Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Programa de inserción laboral productiva para personas con discapacidad

Nro. Proyecto: CO-M1033 - Nro. Operación: ATN/ME-11368-CO

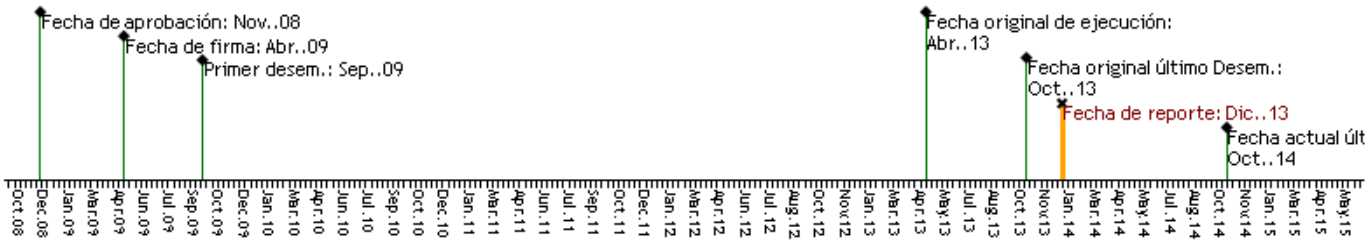
Resultado: Generar un modelo de inclusión laboral para articular y fortalecer los servicios de rehabilitación y capacitación para personas con discapacidad, en alianza con el sector empresarial.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
COLOMBIA	COLOMBIA	WSD - Desarrollo de habilidades laborales	DIWK - Trabajadores desplazados

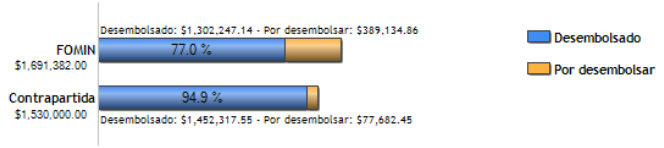
Agencia Ejecutora: FUNDACION CORONA

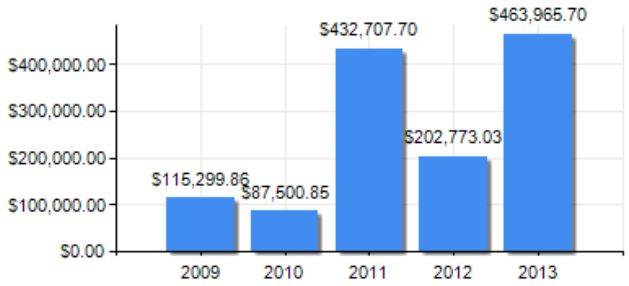
Líder equipo de diseño: Shepherd, Daniel
Líder equipo de supervisión: Novoa, Carlos Alfonso

