DRI, tomando en cuenta los resultados de la evaluación, con objeto de acordar el diseño detallado de la fase III.

1.5. Este documento presenta una propuesta para la tercera fase del PFC. La sección II describe las lecciones de fases anteriores y las propuestas para la fase III. Éstas se derivan de las actividades claves del programa guiado por la demanda de los países; la descentralización de las funciones hacia las organizaciones regionales

y hacia los países HIPC; la metodología de capacitación; la metodología para los productos de información; las estructuras de gestión; y los mecanismos de presentación de informes, monitoreo y evaluación. La sección III examina los riesgos, las contingencias y la sostenibilidad del PFC. La sección IV presenta el presupuesto, los mecanismos de control financiero y las fuentes de financiamiento.

## **II. LECCIONES, OBJETIVOS Y ESTRUCTURAS PARA LA FASE III**

### **2.1. Dar prioridad a los países según la demanda efectiva**

El PFC ha sido un programa muy activo, y el nivel de actividad aumentó notoriamente durante la fase II, muchísimo más rápido que lo previsto en el documento del programa para la Fase II. Ha realizado 15 misiones de evaluación de la demanda, 6 reuniones internacionales, 19 talleres regionales, 23 talleres nacionales y 26 misiones de seguimiento, y supervisó a 4 asesores específicos a países por 70 meses laborales. En la fase III, en base de la demanda del país y la OR, será necesario que el programa sea igualmente activo.

Dentro de este programa, han sido tres los factores que han guiado la prioridad de las actividades en los países: el progreso de la Iniciativa HIPC, el compromiso del país en materia de gestión de la deuda, y la eficacia en función de los costos. En la práctica, la primera prioridad la han dado los donantes a la ayuda prestada a los países en el punto apropiado en sus progresos HIPC. En consecuencia, la introducción de la Iniciativa HIPC Reforzada en 1999 resultó en un marcado aumento de la demanda por parte de los nuevos países que podrían ser elegibles para el alivio, y ha aumentado el número de países HIPC elegibles para recibir asistencia del PFC, de 40 a 42 (ver Anexo I). Esto requirió incluir 10 países más en la fase II, que alcanzó el total de 31 países.<sup>1</sup> Por ello, el programa pudo prestar asistencia inicial a un mayor número de países, lo que, tal como lo reconoció las IBWs en el examen, ha incrementado sus conocimientos y confianza para realizar las negociaciones de alivio en el marco de la Iniciativa. El programa ha ayudado también a varios países para que prueben o aumenten su derecho a alivio (por ejemplo, excluyendo las reexportaciones del denominador de exportaciones en Benin, Gambia y Nicaragua), ayudó a varios países (destacándose Zambia) para presentar sus casos para obtener mayor alivio inicial, y ayudó a Ghana y Malawi a tomar la decisión de entrar al proceso HIPC.

No obstante, este trabajo extra con nuevos países elegibles ha restringido la habilidad del PFC para dar prioridad a sus labores basadas en la demanda efectiva del país (es decir, la necesidad medida objetivamente y la expresión de compromiso) para mejorar su propia gestión de la deuda.

Dado el gran número de países HIPC y la continua fuerte demanda de apoyo en la fase III, será necesario dar prioridad de una forma mucho más cuidadosa a las intervenciones de los países. Sobre la base de las conclusiones alcanzadas en el examen y en consonancia con las opiniones de los donantes y los cinco organizaciones regionales, cambiará la relativa importancia de los tres factores tomados en cuenta en el programa de trabajo para la fase 3.

---

<sup>1</sup>Otros cuatro países (Comoras, República Democrática del Congo, Kenya, Madagascar) están considerando o han solicitado participación en el programa. No se ha contactado a seis países HIPC porque están recibiendo apoyo de otros donantes (Lao, Vietnam, Yemen) o están muy lejos de entrar a HIPC (Myanmar, Somalia, Sudán).

- Se acentuará el énfasis sobre la demanda efectiva de los países conforme a la evaluación objetiva de las OR. Los gobiernos que muestran determinación para reforzar sus propias capacidades y para implementar sus propias estrategias de deuda tendrán mayor prioridad. Esto se medirá incluso más detenidamente que en fases anteriores, con mayor refinamiento de la metodología de evaluación, y la aplicación más estricta de los requisitos para que la acción de los gobiernos esté a la par con las intervenciones del PFC.
- Seguirán tomándose en cuenta los puntos de decisión y culminación para la Iniciativa HIPC, para maximizar la capacidad de los HIPC para expresar sus opiniones con antelación a los puntos claves en la Iniciativa. No obstante, se limitará los nuevos países a 2 por año, con más trabajo en aquellos países dependiendo de las conclusiones de las misiones de evaluación de la demanda y del compromiso demostrado a la gestión de la deuda por parte del país receptor. Además, es importante darse cuenta que los donantes han sido siempre claros en cuanto a que el objetivo del PFC no es ayudar los países a que logren los puntos de decisión y culminación, sino más bien ayudarlos a asegurar la sostenibilidad de la deuda a largo plazo. Como resultado, se dará igual énfasis a los países en todas las etapas del proceso HIPC (punto previo a la decisión, fase provisional y posterior al punto de culminación).
- Para mantener la eficacia en función de los costos del programa de trabajo, será necesario agrupar a los países por idioma, así como también por su adhesión (membresía) en las organizaciones regionales.

## **2.2. Adaptación de los tipos de intervención a las necesidades de los países**

El PFC ha dado primera prioridad al desarrollo institucional, a la capacitación y a la transferencia de conocimientos prácticos, donde los tipos de intervención se adaptarán a las necesidades del país, con el fin de fortalecer la capacidad HIPC para implementar estrategias de deuda.

### **2.2.1. Tipos de intervención**

Inicialmente, el enfoque del PFC se centró principalmente en las misiones de evaluación de la demanda para analizar la demanda nacional efectiva y planificar programas de trabajo para el fortalecimiento de las capacidades, así como también talleres de capacitación regionales y nacionales sobre estrategia de deuda y análisis de sostenibilidad. La Fase II se ha centrado en la máxima capacidad del país para conducir ASD (DSA) y capacitación en el país sin asistencia externa. Como resultado, en marzo de 2002, hay 20 países que implementan estrategias de deuda reforzadas, diseñadas en talleres PFC regionales o nacionales. Otros 10 han proyectado tales estrategias. Alrededor de 16 tienen ahora la capacidad para actualizar ASDs y estrategias de deuda independientemente, si bien, debido a la falta de demanda por parte de los responsables de las políticas, conforme a las evaluaciones conducidas por DRI, las IBWs y los mismos países HIPC solamente entre 9 y 13 lo hacen regularmente (aunque 17-19 países dicen que lo hacen). DRI estima también que 15 países tienen ahora la capacidad para conducir su propia capacitación sobre estrategias de deuda con asistencia externa limitada.

Además, en el documento de la fase II los donantes estuvieron de acuerdo con los talleres regionales dedicados a un tema específico para ofrecer capacitación pormenorizada sobre áreas específicas ligadas a la estrategia de deuda, como 'renegociación de la deuda, política de nuevo endeudamiento, proyecciones

macroeconómicas o técnicas de determinación de costos del sector social'. En la fase II, ha habido gran demanda de estos eventos por parte de los países HIPC y las organizaciones regionales, lo que resultó en 7 talleres de negociación de la deuda; 6 talleres sobre pronóstico de la macroeconomía y reducción de la pobreza; y dos talleres sobre estrategia de deuda interna. Los talleres fueron de gran valor agregado para los países participantes. Los participantes calificaron muy bien los eventos de renegociación de la deuda y de deuda interna, que les ofreció simulaciones muy prácticas de las negociaciones y herramientas para analizar la deuda interna. Como consecuencia, en base de la demanda por parte de cada país, los eventos nacionales han incluido, cuando corresponde, módulos de deuda descentralizada sobre pasivos contingentes, deuda del sector privado y descentralizada, y mayores detalles sobre las estrategias de nuevo financiamiento mediante endeudamiento, pronóstico macroeconómico y programación de lucha contra la pobreza. Como resultado, la fase III continuará organizando un número de talleres específicos a un tema. No obstante, en base de las evaluaciones de la relevancia directa de estas cuestiones con la estrategia de deuda, y la necesidad de mantener el enfoque específico del programa, los países HIPC, así como la Evaluación del Programa han indicado que la capacitación deberá concentrarse en áreas que están relacionadas más estrechamente con la estrategia de deuda. Esto significa que el PFC:

- profundizará el tema de financiación posterior a HIPC, de la deuda interna y del sector privado. Como resultado, el programa concentrará su mira en apoyar a las ORs y a los países HIPC en la introducción de nueva metodología para la capacitación en análisis global de la estrategia de deuda. Esto incluirá nuevas estrategias de financiación posterior a HIPC relacionadas con la sostenibilidad de la deuda, y estrategias de deuda interna y sector privado donde sean importantes para el país. Tal metodología se introducirá por medio de talleres interregionales y regionales, que a su vez refinará la metodología para integrar en los eventos nacionales todas las estrategias de deuda.
- no abarcará áreas más amplias como reducción de la pobreza y proyecciones macroeconómicas. No obstante, el PFC continuará perfeccionando el apoyo a la capacitación en métodos prácticos de proyecciones económicas y programación de lucha contra la pobreza, las cuales áreas que son esenciales para la elaboración de estrategias de deuda a largo plazo.
- El documento de la fase II ha previsto también reuniones a nivel superior para intercambiar información entre las regiones. Sólo se celebraron dos de tres eventos interregionales planificados, un evento de capacitación para capacitadores sobre Debt-Pro y un Seminario Internacional sobre Alivio de la Deuda y Lucha Contra la Pobreza. Los países HIPC han mencionado que la ausencia de tales reuniones técnicas de nivel superior ha constituido una fuerte barrera ante el intercambio de informaciones concretas sobre las prácticas óptimas en la formulación de estrategia de deuda. Como consecuencia, la fase III organizará 1 seminario técnico interregional al año, para permitir que los expertos técnicos de nivel superior comparen la práctica óptima en la implementación de estrategia de deuda y nuevas cuestiones de orden metodológico en diferentes regiones HIPC.

### **2.2.2. Mayor perfeccionamiento de la metodología**

La metodología ha continuado evolucionando rápidamente y las organizaciones internacionales reconocen su alta calidad; y de la misma manera los países HIPC, porque se ha adaptado constantemente a las necesidades de los HIPC.

Evaluaciones anónimas realizadas por participantes en talleres reconocen la alta calidad de los materiales de capacitación: 89% los encuentran fáciles de utilizar, y 77% los utilizan en sus puestos de trabajo para ejecutar independientemente estrategias de deuda. No obstante, el examen, las OR y los mismos países HIPC han aportado varias sugerencias constructivas para lograr una metodología incluso más eficaz; la que se implementará en la fase III.

Además, el PFC proveerá incluso más apoyo en línea a los países entre los eventos; profundizará su metodología de capacitación para los capacitadores, ampliándola para todas las regiones, y asegurará su incorporación como práctica óptima en el aprendizaje a distancia, y expandirlo a fin cubrir nuevas áreas de interés o preocupación de los países HIPC.

### **2.2.3. Expansión de la asistencia institucional e intensiva**

El PFC ha incluido desde un comienzo el concepto de que las intervenciones de capacitación deben complementarse con el trabajo intensivo en el país mismo, con objeto de resolver los problemas institucionales, aumentar el compromiso político con la gestión de la deuda, y fortalecer la capacidad en áreas específicas. La Fase II puso de relieve este trabajo específico al país de cinco maneras:

- Veinticuatro misiones de seguimiento (80% del total proyectado), con nacionales de los países HIPC como capacitadores, según proceda.
- Apoyo en línea a 15 países en la preparación de estrategias de deuda, negociaciones de alivio de la deuda y pronósticos macroeconómicos.
- Diseño/actualización de los planes de fortalecimiento de las capacidades en todos los talleres.
- Un Taller de Capacitación para los Capacitadores MEFMI/DRI que cimentó la capacidad en los países HIPC MEFMI para diseñar estrategias y capacitar a colegas en el país;

y en particular:

- Asesores sobre fortalecimiento de las capacidades intensivo para seis países (Guinea-Bissau, Guyana, Honduras, Nicaragua, Ruanda y Santo Tomé y Príncipe) que han logrado más capacitación fundamental en gestión de deuda y reformas institucionales.

Como consecuencia, 14 países han reforzado considerablemente las estructuras institucionales, y 6 países más han incrementado el número de personal, la capacitación y la motivación. Sin embargo, las autoevaluaciones del PFC han indicado que en alrededor de 16 países HIPC, las debilidades institucionales de mayor envergadura constituyen la barrera fundamental para sostener la capacidad y las cargas de deuda sostenibles. El examen independiente ha destacado la necesidad de lidiar con en las cuestiones institucionales en los gobiernos HIPC y ORs, con el fin de cimentar firme y permanentemente la capacidad. En base de la fuerte demanda por parte de los países HIPC y las OR, la fase III doblará, por tanto, la proporción de fondos para gastar en el apoyo intensivo a los países HIPC en el fortalecimiento de las capacidades. Esto se gastará de la siguiente manera:

- Misiones de seguimiento nacionales intensivas sobre cuestiones institucionales y sensibilización de los responsables de las políticas ante la necesidad de mejorar la gestión de la deuda;
- Apoyo intensivo de asesoría para asistir con el fortalecimiento institucional nacional;

- Adscripción intensiva de expertos/becarios del país a DRI o a las ORs para reforzar la capacidad nacional y regional en áreas específicas.

#### **2.2.4. Intensificación del compromiso político**

Otro problema importante, según los funcionarios HIPC y las evaluaciones realizadas por las asociadas de PFC, ha sido que en 8-10 países HIPC, la capacidad existente se ve frustrada ante el reducido compromiso político para utilizarla, en lugar de depender de las Instituciones Bretton Woods o la asistencia técnica provista por otros donantes. Este débil compromiso proviene de tres fuentes:

- Falta de sensibilización de las autoridades normativas, IFIs o por parte de la comunidad de donantes ante la presencia de la capacidad. El programa incluye ya vastos elementos de sensibilización política en los resultados de estrategia, cuestiones institucionales y utilización de la capacidad, mediante seminarios de divulgación para los ministros de Estado, la sociedad civil y la comunidad internacional. Sin embargo, la fase III acentuará su atención en tales medidas y en la coordinación de las actividades de fortalecimiento de las capacidades en cada país durante los eventos nacionales, así como también en la coordinación internacional mediante sus estructuras de conducción y propugnación (ver 2.6.1 más adelante).
- Algunas misiones de las Bretton Woods se mostraron reacias a deliberar las conclusiones con los países o a compartir sus propios supuestos y conclusiones con los países HIPC, reduciendo la motivación de los Ministros y sus técnicos para continuar la preparación de los ASD. El programa ha establecido ya excelentes relaciones con los departamentos de las sedes responsables de los análisis HIPC, y pondrá todo de su parte para lograr su sensibilización ante la necesidad de la completa preparación tripartita de todas las etapas de los ASD, así como también alentar a los países para que insistan en un proceso totalmente tripartito.
- Las continuas ofertas por los donantes (incluyendo aquellos donantes que dan financiamiento al PFC) de financiamiento para la duplicación de la asistencia estilo tradicional (habitualmente con un componente reducido de fortalecimiento de las capacidades y a menudo con poco conocimiento de ASD o de las cuestiones relacionadas) que mina y frena la capacidad nacional, y pasa por alto cualquier contacto con las organizaciones regionales. El PFC acelerará sus empeños para asegurar que todo financiamiento de donantes al PFC – y otros donde fuere posible – entreguen información completa al Grupo de Coordinación HIPC sobre tales intervenciones y su justificación para ello. Sin embargo, en última instancia, la coordinación y las prioridades de la asistencia técnica es responsabilidad de los HIPC mismos. Por tanto, las organizaciones regionales entrarán en diálogo con los donantes y con los financiadores de la iniciativa para el fortalecimiento de las capacidades, como ACBF sobre cómo habilitar a los países para desarrollar “programas de amplitud sectorial” para coordinar iniciativas y la asistencia en gestión de la deuda.