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

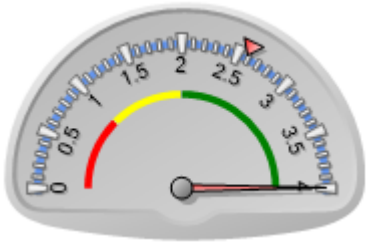


RECURSOS

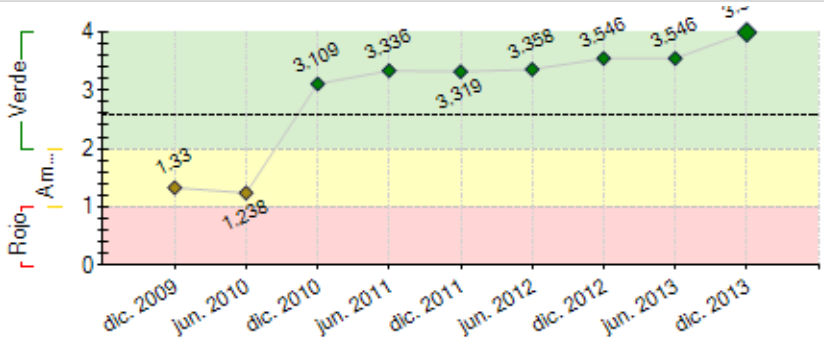




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.995
Promedio FOMIN: 2.586

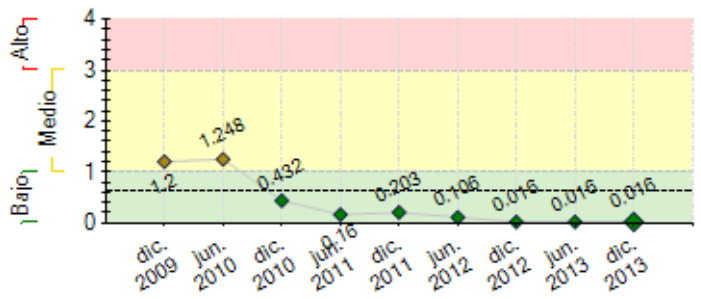


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.623

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

LOGROS: a) Alianza con los gremios empresariales que agrupan a las medianas y grandes empresas en el país (FENALCO y ANDI), así como con la Red Pacto Global Colombia (iniciativa de la ONU). Conformación de Comités de apoyo y mesas de trabajo, primera experiencia en las ciudades de articulación de actores públicos y privados en pro de la formación y vinculación laboral de personas con discapacidad (gobiernos locales, gremios, instituciones prestadoras de servicios, movimientos asociativos de personas con discapacidad y sus familias, entre otros), **b)** Beneficiarios: Empresas: 1.632 informadas, 1.024 capacitadas y 170 vinculadas a procesos de asesoría (incluye capacitación a 2.655 empleados entre directivos y colaboradores); Entidades: 55 instituciones prestadoras de servicios fortalecidas técnicamente (317 profesionales capacitados); Personas con discapacidad: 1.002 inscritas en procesos de formación para el trabajo, 488 ya certificadas y 432 vinculadas al ámbito laboral a través de contratos de aprendizaje y contratos laborales, **c)** Incidencia en legislación y Política pública, visibilizada en: Ley antitrámites 0019 del 2012 y Ley 1618 de febrero de 2013, así como en el Documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES No. 166, **d)** Vinculación del Ministerio del Trabajo como socio del Programa. Alianza con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y el Ministerio de Salud y Protección Social, **e)** Consultorías culminadas: Identificación de barreras para la inclusión laboral; Estrategia de comunicación y documentación de buenas prácticas; Capacitación para personal de empresas; Fortalecimiento técnico a instituciones; Evaluación intermedia; Alineación de Socios; Análisis de la normatividad y Diseño de cursos virtuales para formación de instructores y personal administrativo, **f)** Aportes del Programa al Manual de valoración ocupacional del Ministerio de Salud. **RETRASOS: a)** Tiempo limitado en contratación de personal, auditoría y cumplimiento de condiciones previas. En septiembre de 2009 inició el desarrollo de actividades, **b)** El inicio tardío de las actividades conllevó a replantear las actividades previstas a financiar por uno de los Socios Gubernamentales (dadas las vigencias fiscales) ocasionando trámites y tiempos extras, **c)** Se han aprobado otras actividades complementarias, entre ellas: Segunda etapa de fortalecimiento técnico, Diseño y puesta en funcionamiento de un aula virtual de formación para funcionarios de Instituciones de inclusión laboral, Análisis de pruebas psicotécnicas, Plan de transferencia de conocimiento, y Asesoría para el SENA en la construcción de la política institucional en discapacidad. **RIESGOS: a)** Inadecuada interpretación del Artículo 26 de la Ley 361 de 1997 por parte de los Inspectores del trabajo y de los Empresarios, quienes asumen que las personas con discapacidad no pueden ser despedidas (el artículo lo que expresa es que las personas no pueden ser despedidas por razón de su discapacidad (por ser ciego o estar en silla de ruedas); por el contrario, si existe una justa causa (no es productivo o no cumple con el reglamento de trabajo), el empresario podría seguir el debido proceso y despedir al trabajador. Esto ha causado que las empresas se abstengan de contratar, **b)** Dificultades en el SENA para la formación para el trabajo de personas con discapacidad por falta de una política institucional de atención a esta población, no pudiendo contar con los ajustes razonables como son los servicios de interpretación para personas sordas o sordociegas, así como tampoco la garantía de ambientes de aprendizajes, materiales o Instructores. **PERSPECTIVAS:** El Programa se ha constituido en un referente nacional en materia de empleo para personas con discapacidad. Adicionalmente, ha sido objeto de varias visitas por parte de organismos nacionales e internacionales que se encuentran interesados en su asesoría. **ÉNFASIS: a)** Seguimiento a consultorías: Análisis de pruebas psicotécnicas, Diseño y puesta en funcionamiento del aula virtual, Diseño del Modelo de inclusión laboral, Asesoría a empresas y Diseño de pautas técnicas para el SENA y otros actores, **b)** Nuevas contrataciones, entre las que se destaca: Sistema de información y articulación, Ejecución de los ajustes a las pruebas psicotécnicas y Producción de los documentos finales sobre el Modelo de inclusión laboral con los respectivos materiales por tipo de actor. **c)** Elaboración del plan de sostenibilidad y replica. **Participaciones o distinciones**: **a)** Seleccionados como buena práctica en la estrategia "Colombia Inclusiva" (noviembre 2012), **b)** Invitados a la consulta regional sobre discapacidad y desarrollo en Sao Paulo-Brasil (abril 2013), **c)** Invitados a la reunión de especialistas para definir prioridades estratégicas de la agenda regional sobre la situación de las personas con discapacidad en Santiago de Chile (mayo 2013), **d)** Seleccionados como buena práctica para el III Congreso Pacto Global "Liderazgo en la construcción de desarrollo sostenible" (mayo 2013), e**)** Primer puesto en el Encuentro nacional de experiencias exitosas en generación de empleo e ingresos. Comfamiliar RisaraldaPereira. (Sept. 2013).

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El programa presenta un avance altamente satisfactorio demostrando alto impacto sistémico en la población con discapacidad en Colombia, en las organizaciones públicas y privadas que la representan y en materia de aportes a la política pública para facilitar su inclusión y su desarrollo económico y social.

En efecto, por primera vez en la historia de la discapacidad en Colombia el programa ha reunido y puesto a trabajar en una red activa y efectiva (en una misma mesa de trabajo) a los actores públicos y privados más relevantes para apoyar la vinculación laboral de personas con discapacidad: Presidencia de la República (Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional APC), Ministerio del Trabajo, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Cajas de Compensación (Cafam, Comfenalco, Comfandi y Comfamiliar), Gremios empresariales (ANDI, ACOPI y FENALCO), Confederación de Cámaras de Comercio CONFECAMARAS, Pacto Global, Fundación Saldarriaga Concha, Fundación Corona, instituciones de rehabilitación – movimientos asociativos, empresas privadas, personas con discapacidad y sus familias.

A la fecha, el programa ha movilizado empresas del sector privado (grandes pequeñas y medianas) que han vinculado laboralmente más cerca de 430 personas con discapacidad que se encontraban en situación de pobreza y extrema vulnerabilidad.

Igualmente, el programa ha capacitado para el trabajo a más de 1.000 personas con discapacidad a través de los programas de formación. Así mismo, 55 instituciones de rehabilitación del país han recibido acompañamiento para el fortalecimiento de sus procesos internos, orientados a apoyar la empleabilidad (inclusión laboral) y con ellas se han establecido redes institucionales en Bogotá, Cali, Medellín y Pereira, orientadas a ofrecer apoyo, acompañamiento y entrenamiento efectivo a las personas con discapacidad (para el desarrollo de aptitudes y actitudes) con lo que se maximizan los procesos de empleabilidad formal y estable.

El programa también ha incidido en política pública nacional y municipal, eliminando barreras normativas y generando incentivos para la vinculación laboral de esta población a través de la Ley 1618 de febrero de 2013 por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad. Igualmente, incidió en la ley antitrámites 0019 del 2012 y recientemente en la expedición de política económica y social dirigido a las personas con discapacidad (CONPES 11 de 2013).