#### **2.2.5. Definición global de las prioridades**

En la fase 3 del PFC, los factores más importantes que determinarán el tipo de intervención para cada país serán las capacidades presentes, y las barreras subyacentes a la institucionalización y utilización de la capacidad. Las evaluaciones del progreso HIPC (ver 2.7) se utilizará para identificar las prioridades de trabajo, en cuatro amplios grupos:

- 1) países que tienen problemas de compromiso político con la gestión de la deuda, para lo cual habrá que sensibilizar a las autoridades sobre la necesidad de mayor acción;

- 2) países con gran compromiso político pero con fuertes problemas institucionales o legales, a los cuales se les asistirá mediante asesoría y apoyos intensivos en reforma institucional y, donde sea necesario, con asistencia intensiva en el país mismo;
- 3) aquellos con buena medida de compromiso, instituciones razonables y capacidad potencial mediana que serán asistidos principalmente mediante cursos de repaso en estrategia de deuda y en nuevas técnicas y áreas, mediante misiones de seguimiento;
- 4) aquellos que ya elaboran sus propias estrategias y tienen la capacidad de diseñar su propia capacitación, que serán asistidos principalmente mediante capacitación en nuevas áreas, capacitación para los capacitadores, información y financiamiento para la capacitación conducida por el país mismo.<sup>2</sup>

Dado los niveles de personal en DRI y sus asociadas regionales y los numerosos estados miembros, consideramos que un programa de trabajo anual viable sería:

- Pôle-Dette: Región - 2-3 talleres regionales, 3-4 talleres nacionales, 4-10 misiones de seguimiento y apoyo institucional, y 4 adscripciones a DRI para personal, expertos regionales o becarios, con el fin de que profundicen su capacidad para capacitación.
- CEMLA: 2 talleres regionales, 2 talleres nacionales, 2 misiones de seguimiento y apoyo institucional, y 2 adscripciones.
- MEFMI: 2 talleres regionales, 2 talleres nacionales, 2 misiones de seguimiento y apoyo institucional y 2-3 adscripciones.
- WAIFEM: 2 talleres regionales, 1 foro ejecutivo, 4 talleres nacionales o misiones de seguimiento al apoyo institucional y 4 adscripciones.
- DRI: 2 misiones de evaluación de la demanda para los nuevos países, 2 talleres regionales, 2 talleres nacionales y 2 misiones de seguimiento/apoyo institucional (todo para los países que no son miembros de las OR) y 1 seminario técnico interregional.

### **2.3. Transferencia de capacidad y responsabilidad a las Organizaciones Regionales**

El objetivo del PFC ha sido siempre maximizar el grado en que la ejecución del programa es manejado por los HIPC mismos. Un aspecto clave de esto ha sido el traspaso de la ejecución a las instituciones regionales pertenecientes a los países HIPC y dirigidas por ellos.

El proceso de transferencia ha significado identificar las instituciones asociadas apropiadas para el PFC y tras ello, asegurar en nombre de los donantes que están en una posición de:

- Proveer asistencia con puntualidad, flexibilidad y adaptada a las necesidades de todos los miembros;
- Intervenir en los niveles políticos apropiados para intensificar el compromiso político HIPC;

---

<sup>2</sup> Es posible que aquellos países que están emergiendo de conflictos (o, de hecho, aquellos que vuelven a caer en conflicto o continúan con tal) calcen en una de las dos primeras categorías. Serán evaluados con particular atención en cuanto al compromiso político y las cuestiones institucionales en las misiones de evaluación de la demanda, y se deliberará detenidamente con los donantes antes de proceder con la asistencia adicional. Los países que están bajo sanciones internacionales continuarán no recibiendo la asistencia específica al país en el marco del CBP.

- Planificar, preparar, manejar y administrar talleres de capacitación y misiones de apoyo en el país mismo;
- Suministrar de entre su propio personal o expertos regionales una base de expertos regionales en todas las áreas de temas claves del PFC;
- Participar en el desarrollo de nuevas áreas de metodología de capacitación;
- Administrar los fondos desembolsados a ellas en armonía con los procedimientos y los informes de los donantes.

Un autoexamen institucional de las instituciones asociadas ha concluido que éstas implementan programas de capacitación de alta calidad y (en la mayoría de los casos) misiones de asistencia técnica, pero encuentra que son menos fuertes en el campo de la investigación, distribución de información y evaluaciones institucionales.

Al fin de la fase 1, se había identificado solamente 1 asociado (Macro-Economic and Financial Management Institute of Eastern and Southern Africa – MEFMI). Desde entonces, el PFC y sus donantes han desempeñado un papel importante en el establecimiento de un nuevo centro de capacitación regional sobre gestión de la deuda, para el África francófona en el Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC), y en asegurar un acuerdo de los Estados miembros y financiamiento de los donantes para expandir los mandatos del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos(CEMLA) y el West African Institute for Financial and Economic Management (WAIFEM) en el fortalecimiento de las capacidades de gestión de la deuda y estrategia de deuda.

Durante la fase 2, la transferencia se ha acelerado marcadamente, de la manera siguiente:

- BEAC/BCEAO Pôle régional de Formation en Gestion de la Dette (Pôle-Dette) tiene 12 miembros HIPC (Benin, Burkina Faso, Camerún, Chad, República del Congo, Costa de Marfil, Guinea-Bissau, Malí, Níger, RCA, Senegal y Togo) y a la vez invita a otros cinco países de manera regular para que asistan a sus eventos de capacitación con financiamiento del PFC. Se encargará de todas las funciones relacionadas con capacitación para sus miembros a partir del 1° de enero de 2002.
- El Macro-Economic and Financial Management Institute of Eastern and Southern Africa (MEFMI) cubre 5 países HIPC (Angola, Malawi, Tanzania, Uganda y Zambia) y, con regularidad, invita a 3 otros para que asistan a sus eventos de capacitación con fondos de PFC. Asumirá todas las funciones de capacitación regional a partir del 1° de enero de 2002.
- El Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos(CEMLA) cubre 4 países HIPC (Bolivia, Guyana, Honduras, Nicaragua). Está en la actualidad en el proceso de asumir responsabilidad para la capacitación, lo que ocurrirá por completo hacia fines del 2002.
- El West African Institute for Financial and Economic Management (WAIFEM) cubre 4 países HIPC (Gambia, Ghana, Liberia y Sierra Leona). En la actualidad está en el proceso de asumir las funciones de capacitación, con la transferencia completa hacia fines del 2002.

Un examen institucional independiente de las capacidades de estas organizaciones, como parte del examen de la fase 3, ha indicado que se ha logrado mucho en todas las áreas anteriormente mencionadas y que, debido a sus propias cualidades inherentes así como al apoyo de DRI, las organizaciones están ya o pronto estarán

capacitados para encargarse de las funciones de capacitación del PFC que hasta ahora ha ido realizando DRI.

No obstante, hasta ahora la transferencia se ha limitado principalmente a la realización de eventos y misiones de capacitación y la formación de una creciente mancomunidad de expertos regionales. Ha habido relativamente poca transferencia de las estructuras de gestión, o de los productos de información del PFC, a las organizaciones regionales. Como consecuencia, el examen institucional de las ORs ha concluido (basado en sus propias opiniones de sus actuaciones) que son más fuerte en la capacitación de taller y apoyo de misiones que en propugnación o productos de información.

Como consecuencia, la fase 3 necesita alterar las relaciones entre los países HIPC, DRI, ORs y donantes, para lograr la transferencia sostenible de las funciones y cimentar la posición de las ORs como centros de excelencia en gestión de deuda al fin de 2004. Los pasos principales serán:

- Transferir la capacitación de taller a Pôle-Dette y MEFMI a comienzos de la fase 3.
- Transferir la capacitación de taller a CEMLA y WAIFEM a finales de 2002.
- DRI, las organizaciones regionales, los donantes y los países que no son miembros de las organizaciones regionales asociadas trabajando juntos para encontrar modos en que se pueda descentralizar el fortalecimiento de las capacidades hacia los países en los idiomas apropiados.
- Descentralización de las estructuras de conducción y propugnación del PFC.
- Descentralización gradual de la producción de productos de información sobre el PFC y coordinación de los flujos de información.
- Descentralización gradual de la elaboración de materiales de capacitación para nuevas materias y la organización de eventos de capacitación para capacitadores.
- Acuerdo de mayor simplificación de los mecanismos de monitoreo y presentación de informes para un enlace más estrecho entre los donantes y las organizaciones regionales (ver también 2.7 más adelante).
- Armonizar los métodos de evaluación entre las cinco instituciones asociadas.