El programa en la actualidad ha sido tomado como modelo y referente nacional e internacional en materia de empleo para personas con discapacidad. Adicionalmente, es objeto de múltiples estudios y visitas por parte de organismos internacionales que se encuentran interesados en su réplica dentro y fuera del

país, incluido el CONSOC del Banco.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Sector empresarial: **a)** Culminado el diseño de las metodologías y herramientas de la ruta de servicios que incluye el Modelo de inclusión laboral, entre ellos: Diagnóstico consolidado por sector empresarial, Soporte conceptual, metodológico y práctico sobre diagnóstico y plan de ajuste empresarial, y Documento de consulta para empresarios e instituciones (Gestión humana, Contratación de personas con discapacidad, Beneficios tributarios, Buenas prácticas y Responsabilidad social), **b)** Visitadas 19 nuevas empresas, 16 de ellas se vinculan al Programa (total: 307 visitadas y 170 vinculadas). Diagnósticos empresariales realizados 8 (total: 108). Empresas nuevas con personal vinculado 23 (total: 115), **c)** Evento empresarial en alianza con Red Pacto Global Colombia (121 asistentes, 96 empresas). **Fortalecimiento técnico**: **a)** 37 instituciones prestadoras de servicios terminaron la segunda etapa del proceso de fortalecimiento técnico, 21 de ellas son seleccionadas para trasferencia de conocimiento, **b)** Se adelanta un proceso de trasferencia de conocimiento con los nacientes Centros Públicos de Empleo del Ministerio del Trabajo en las cuatro ciudades de influencia del Programa, **c)** Inicia el proceso de diseño e implementación del Aula virtual para formación de funcionarios de Instituciones de inclusión laboral, **d)** Transferencia de conocimiento a la Asociación del Magdalena medio para la discapacidad AMDIS en Barrancabermeja. **Formación para el trabajo**: **a)** Asesoría técnica a nuevos procesos de formación de 210 personas con discapacidad, 43 personas culminan procesos (total: 1.002 han iniciado y 488 se han certificado), **b)** Culmina el diseño de los cursos para Instructores de formación para el trabajo y personal administrativo, así como el ajuste a los Talleres de orientación ocupacional del SENA, **c)** Capacitación de funcionarios del SENA, Cajas de Compensación Familiar y otras entidades de formación a través de talleres presenciales (230 Instructores, 172 Personal administrativo y 73 Orientadores ocupacionales (total: 475 personas capacitadas). **Articulación e Incidencia:** gracias al posicionamiento del Programa, diferentes Ministerios han solicitado asesoría, entre ellos: **a)** Ministerio de Salud: solicita acompañamiento para la formulación e implementación del plan de acción de la Política pública en discapacidad (área de inclusión laboral), así como acompañamiento para el proceso de reglamentación de la Ley 1618 de 2013, **b)** Ministerio del Trabajo: solicitó que el Programa ejecutara un proyecto piloto sobre Teletrabajo. Se definió que el Programa aportara la línea técnica relacionada con las personas con discapacidad y que el organismo ejecutor fuera Comfandi (Socio local en Cali). También solicita asesoría para el diseño e implementación del lineamiento institucional sobre ajustes razonables en la ruta de atención de los Centros Públicos de Empleo a nivel nacional, así como capacitación para sus funcionarios, **c)** Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: solicita asesoría para la implementación de proyectos de teletrabajo para personas con discapacidad. Igualmente gestión con los gremios empresariales y empresas para la distribución del software lector de pantalla para personas ciegas. **Dificultades**: **a)** El SENA no cuenta con una política para la atención de las personas con discapacidad, lo que implica para el Programa trabajo adicional a nivel local y nacional, que permita adelantar las actividades previstas con esta entidad. El cronograma se extiende para el segundo semestre de 2014, con el fin de culminar los procesos de asistencia técnica que implica la formación para el trabajo del número de personas determinado como meta, procesos que en su mayoría son de un año e implican práctica empresarial. **b)** La inadecuada interpretación del artículo 26 de la Ley 361 de 1997 ha tenido como consecuencia que los Empresarios se abstengan de contratar a las personas con discapacidad o que sólo las vinculen por el periodo de duración de sus contratos de práctica empresarial, lo que sigue afectando el cumplimiento de la meta de inclusión laboral fijado por el Programa. **c)** A pesar de los productos de la Consultoría sobre análisis de la normatividad que fueron compartidos con el Ministerio del Trabajo y de la gestión con diferentes instancias, no fue posible que este Ministerio aclarara oficialmente al sector empresarial lo relacionado con el despido de las personas con discapacidad.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Los desafíos para el programa para el primer semestre de 2014 son: i) solicitar una reprogramación algunos indicadores del marco lógico, ii) avanzar en la sistematización y documentación del modelo desarrollado con el programa, iii) comenzar a trabajar en la preparación de la estrategia de sostenibilidad y del réplica del programa una vez expire el convenio con el Banco, iv) trabajar en la difusión y divulgación nacional y regional de los resultados e impactos del programa a través de diferentes medios de comunicación, y v) proyectar una eventual prórroga hasta de seis meses al plazo del último desembolso.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: Generar un modelo de inclusión laboral para articular y fortalecer los servicios de rehabilitación y capacitación para personas con discapacidad, en alianza con el sector empresarial.	**R.1**	Empresas que se han vinculado a PCD a través de trabajos formales.	0	35			100	115	
				Feb. 2013			Oct. 2014	Dic. 2013	
	R.2	PCD que han participado en el Programa y cuentan con un empleo formal.	0	150			500	432	
				Ene. 2013			Oct. 2014	Ene. 2014	
	R.3	Modelo de inclusión laboral diseñado, implementado y validado en cuatro regiones del país y apoyado a través de una red que promueve la articulación de los actores regionales y nacionales involucrados en la cadena de inclusión.	0				1	0	
							Oct. 2014	Mar. 2010	
Componente 1: Movilización del sector empresarial. **Peso:** 7% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	Empresas industriales, comerciales y de servicios que han sido sensibilizadas.	0				300	300	Finalizado
							Jun. 2014	Jul. 2011	
	C1.I2	Empresas que han generado empleos u oportunidades de trabajo para PCD.	0				100	115	Finalizado
							Oct. 2014	Dic. 2013	
Componente 2: Fortalecimiento de las instituciones de rehabilitación. **Peso:** 23% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C2.I1**	Instituciones de inclusión laboral que culminan el curso de Fortalecimiento Técnico.	0				40	42	Finalizado
							Dic. 2012	Jun. 2012	
	C2.I2	Profesionales que se han formado en el programa de Fortalecimiento Técnico.	0				200	304	Finalizado
							Jun. 2014	Jun. 2013	
	C2.I3	Instituciones que inician la segunda etapa del proceso del Fortalecimiento Técnico.	0				30	37	Finalizado
							Oct. 2014	Dic. 2012	
	C2.I4	Porcentaje de instituciones que alcanzan mejoras a partir de los planes de fortalecimiento	0				70	70	Finalizado
							Oct. 2014	Dic. 2013	
	C2.I5	Instituciones que se suscriben al modelo de inclusión laboral.	0				20	23	Finalizado
							Oct. 2014	Dic. 2013	
	C2.I6	Porcentaje alcanzado de implementación del modelo por parte de las instituciones.	0				80	0.1	
							Oct. 2014	Dic. 2013	
Componente 3: Capacitación para la inclusión laboral. **Peso:** 52% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C3.I1**	Formadores capacitados para trabajar con PCD.	0	100			200	475	Finalizado
			Abr. 2009	Dic. 2013			Oct. 2014	Dic. 2013	
	C3.I2	PCD que han iniciado procesos de formación para el trabajo.	0	200	400		1000	423	Finalizado
				Sep. 2011	Abr. 2012		Sep. 2014	Oct. 2011	
	C3.I3	PCD que han sido capacitadas y certificadas para el empleo.	0	700			1000	488	Atrasado
				Dic. 2013			Oct. 2014	Dic. 2013	
Componente 4: Articulación, difusión y diseminación del Programa. **Peso:** 18%	**C4.I1**	Experiencias exitosas de inclusión laboral de PCD del país, documentadas y filmadas y que sirven de base para la estrategia de comunicación y sensibilización del sector empresarial.	0				5	14	Finalizado
							Oct. 2010	Sep. 2010	
	C4.I2	Campaña de sensibilización dirigida a los empresarios,	0				1	1	Finalizado