El proceso de transferencia preciso, incluyendo los hitos programados para evaluación, se acordará en un Memorando de Entendimiento entre DRI, las ORs y los donantes. Tan pronto como se pueda en la fase 3, las organizaciones regionales en una base de rotación tendrán la responsabilidad de la coordinación de las estructuras de gestión y difusión de los productos de información, y de los aportes regionales a estos productos.

Otro enfoque clave de la fase 3 será cimentar la posición de las organizaciones regionales como 'centros de excelencia' en el fortalecimiento de las capacidades de análisis y estrategia de deuda para sus estados miembros y la comunidad internacional. Esto implicará:

- Poseer la capacidad de gestión, técnica y administrativa para conducir todos los eventos de capacitación incluyendo la 'capacitación para capacitadores' con el mínimo de asistencia externa;

- Responder a todos los países HIPC inmediatamente y a las necesidades de apoyo al largo plazo por medio del apoyo institucional intensivo y de rápido seguimiento;
- Poder elaborar productos conjuntos de información y capacitación (boletines, sitio Web, publicaciones y estudios, y red de aprendizaje a la distancia) para el beneficio de los países HIPC;
- Expresar conjuntamente a la comunidad internacional las opiniones de los países HIPC sobre la Iniciativa HIPC, sostenibilidad de la deuda, nuevo financiamiento y reducción de la pobreza;
- Asegurar que están en una posición de coordinar a todas las organizaciones internacionales y donantes en la provisión de asistencia a sus estados miembros;
- Mediante todo lo anterior, asegurar que sus estados miembros pueden revisar regularmente e implementar sus propias estrategias nacionales de deuda.

Con objeto de evaluar el progreso de las ORs en cimentar sus posiciones como centros de excelencia, y de DRI en la transferencia de sus funciones, las cinco instituciones asociadas y los donantes acordarán durante el primer Comité de Dirección (Acompañamiento) en la fase III (mayo de 2002) sobre una metodología para la evaluación de las capacidades de las ORs y DRI.

Asimismo, será vital continuar maximizando el factor complementario entre el programa PFC y los otros programas que conducen las ORs. Estos programas están ya proporcionando apoyo de gran valor en cuestiones operacionales, legales e institucionales de gestión de la deuda, así como también gestión del riesgo, que el PFC abarca en menor medida, pero que son componentes esenciales de la gestión de deuda y, a menudo, son requisitos previos para la formulación de estrategias de deuda y la implementación. CEMLA, MEFMI y WAIFEM también ofrecen programas más amplios en gestión macroeconómica y financiera. Los donantes del PFC coordinarán, por tanto, según lo apropiado, con las ORs y sus financiadores, para asegurar que los programas globales cubren lo suficiente todos los aspectos de gestión de la deuda.

Por otra parte, 14 países HIPC no son miembros de las ORs. Los 7 que trabajan con el PFC están financiados por el PFC (con el acuerdo de las ORs) para asistir a los eventos regionales organizados por ellas,<sup>3</sup> pero esto no les proporciona una asistencia exhaustiva para el fortalecimiento de las capacidades específicas al país. Además, para los países HIPC cuyo idioma oficial es el portugués (PALOPs), el PFC ha encontrado que es mucho más productivo realizar la capacitación en portugués. La fase 3 acentuará sus esfuerzos para encontrar medios para proveer a estos países con fortalecimiento de las capacidades más exhaustivo, y trabajará estrechamente con las ORs y otros donantes (especialmente ACBF, que en la actualidad explora mecanismos para satisfacer las necesidades de los PALOPs) para asegurar la identificación temprana de soluciones institucionales sostenibles a esta cuestión.

Como consecuencia de las medidas anteriores, se prevé que, a finales de la fase 3, las ORs y los países HIPC estarán en total control del programa y en una posición de decidir, sobre una base transparente, comprar servicios de DRI en relación con las necesidades.

---

<sup>3</sup> La OR apropiada se elige sobre la base del idioma. Por lo tanto, Etiopía, Mozambique y Ruanda han asistido a los eventos MEFMI; y Burundi, Guinea, Mauritania, Ruanda y Santo Tomé y Príncipe han asistido a los eventos de Pôle-Dette.

## **2.4. Descentralización hacia los países HIPC mismos**

Otro aspecto fundamental de la descentralización ha sido el crear capacidad en los países HIPC mismos, con el fin de maximizar la propiedad por parte de los gobiernos HIPC y la eficacia en función de los costos. La primera etapa de este proceso ha incluido capacitar y crear un acervo de expertos regionales disponibles entre los países HIPC para capacitar a sus colegas de otros países. En diciembre de 2001, de los 90 expertos de la lista de PFC trabajando en estrategia de deuda (incluyendo a aquellos que han desarrollado sus conocimientos a través de programas más amplios organizados por las organizaciones asociadas), no menos de 71 son de países HIPC. Esta red de consultores acreditados de los gobiernos HIPC es una característica fundamental del programa.

Pero, la fase 3 si bien sigue esta dirección intenta ampliar su mira en la misma, en las tres maneras siguientes:

- Alrededor de 15 países HIPC están en condiciones de conducir talleres de repaso de capacitación en el país con reducidos niveles de asistencia de las organizaciones asociadas de PFC. El PFC les alentará cada vez más para que organicen sus propios talleres. Para ello, les ayudará para que puedan acceder y modificar directamente los materiales de capacitación, con la mínima asistencia externa.
- La capacitación de taller es insuficiente para satisfacer el giro de personal y los cambios en las demandas sobre necesidades de deuda. Se estima que alrededor de 12 países HIPC son competentes para organizar la capacitación en el puesto de trabajo para el nuevo personal y las nuevas demandas. Como consecuencia, el PFC se ha propuesto instalar, sobre una base piloto, una Red de Aprendizaje HIPC para el aprendizaje a distancia sobre estrategia de deuda, mediante la cual el personal estudiará módulos de forma supervisada y adaptados como corresponda. Inicialmente, esta red estará limitada para ayudar a aquellos países con el más alto compromiso político ante la gestión de la deuda, así como las instituciones y las estructuras de coordinación más sólidas. La red se extenderá a otros países, solamente con la aprobación de los donantes. Las deliberaciones iniciales con las organizaciones regionales e internacionales, han indicado alto grado de interés en participar en tal red.
- Los países HIPC transformarán sus informes de evaluación del progreso del país, en autoevaluaciones, lo que estará organizado por los cinco asociadas. Las organizaciones asociadas y DRI verificarán y examinarán las evaluaciones con los países HIPC antes de presentarlas a los donantes.

## **2.5. Provisión de servicios esenciales de información a los países HIPC**

En el marco de la fase II, el PFC ha producido una gama de productos de información que son hoy de vital importancia para el diseño y la implementación de estrategias en muchos países HIPC.

- Desde 1999, el PFC ha producido un boletín que es muy bien considerado y utilizado ampliamente por los países HIPC.
- A partir de 2000, el PFC ha creado un sitio Web sobre cuestiones relacionadas con la estrategia de deuda que, en la actualidad, se está perfeccionando al grado de centro de recursos técnicos como la base para el aprendizaje a la distancia, para los países HIPC, de cuestiones relativas a la estrategia de deuda.

Los países HIPC han pedido que se hagan disponibles mucho más recursos en forma electrónica, de manera que puedan proveer capacitación en el puesto de trabajo sin tener que organizar talleres formales.

- En 2001, el PFC ha producido una serie de publicaciones en cuatro idiomas sobre cuestiones relativas a la estrategia de deuda, las que han sido bien recibidas y utilizadas por los países HIPC.

Los países HIPC, las organizaciones asociadas y la evaluación del programa han elogiado la calidad de estos productos, pero han indicado que el acceso a tales es muy reducido en los países HIPC, y que deberían ofrecer mayor intercambio de opiniones de los HIPC, transmisión de las experiencias de cada uno de los países HIPC, y aportes de las organizaciones regionales y de los expertos.

Por tanto, la fase III verá un aumento considerable en el contenido y la divulgación de los productos de información, para proveer la base del aprendizaje descentralizado para los países HIPC, por medio de:

- aumentar el número de boletines impresos, la distribución y el tamaño, con el fin de dar mayor cabida a las contribuciones de todas las organizaciones regionales y funcionarios HIPC, y para que constituya un producto conjunto de los asociados del PFC.
- transformar el sitio Web en un producto conjunto de los asociadas del PFC, con considerable expansión de sus recursos, y creación de una herramienta activa para las estrategias de deuda HIPC, con páginas de recursos técnicos y correo con lista de servicio de la nueva información.
- trabajar con otras organizaciones internacionales para establecer, como modelo piloto, una red de aprendizaje a la distancia sobre gestión de la deuda basada en la Web.
- producir una serie más amplia de publicaciones con que tratan de cuestiones específicas a una región o a un país, que implicará trabajo coordinado entre expertos internacionales y regionales, a través de un conjunto de estudios interregionales encargados, a fin de llenar el gran vacío en investigación práctica sobre soluciones a los problemas HIPC.
- fomentar mayor intercambio de información y contribuciones entre las organizaciones regionales asociadas.

El enfoque fundamental de actividad durante esta fase recaerá sobre la prestación de apoyo a las organizaciones regionales en la creación y elaboración de productos de información conjuntos; y (según sea necesario) reuniones de coordinación y planificación entre el personal técnico de los 5 asociadas. Esto asegurará que para finales de la fase 3, los asociadas regionales pueden conjuntamente asumir responsabilidad para estos productos que son esenciales para los países HIPC.

Otra característica del PFC, que es muy valorada por los países HIPC, es la provisión de documentos en el idioma correspondiente al país. Desde 1997, 85% de los materiales del PFC (más de 3 millones de palabras) han sido traducidas del inglés a otros idiomas oficiales de los países HIPC (castellano, francés y portugués) Además, el PFC y los países HIPC han alentado a las organizaciones internacionales y a otras instituciones a traducir documentos. La Fase 3 continuará ofreciendo capacitación a todos los países HIPC en sus idiomas oficiales, y aumentará la proporción de materiales traducidos a estos idiomas.

## 2.6. Estructuras de conducción, coordinación, difusión y gestión

### 2.6.1. Conducción, coordinación y difusión

El PFC está dirigido por un Comité de Dirección (Acompañamiento), que maximiza la coordinación de la información sobre el progreso de la Iniciativa HIPC y DELPs, y la asistencia sobre gestión de la deuda. Al Comité le asisten 4 representantes HIPC, las cinco instituciones asociadas y los donantes financiadores.

Además, 5 organizaciones internacionales, –la Secretaría de la Commonwealth, FMI, UNCTAD, PNUD y el Banco Mundial están invitados a asistir a las reuniones del Comité de Dirección (Acompañamiento). Así como otros donantes que financian las iniciativas de fortalecimiento de las capacidades (ACBF ha participado y los holandeses y canadienses han observado) para maximizar la coordinación de las actividades de los donantes.

El Comité ofrece un foro de carácter único para analizar el progreso de la Iniciativa HIPC y DELPs, las necesidades de fortalecimiento de las capacidades de los países HIPC, y las actividades de los 5 organizaciones asociadas y 5 organizaciones internacionales para satisfacer esas necesidades. Ha servido para establecer enlaces más amplios de cooperación, de destacar la elaboración conjunta entre Pôle-Dette, Comsec, DRI, FMI, MEFMI y el Banco Mundial de un cuestionario para examinar las necesidades de fortalecimiento de las capacidades para la deuda HIPC, en un seminario de Pôle-Dette en Ouagadougou. Esta es la base para el próximo Documento del Directorio de las IBW sobre las necesidades de fortalecimiento de las capacidades de deuda HIPC.

Como consecuencia de esta coordinación, el PFC ha trabajado estrechamente con los principales proveedores de asistencia en gestión de la deuda, pero basándose en el entendimiento acordado por los donantes a comienzos del programa en cuanto a que los expertos (*resource people*) deben provenir de fuentes que no figuren como acreedores. El PFC ha involucrado a todas las instituciones independientes pertinentes – así como también a los acreedores sin conflicto de intereses. Ha cooperado con el Consorcio de Investigación Económica Africana, la Asociación de Países Productores de Café, Banco de Inglaterra, Banco de Francia, Secretaría de la Commonwealth, Crown Agents, *Economist Intelligence Unit*, Unión Europea, FMI, varios Ministerios de Finanzas (Hacienda) y Desarrollo OCDE, UNCTAD, PNUD, Banco Mundial y OCDE y las instituciones académicas HIPC.

Por último, el PFC ha desempeñado una función activa en coordinar con los proveedores de soporte físico y soporte lógico de informática (hardware y software) para la gestión de la deuda, entre ellos la Secretaría de la Commonwealth, *International Debt Management*, UNCTAD y el Banco Mundial. En particular, tras la libre elección por los países HIPC entre los diferentes sistemas, el PFC ha financiado la adquisición del software analítico Debt-Pro IDM (que en la actualidad es el único software utilizado por las IBWs para el análisis HIPC) para 26 países HIPC. Para realzar la relevancia de Debt-Pro con las necesidades HIPC, las asociadas ejecutoras del PFC han insertado las opiniones HIPC en el software, para incorporar la deuda interna y el gasto para la lucha contra la pobreza, y para expandir su cobertura de la deuda externa y proyecciones macro. Los funcionarios HIPC y MEFMI han creado enlaces entre los sistemas de registro de la deuda y Debt-Pro, y, asimismo, han creado paquetes de software adaptados a las necesidades para pronosticar la macroeconomía y la reducción de la pobreza. La Fase III continuará asegurando que las herramientas prácticas de software y capacitación en ellos son accesibles a los países HIPC, y que reflejan los aportes y

las opiniones HIPC, particularmente si los países HIPC y las ORs lo consideran necesario y apropiado en la formalización de los enlaces entre Debt Pro y los sistemas de registro CS-DRMS/DMFAS.

Además, en la fase II, sobre la demanda de los Ministros y funcionarios HIPC, el PFC se concentró en sensibilizar a las autoridades normativas ante la necesidad de fortalecimiento de las capacidades para la gestión de la deuda, y en **defendier sus opiniones a la comunidad internacional, mediante 5 Reuniones Ministeriales**. Las conclusiones de estas reuniones se circulan a los directivos de las IBWs y las organizaciones de la ONU, y G7 y ministros de finanzas y desarrollo idóneos de los países OCDE. Este foro es muy recurrido por las organizaciones internacionales y los gobiernos de los países desarrollados, y últimamente ha organizado aportes al examen de los DELP y SCLP del FMI/Banco Mundial el examen de la Iniciativa HIPC por la Oficina de los Directores Ejecutivos (OED) del Banco Mundial.

Las estructuras actuales del PFC han probado ser eficaces para la gestión y la coordinación y la difusión. No obstante, para asegurar la coordinación más completa posible entre las organizaciones regionales y la transferencia a tales, así como la propiedad por los países HIPC, durante la fase 3, será necesario que se ejecuten los siguientes cambios a las estructuras:

- **Las reuniones de dirección** continuarán celebrándose dos veces al año – en mayo y noviembre (la primera simultáneamente con la Reunión Ministerial anual). No obstante:
  - Estarán más claramente divididas en Comité de Dirección (Acompañamiento), que consistirá de donantes proveedores de fondos, instituciones asociadas y países HIPC (y dirigirá el PFC), y un Grupo de Coordinación HIPC, que invitará la participación de todas las organizaciones internacionales y otros donantes involucrados en asistencia para gestión de la deuda a los países HIPC, a fin de proveer un foro para la coordinación de toda la asistencia más importante para la gestión de la deuda a los países HIPC.
  - Para intensificar tal coordinación, otras organizaciones internacionales y donantes involucrados en la asistencia para la gestión de la deuda (como UNITAR y la AIF) serán invitadas a asistir a las reuniones del Grupo de Coordinación HIPC.
  - Los representantes HIPC aumentarán a 5 – un miembro de cada OR y un representante no miembro de las OR – con objeto de equilibrar los tres otros grupos del Comité, y aproximadamente 50% del tiempo en la Reunión Ministerial anual se dedicará al examen de las necesidades de fortalecimiento de las capacidades para la gestión de la deuda HIPC (en especial aquellas relacionadas con la estrategia) con el fin de intensificar su papel en la conducción del PFC.
  - Las reuniones del Comité de Dirección (Acompañamiento) y del Grupo de Coordinación HIPC serán auspiciadas preferentemente en cada región HIPC por rotación pero, cuando sea necesario, podría celebrarse en países donantes.
  - Se añadirá un día a las reuniones del Comité de Dirección (Acompañamiento) (lo que significa cinco días completos) con objeto de dar tiempo para que se celebren reuniones claves de coordinación entre las 5 instituciones ejecutoras.
  - Además, por razones de logística, el Comité de Enlace de Pôle-Dette y WAIFEM se celebrará en la misma semana que las reuniones del Comité de Dirección (Acompañamiento). Otros proveedores de fondos de las OR (como

ACBF y la UE) serán invitadas a asistir para maximizar la coordinación en el Comité de Enlace de Donantes.