Clasificación: Muy Satisfactorio

	tomadores de decisión y sociedad en general sobre la importancia de la inclusión laboral de PCD.					Jun. 2014	Dic. 2010	
C4.I3	Documento "Modelo de inclusión laboral basado en el modelo social de discapacidad y la Convención de Naciones Unidas"	0				1 Sep. 2014	0.7 Dic. 2013	
C4.I4	Funcionarios del Ministerio de Trabajo y de los gobiernos de las cuatro ciudades que conocen las recomendaciones del Programa para mejorar el marco normativo que regula la inclusión laboral de PCD.	0				10 Oct. 2014	10 Jun. 2011	Finalizado
C4.I5	Planes de desarrollo local acordados con las autoridades, que incluyen estrategias para la inclusión laboral de PCD y/o incidencia en políticas públicas o agendas del Gobierno.	0				4 Jun. 2014	3 Dic. 2013	

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	7	Oct. 2009	7	Ago. 2009	Logrado
H1	Empresas comprometidas en participar en el programa	50	Dic. 2011	59	Dic. 2011	Logrado
H2	[*] Instituciones de inclusión laboral que han participado en el curso de fortalecimiento técnico.	40	Dic. 2011	40	Dic. 2011	Logrado
H3	Personas con discapacidad inscritas en los programas de formación	600	Jun. 2012	624	Jun. 2012	Logrado
H4	Personas con discapacidad vinculadas al sector empresarial (Aprendices Sena contratados laboralmente).	150	Dic. 2012	202	Dic. 2012	Logrado
H5	Instituciones que implementan su plan de mejoramiento	30	Dic. 2012	37	Dic. 2012	Logrado
H6	[*] Sistema de información y articulación en funcionamiento	1	Dic. 2012	1	Dic. 2012	Logrado
H7	[*] Instructores del SENA o de Centros de formación para el trabajo capacitados para trabajar con personas con discapacidad.	200	Abr. 2014	317	Oct. 2013	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Inestabilidad económica y política en el país que no permita la suficiencia de los recursos del Programa.	Bajo	La economía del país se mantiene estable y atractiva para la inversión extranjera. Se sigue considerando a Colombia como una economía en crecimiento en Suramérica. En el último semestre se mantiene una lenta devaluación de la moneda local frente al dólar, lo que genera recursos adicionales al momento de monetizar los desembolsos recibidos del Banco; no obstante se mantiene la política de adquisiciones con una tasa de $1.500 por dólar, lo cual permite un margen de manejo si se llegan a presentar variaciones económicas importantes que puedan afectar el presupuesto original del Programa. Estas políticas permiten que los recursos sean suficientes para ejecutar las actividades previstas hasta la nueva fecha de cierre en octubre de 2014. El Coordinador financiero y el Comité de adquisiciones continúan atentos sobre el presupuesto para cada adquisición de bienes y/o servicios.	Invitado Proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 5 **RIESGOS VIGENTES:** 1 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se están encaminando todos los esfuerzos necesarios para articular y fortalecer de manera efectiva a los los actores que tendrán el manejo del Modelo de Inclusión Laboral, una vez finalice el Programa.

1. Cada uno de los Socios Locales (Cajas de Compensación Familiar) presentó ante el Comité directivo sus diferentes estrategias de sostenibilidad según la Guía del BID, estas fueron retroalimentadas por los demás miembros.

2. El Programa ha venido ampliando el proceso de trasferencia de conocimiento a los Centros Públicos de Empleo, estrategia del Gobierno para disminuir el desempleo, en especial de las poblaciones más vulnerables. Con esto se asegura que una vez el Programa culmine su ejecución en cada ciudad existan, además de las Instituciones prestadoras de servicios de inclusión laboral privadas, instancias gubernamentales preparadas para ofertar sus servicios a las personas con discapacidad.