- Todas estas reuniones de dirección serán cada vez más descentralizadas hacia las organizaciones regionales, que asumirán (en múltiples idiomas) las funciones de organizadores, secretaría, presidencia en las reuniones, y presentadores ante las sesiones plenarios.
- **Las Reuniones Ministeriales** se celebrarán una vez al año por 2 días (1 día de deliberaciones entre Ministros en grupos basados por idioma, seguido por 1 día de reuniones plenarios conjuntas y deliberaciones con las Instituciones Bretton Woods). Serán complementadas por una sesión informativa de Ministros y conferencia de prensa a llevarse a cabo, ya sea en las Reuniones de primavera o Anuales del FMI y Banco Mundial.

Además,

- Con objeto de mejorar la difusión de la eficacia del PFC, el país organizador de la Reunión Ministerial interregional anual, se comprometerá en transmitir la declaración de los Ministros de Finanzas HIPC a la comunidad internacional, en conjunto con el presidente de las reuniones HIPC y la organización regional organizadora.
- Se harán mayores esfuerzos para invitar a los gobernadores de los bancos centrales y a funcionarios de alto nivel de las IBWs, a fin de incrementar la eficacia de las Reuniones en la generación de compromiso político ante la gestión de la deuda y transmisión de mensajes de propugnación.
- El PFC coordinará también más estrechamente con otros grupos que representan a los países en desarrollo en su comunicación con las IBWs, como los G24 y Directores Ejecutivos HIPC.
- Las organizaciones regionales se harán cargo progresivamente de las responsabilidades de organización de tales reuniones, incluyendo su presidencia, las presentaciones, redacción de las declaraciones y cartas, y la coordinación de las comunicaciones de propugnación.

### **2.6.2. Estructuras de gestión y ejecución**

Desde un comienzo Debt Relief International Limited, ha llevado la gestión del PFC, en nombre del grupo de donantes. DRI es una entidad que fue creada para este propósito, en virtud de su experiencia previa de sus principios en el fortalecimiento de las capacidades en estrategia de deuda, y que conduce el PFC sobre una base no lucrativa. DRI es conocida como la "Administración Técnica" del PFC, y forma parte de una mayor organización no lucrativa conocida como Development Finance International Group.

Además, durante la fase 1 y, en particular, durante la fase 2, las funciones administrativas y financieras del programa se han ido descentralizando progresivamente hacia las organizaciones regionales asociadas, al punto que las cuatro organizaciones tienen ya la responsabilidad de toda la logística regional y en situ, pagos y administración, así como de la comunicación con gobiernos en talleres y seminarios. (ver 2.3 anterior).

Como se ha descrito antes, es concebible que la carga de trabajo del programa igual de voluminosa en la fase 3. No obstante, la prioridad para la fase 3 es la transferencia de la capacidad y la ampliación de las funciones de gestión para las organizaciones regionales.

Como consecuencia, en la fase 3:

- **La Administración Técnica (DRI)** reducirá gradualmente su personal (es ya evidente que la carga de trabajo inicial para la fase 3, será igual de voluminosa, debido a la necesidad de asegurar la transferencia satisfactoria de las funciones). Desde el inicio de la fase 3, los dos cargos de jornada completa: Coordinador del Programa y Gestor del Programa, serán reemplazados por Gestores del Programa cuyas labores estarán a cargo de un miembro del personal de tiempo completo y dos consultores de jornada parcial, quienes serán responsables de la gestión de la transferencia a las OR y asistencia a los países que no son miembros de las OR. En 2004, en el supuesto que el progreso de la transferencia marcha a tiempo, se abolirá el cargo de jornada completa, cuando las funciones de la Gestión del Programa se transferirán a consultores expertos internacionales que percibirán remuneración por día de trabajo. Asimismo, el actual personal de apoyo de DRI tendrán también readjudicados sus horarios de trabajo a otros proyectos en el Grupo DFI, con el promedio de tiempo dedicado a DRI, que se reduce del 85% a solamente 50% en el último año del programa (solamente 20% para el Administrador de Viajes). Además, se han reorientado todas las descripciones de los cargos desde ejecución a transferencia a las OR, y desde organización de talleres y misiones a productos de información.
- **Organizaciones regionales:** la carga de trabajo para las organizaciones regionales aumentará considerablemente debido a la transferencia gradual de las funciones, particularmente aquellas relativas a la organización de reuniones de gestión y difusión, producción conjunta de productos de información, y la presentación de informes a los donantes sobre la ejecución sustantiva y financiera del programa. Con el fin de asegurar esta transferencia, el PFC cubrirá, por tanto, una amplia gama de los costos incurridos por las organizaciones regionales en la ejecución del programa. En particular, para asegurar los niveles adecuados de personal, las ORs excluyendo MEFMI serán reembolsadas por costos de personal en relación con los programas de estrategia de deuda. Todas las OR serán reembolsadas también por parte de los gastos extras incurridos en asistir al Comité de Dirección (Acompañamiento) (parte será pagada por aquellas OR que celebran sus Reuniones de Enlace de Donantes, justo después del Comité de Dirección (Acompañamiento). Asimismo, los donantes continúan abiertos a otras sugerencias para el apoyo intensivo a las organizaciones regionales, en cualquiera de las áreas técnicas o de gestión planteadas anteriormente en este documento.

## **2.7. Monitoreo, presentación de informes, evaluación**

El PFC tiene métodos exhaustivos para la evaluación y la presentación de informes, de cinco tipos:

- Presentación de **documentos y presupuestos preliminares sobre proyectos individuales** a los donantes para su aprobación. Durante la fase 1 esto significó también informar sobre las listas de candidatos preseleccionados y los CVs de los consultores – pero esto se quitó de la fase 2 en reconocimiento de la alta calidad y transparencia de las contrataciones.
- **Evaluación posterior al evento**, incluyendo evaluaciones anónimas por participantes, y evaluaciones por consultores y coordinadores de talleres. Esto ha llevado a marcado perfeccionamiento en la capacitación (talleres más largos, materiales más resumidas, capacitación más profunda en temas específicos, etc.). El proceso de Capacitación para los Capacitadores, con la Secretaría de MEFMI y expertos regionales produjo también revisiones importantes de los

materiales y procedimientos. Con el permiso de los países HIPC, los documentos producidos en los talleres o las misiones se circulan a los donantes confidencialmente, para facilitar la propugnación de las opiniones de los HIPC sobre alivio de la deuda, reducción de la pobreza o la necesidad de fortalecimiento de las capacidades.

- Para mantener a los donantes informados del progreso global del programa, el PFC ha introducido un sistema de **evaluación semestral**. Esta medida ha sido elogiada por los donantes, y les ha ayudado a basar los programas de trabajo del PFC para períodos subsiguientes, en las necesidades del país. Las evaluaciones han indicado también prioridades para la fase III (fortalecimiento institucional, nuevo financiamiento y deuda interna) y para empeños más amplios por la comunidad internacional (pronóstico macro y reducción de la pobreza). Esta metodología ha sido publicada y compartida con el Comité de Dirección (Acompañamiento), y ha sido respaldada ampliamente, principalmente por el documento sobre la Capacidad de Gestión de la Deuda HIPC del Directorio del FMI/Banco Mundial presentado a los Directorios en marzo de 2002. Asimismo, ha recibido similar respaldo de las OR. Sin embargo, en el marco de las dos primeras fases del PFC, esta evaluación ha sido en gran parte en el ámbito de DRI y no ha sido lo suficientemente conducida por las OR o los países HIPC mismos, como tampoco ha tomado lo suficientemente en cuenta las necesidades de la mayoría de las OR de un sistema de evaluación más amplio sobre la capacidad de gestión de la deuda, similar al elaborado por MEFMI en 1997.
- Una gama amplia de (inicialmente trimestral y ahora semestral) **informes sustantivos y financieros del Comité de Dirección (Acompañamiento)** a los donantes.

Asimismo, la presentación de informes se ha **descentralizado a las OR**. Durante la fase 2 han presentado informes directamente al Comité de Dirección (Acompañamiento) sobre el progreso del PFC y sobre la ejecución de programas más amplios. Otro elemento clave del rendimiento de informes es el hacerlo entre los organismos ejecutores, para lo cual DRI y las OR han celebrado, recientemente, reuniones formales coordinadoras sobre una base semestral, para desarrollar las reuniones informales anteriores y las misiones bilaterales y visitar mutuamente sus sedes.

**La transparencia** ha sido una característica clave del programa. Como consecuencia, la presentación de informes es una práctica que ha llegado más allá de los donantes y los organismos ejecutores. DRI y cada vez más las OR, presentan informes semestrales al Comité de Dirección (Acompañamiento), sobre la ejecución global del programa, esto permite que los países HIPC, las organizaciones internacionales y los donantes que no dan fondos para el programa, se mantengan informados de su progreso y para que aporten asesoría sobre los países y las materias a dar prioridad. Los resúmenes de estos informes se publican en el sitio Web del programa y en el boletín del programa. Las minutas completas de las reuniones del Comité de Dirección (Acompañamiento) se publican en el sitio web y se distribuyen a los Ministros HIPC. El sistema ha asegurado que el progreso del PFC sea del conocimiento total de los HIPC y el público, así como también ha permitido que los no miembros del Comité de Dirección (Acompañamiento) aporten asesoría sobre la forma futura que tomará el programa.

En la fase 3, la presentación de informes y el monitoreo se intensificará y simplificará de la manera siguiente:

- Las ORs asumirán gradualmente la responsabilidad de la presentación de informes sobre la ejecución sustantiva y financiera de partes del PFC que aplica

a sus regiones (y en aumento progresivo sobre los eventos y productos conjuntos de todas las regiones), ante el Comité de Dirección (Acompañamiento) y el Grupo de Coordinación HIPC, y los donantes. DRI reducirá sus funciones a: el monitoreo de la calidad de los eventos mediante su presencia en los talleres y misiones seleccionadas, comprobará el cumplimiento con las regulaciones para los gastos del PFC y uso general de fondos, y rendirá informes sobre la forma del programa en su conjunto, eventos interregionales y programas para los no miembros de las OR.

- Los donantes, DRI y las OR han acordado sobre un sistema simplificado de presentación de informes a los donantes. Esto significa producir conjuntos de documentos preliminares a un proyecto por un período semestral, informes con posterioridad a los talleres, misiones de la ayuda memoria, e informes sobre la estrategia del país y matrices para el fortalecimiento de las capacidades (con el acuerdo del país HIPC en cuestión); y los informes semestrales a los donantes y al Comité de Dirección (Acompañamiento).
- Entre las reuniones del Comité de Dirección (Acompañamiento), los organismos implementadores continuarán consultando a los donantes sobre todos los aspectos de mayor importancia al programa (y en los cuales hay divergencia de las decisiones tomadas por el Comité). Los donantes tomarán decisiones sobre estas cuestiones en base de proporción de votación definida de acuerdo con sus contribuciones al programa, según se define en sus Cartas de Acuerdo separadas, y sobre la base de que la falta de respuesta por los donantes se considerará como acuerdo con las recomendaciones indicadas por los organismos de implementación.
- Los sistemas de evaluación de los países se revisarán para tomar mayor cuenta de los aspectos institucionales y de operación, relativos a la gestión de la deuda, y será transformado en un proceso de autoevaluación participativa por los países mismos, cuyo control de calidad estará a cargo de las OR y DRI. Estas autoevaluaciones se harán públicas en el Comité de Dirección (Acompañamiento) Grupo de Coordinación HIPC, con el fin de proveer una guía más clara para las intervenciones por otros proveedores, y financiadores de apoyo técnico en gestión de la deuda para los países HIPC.
- Se establecerá un objetivo similar y un sistema de examen participativo confiado a funcionarios de igual nivel, para evaluar las capacidades de las OR y DRI y el progreso en la transferencia de las funciones a las OR, que también producen informes semestrales para los donantes (ver también 2.3).
- DRI las OR desempeñarán un papel mucho más activo en la presentación de informes sobre los planes del país para el fortalecimiento de las capacidades ante las Reuniones Ministeriales y el Comité de Dirección (Acompañamiento) y el Grupo de Coordinación HIPC, para fomentar respuestas más completas de los otros proveedores de apoyo técnico ante las necesidades de los países. Alentarán también a todo los IFI y donantes miembros del Comité de Dirección (Acompañamiento) y Grupo de Coordinación HIPC para que presenten informes más completos sobre todas las iniciativas en la asistencia a la gestión de la deuda, con objeto de asegurar el máximo intercambio de información.

Por último, esta fase del PFC estará sujeta a evaluaciones independientes. La primera que será llevada a cabo a mediados del 2002, identificará una ruta hacia la sostenibilidad financiera a mediano plazo del programa, mediante un análisis de las contribuciones adicionales potenciales por parte de otros donantes y, en especial, las contribuciones de los países HIPC mismos. La segunda, que deberá comenzar en el tercer trimestre de 2003, examinará el programa en su totalidad para evaluar el

progreso en la transferencia a las organizaciones regionales y últimos pasos hacia la descentralización.

### **III. RIESGOS, CONTINGENCIAS Y SOSTENIBILIDAD**

#### **3.1. Riesgos al programa y medidas para contrarrestar contingencias**

Hay tres tipos de riesgos al programa, para todos los cuales el PFC está tomando medidas para contrarrestarlos, donde sea posible:

##### **3.1.1. Riesgos de la creación de Centros de Excelencia**

Hay varios riesgos potenciales severos, inherentes en el proceso de transferencia del programa a las organizaciones regionales. Entre ellos:

- La falla de una o más de las organizaciones regionales para poder encargarse de la ejecución del programa. Tal falla podría ser la inhabilidad de mantener metodología de alta calidad a medida que el programa se encamina a nuevas áreas después de HIPC, ser totalmente energéticas en el suministro de asistencia a los estados miembros, hacerse cargo de la gestión, difusión y los aspectos de proveer información, o ser totalmente reconocidas por la comunidad internacional como centros regionales de excelencia para el fortalecimiento de las capacidades de gestión de la deuda. Tal como se ha descrito antes, el examen independiente de las OR ha encontrado que tienen gran capacidad para ejecutar metodología de alta calidad, y están preparadas para poner medidas en pie con objeto de encargarse de la conducción, propugnación y funciones destinadas a proveer información.
- Tal riesgo puede ser exacerbado por el personal o cambio en el personal, y se incluyen medidas en el programa para asegurar fondos que permitan contratar niveles adecuados de personal y para capacitar al nuevo personal en aspectos del programa mediante adscripciones.
- Otro riesgo es que, podría darse que las OR no son reconocidas como centros de excelencia. No hay tal riesgo por parte de sus estados miembros. Por tanto, el mayor riesgo es que los actores externos (organizaciones internacionales y donantes) no actuaran consecuentemente en su apoyo a estos centros de excelencia, y proveerán asistencia técnica conflictiva o financian otros centros para ejecutar tareas similares. El Grupo de Coordinación HIPC constituirá el foro fundamental para desalentar tales acciones, mediante un intercambio de información más completo entre todos los asociados involucrados en tal asistencia y mayor aliento a la descentralización por su parte.
- Un último riesgo de descentralizar principalmente hacia las OR es que las necesidades de los países que no son miembros de las OR, podrían no recibir atención o apoyo suficiente. Esto es porque la fase 3 les dará una representación formal en el Comité de Dirección (Acompañamiento), continuará alentando a las OR a que los inviten a participar en eventos de capacitación, y trabajará estrechamente con las OR y otros donantes para asegurar la identificación temprana de soluciones institucionales que les permitirá recibir fortalecimiento de las capacidades más exhaustivo.