3. El Programa logró incluir dentro del Convenio con el SENA la asesoría para el diseño e implementación de la política institucional en discapacidad lo que garantizará la inclusión de ajustes razonables para las personas con discapacidad en esta entidad estatal.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Los cambios en las administraciones de los organismos públicos vinculados al programa, afectan la comunicación, la calidad de compromisos y/o la dinámica de implementación del programa.	Implementation	Novoa, Carlos Alfonso *[FOMIN]*
2. En los convenios con las entidades de gobierno se deben fijar metas y productos medibles, dado que sus dinámicas propias, así como su cambio permanente de funcionarios, obstaculizan el avance de los procesos.	Implementation	León Rodríguez, Alejandra Consuelo
3. Articular las acciones de los proyectos con instancias o programas internacionales, lo antes posible, favorece los procesos de incidencia en ámbitos de mayor cobertura. En el caso del Programa Pacto de Productividad, la alianza con la iniciativa Pacto Global de la ONU, le ha dado mayor visibilidad al Programa y posibilidades de incidir en directrices de la Región.	Sustainability	León Rodríguez, Alejandra Consuelo
4. Articular las acciones de los proyectos, lo antes posible, con las instancias gubernamentales responsables de las políticas en el área de impacto del proyecto, favorece los procesos de sostenibilidad y replica. En el caso del Programa Pacto de Productividad, el Ministerio del Trabajo se vinculó a finales del tercer año, lo que ha incidido en la apropiación de este Ministerio.	Sustainability	León Rodríguez, Alejandra Consuelo
5. Los indicadores deben incluir tanto indicadores de monitoreo como indicadores de impacto, es decir, establecer seguimiento sobre actividades, productos/servicios, efectos e impactos. No solo sobre recuento de actividades en el nivel uno de la cadena. Esto dado a que varios de los indicadores se fijaron en relación a No. de eventos realizados, No. de talleres ejecutados, No. de personas asistentes, No. de cargos evaluados, etc.; más que en la medición del impacto de este tipo de actividades en los procesos de selección de personal en las empresas o en la calidad de vida de las personas con discapacidad.	Design	León Rodríguez, Alejandra Consuelo
6. Es aconsejable determinar desde el inicio, o en su defecto durante el desarrollo de la ejecución, las líneas de impacto que el proyecto generará en el interior de los Socios (incluido el BID) como Institución. Dentro de dichos compromisos, se esperan tener impacto al interior de sus políticas institucionales. Esto facilita que los aportes de los proyectos permeen otras áreas e iniciativas que los Socios tienen. Ejemplo: los aportes del Programa Pacto de Productividad podrían incidir positivamente en otro tipo de proyectos y convocatorias que el Banco realiza en la actualidad.	Design	León Rodríguez, Alejandra Consuelo
7. En los procesos de fortalecimiento de organizaciones es importante firmar cartas de compromiso tanto con directivos como con los funcionarios que serán capacitados, estableciendo metas de trasferencia de conocimiento y de apropiación de las metodologías e instrumentos, entre otros.	Implementation	León Rodríguez, Alejandra Consuelo
8. En los procesos de fortalecimiento de organizaciones en casos donde ya este construido y socializado un estándar, es útil incluir en los compromisos de parte y parte, cortes periódicos anuales o bianuales donde se ajustarán dichos estándares, a partir de la retroalimentación y los aprendizajes de las Instituciones y su proceso. Este tipo de medidas tienen un impacto positivo en la generación de compromisos por parte de las directivas y equipos operativos de las instituciones.	Implementation	León Rodríguez, Alejandra Consuelo
9. Los procesos de fortalecimiento de organizaciones en casos donde ya este construido y socializado un estándar, deben estructurarse sobre compromisos y planes de trabajo que incluyan hitos muy concretos sobre los cuales hacer seguimiento periódico, con indicadores de resultados (efectos-impactos). En casos donde no exista dicho estándar o no esté socializado, los programas de fortalecimiento deben estructurarse sobre compromisos y planes de trabajo que incluyan momentos concretos de monitoreo de indicadores de actividades y productos/servicios.	Design	León Rodríguez, Alejandra Consuelo