Hay dos riesgos potenciales financieros de la descentralización hacia las OR

- Calidad inferior de la presentación de informes o control que resulta en fraude, gastos inapropiados o información deficiente a los donantes. Los Agentes de la Corona (Crown Agents) han llegado a la conclusión de que esto constituye una

preocupación mínima, porque casi todos los procedimientos financieros en las cinco instituciones asociadas implementadoras son apropiados y hay medidas en pie (entre ellas, DRI llevará verificación continuada de los informes y documentos financieros) para asegurar la presentación de informes y control sobre los fondos de los donantes para el PFC.

- Que las OR no serán sostenibles financieramente. Sin duda, habrá necesidad de apoyo continuado al fortalecimiento de las capacidades a los países HIPC más allá de finales de 2004. No obstante, conforme al financiamiento actual, un programa de apoyo a la estrategia de deuda por las organizaciones regionales no será independiente financieramente hacia finales de la fase 3. La sostenibilidad financiera dependerá también de la sostenibilidad de los programas más amplios de las OR (cuyo financiamiento depende de las contribuciones de otros donantes y estados miembros). Como consecuencia, los donantes al PFC debatirán activamente con los países HIPC y con otros donantes la escala de sus contribuciones financieras a las OR, y llevarán a cabo un examen de sostenibilidad financiera del programa, con el fin de diseñar una ruta clara hacia la sostenibilidad financiera con menos nivel de fondos de donantes.

### **3.1.2. Riesgos de descentralizar el programa más allá de los centros regionales**

El segundo propósito del programa es descentralizar el programa más allá de los centros regionales hacia los países HIPC mismos. Los riesgos para este propósito son:

- Reducido compromiso político por los países HIPC. El PFC continuará utilizando las Reuniones Ministeriales y seminarios de sensibilización en el país, para disminuir este riesgo. En la fase 3 se llevará a cabo mayores actividades de sensibilización donde el PFC identificará los riesgos de una caída en el compromiso del país para utilizar los recursos de su propio personal técnico. El PFC establecerá también enlaces con las organizaciones regionales responsables de la convergencia económica, con el fin de realzar el compromiso político para la actualización y la implementación de estrategias de deuda.
- Débil capacidad institucional en algunos países. Esto continuará superándose con asistencia intensiva a cada uno de los países, que se reforzará en la fase 3 con asesores en el país, más misiones intensivas de preparación y seguimiento, y misiones para analizar los problemas institucionales.
- La incertidumbre sobre las necesidades de un país continuará superándose con las misiones de evaluación de la demanda y el diálogo continuado con funcionarios de nivel superior y ministros.
- Los cambios repentinos en las circunstancias HIPC (en especial, guerras y disturbios civiles) han continuado interrumpiendo las actividades en la fase 2. El PFC ha mostrado máxima flexibilidad, satisfecho las necesidades del país tan pronto como fuere posible después de los eventos, pero en la fase 3 basará esto en análisis más detenidos del compromiso político y la capacidad de posguerra.
- Los cambios de gobierno han interrumpido también, especialmente cuando ha habido cambios de funcionarios técnicos de nivel superior. La Fase 3 desarrollará su flexibilidad presupuestaria para proveer asistencia intensiva a los países tras las interrupciones debidas a los cambios de gobierno siempre que se mantenga el compromiso político ante la gestión de la deuda.
- El giro de personal y la baja motivación o falta de incentivos en las instituciones gubernamentales, continuarán siendo un problema. La asistencia intensiva en el

país que incluye análisis de las necesidades individuales de capacitación, el lanzamiento de los programas de becarios de Pôle-Dette y WAIFEM, la descentralización de la capacitación hacia los países mismos, y el programa de aprendizaje a distancia, ayudarán más en la fase 3 a motivar al personal, con la reducción de la pérdida de personal y la mejora del compromiso institucional para la autocapacitación.

- Reducido compromiso financiero de los países. Los países financian ya en especie una pequeña proporción del costo de los eventos. Sin embargo, en la fase 3, se pedirá a los países que demuestren de manera más conclusiva su compromiso para la sostenibilidad financiera del PFC, con la toma de responsabilidad para mayor capacitación propia (y, por tanto, se reducen los costos) y con el incremento de las contribuciones financieras a los eventos.

### **3.1.3. Riesgos sistémicos más amplios al éxito del programa**

Los riesgos de envergadura más importantes para el programa son aquellos que socavan el compromiso político HIPC respecto a la utilización de la capacidad nacional. Estos son: la falta de disposición de algunos miembros del personal de las IBW para hacer participar a los funcionarios del país en los aspectos más avanzados de las conversaciones sobre ASD; la falta de disposición de algunos proveedores internacionales de asistencia para descentralizar la funciones hacia las organizaciones regionales y países HIPC; y la continuada provisión por parte de los donantes (incluyendo los donantes PFC) de asistencia técnica con componentes bajos de fortalecimiento de las capacidades, incluso en aquellos países HIPC con capacidad relativamente avanzada. Para que la fase 3 tenga éxito, todas las misiones de IBW necesitarán asegurarse que los ASD sean genuinamente tripartitos mediante la participación de los países en todos los aspectos de los cálculos de ASD, así como incentivarlos a que produzcan sus propios ASD y estrategias de deuda. Los donantes y los proveedores de apoyo técnico necesitan intensificar su compromiso al fortalecimiento de las capacidades con la descentralización de su apoyo al máximo grado, y evitar la asistencia técnica innecesaria.

Como hemos indicado anteriormente en documentos anteriores del proyecto, algunos factores de mediano plazo (conflictos civiles, retrasos en programas de ajuste o alivio de deuda) podrían eliminar grandes proporciones de la capacidad desarrollada por el PFC. Como se ha predicho, los cambios drásticos en las circunstancias nacionales o internacionales (como la introducción de HIPC II) han necesitado de cambios fundamentales en el PFC, como la aceleración de la asistencia para muchos países y la introducción de metodología con enlaces más estrechos al gasto para la lucha contra la pobreza.

Otro riesgo sistémico al compromiso del país ante la gestión de la deuda es que la 'aparente sostenibilidad de la deuda' en el punto de culminación puede socavarse por los 'choques' que si bien han sido pronosticados, no se han tomado lo suficientemente en cuenta en la evaluación de las perspectivas del país. Algunos países han indicado fatiga del alivio y gestión de la deuda que se desprende del no haber alcanzado lo que ellos consideran como la real sostenibilidad de la deuda. La fase 3 del PFC trata de superar esta fatiga con la intensificación de la asistencia a los países en el análisis de los choques potenciales y en la difusión de medidas para adelantarse a ellos.

Un último riesgo es que los países continuarán teniendo problemas con el software para la gestión de la deuda. El PFC continuará activamente asegurándose de que los proveedores del software para la gestión de la deuda, aseguren el total funcionamiento de sus sistemas en los países HIPC, y que los proveedores de

software para gestión de la deuda y análisis de la deuda, coordinen sus actividades al máximo, en beneficio de los países HIPC.

## **ANEXO I**

### **LISTA DE PAÍSES ELEGIBLES PARA RECIBIR ASISTENCIA EN EL MARCO DEL PFC HIPC**

Angola	Liberia
Benin	Madagascar
Bolivia	Malawi
Burkina Faso	Malí
Burundi	Mauritania
Camerún	Mozambique
Centroafricana, República	Myanmar
Chad	Nicaragua
Comoros, Islas	Níger
Congo, República Dem.	Ruanda
Congo, República de	Santo Tomé y Príncipe
Costa de Marfil	Senegal
Etiopía	Sierra Leona
Gambia	Somalia
Ghana	Sudán
Guinea	Tanzania
Guinea-Bissau	Togo
Guyana	Uganda
Honduras	Vietnam
Kenia	Yemen
Laos, RDP	Zambia

Nota. Esta lista está sujeta a cambio en caso de que algún país gane o pierda el Estado HIPC conforme a los documentos del Directorio de las BWI.