

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

REGIONAL

(ARGENTINA, BRASIL, CHILE, GUATEMALA Y PERÚ)

**PROGRAMA REGIONAL DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO
ECONÓMICO LOCAL CON INCLUSIÓN SOCIAL**

(RG-M1149)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto liderado por Bibiana Vásquez y Claudio Cortellese (MIF/OPS), e integrado por: Natalia Laguyás (MIF/OPS); Oscar Farfán (MIF/DEU); Yann Brenner (ORP/EUR); Héctor Castello (MIF/CAR); Ismael Gilio (MIF/CBR); Carolina Carrasco (MIF/CCH); Floridalma Siguenza (MIF/CGU); Jaime Giesecke (MIF/CPE); Laila Choe (MIF/IKM); Carlos Lago Bouza (VPC/PDP); y Anne Marie Lauschus (LEG/NSG).

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
I. MARCO DE REFERENCIA	3
A. Marco de referencia	3
B. Desafíos para las políticas e iniciativas de competitividad local	3
C. La experiencia de las organizaciones promotoras	4
D. Justificación y adicionalidad.....	5
II. OBJETIVO Y DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	5
A. Objetivos.....	5
B. Descripción del programa.....	5
Componente 1: Construcción de alianzas y promoción del Programa (FOMIN US\$64.000; Contraparte US\$102.000).....	6
Componente 2: Generación de capacidades y materiales para la formación (FOMIN US\$614.800; Contraparte US\$646.900).....	6
Componente 3: Formación de operadores y decisores de políticas (FOMIN US\$622.800; Contraparte US\$170.400).....	7
Componente 4: Selección e implementación de mejores propuestas de proyectos (FOMIN US\$1.162.000; Contraparte US\$800.000)	8
Componente 5: Gestión del conocimiento y ampliación del programa a otros países latinoamericanos (FOMIN US\$32.000; Contraparte US\$336.775)	8
Componente 6: Monitoreo, diseminación de resultados y sostenibilidad (FOMIN US\$79.000; Contraparte US\$67.000).....	9
III. COSTO Y FINANCIAMIENTO	9
IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA	10
V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	12
VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO	14
VII. TEMAS AMBIENTALES Y SOCIALES	14

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Detallado

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE MIF/OPS

ANEXO III	Reglamento Operativo
ANEXO IV	Cronograma
ANEXO V	Tabla de Planificación de Hitos
ANEXO VI	Plan de Adquisiciones

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CIF	Centro Internacional de Formación
CMF	División de Mercados de Capitales e Instituciones Financieras del Banco
CNI	Confederación Nacional de Industria
COPEME	Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa
CORFO	Corporación del Fomento de la Producción
CP	Consejo del Programa
DEL	Desarrollo Económico Local
ESL	Entidad Social Local
GA	Guía de Aprendizaje
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONUDI	Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PSR	Informes de Avance del Proyecto, por sus siglas en inglés
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
SEBRAE	<i>Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa</i>
UD	Unidad de Dirección

RESUMEN EJECUTIVO

PROGRAMA REGIONAL DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL CON INCLUSIÓN SOCIAL (RG-M1149)

Organismos Ejecutores:	El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través de la Oficina del FOMIN, será el organismo ejecutor del proyecto, que para la ejecución firmará convenios de subejecución con: (i) la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), quien se hará cargo de los componentes 4 y 5 del programa, cofinanciando las proyectos preparados por los beneficiarios y la gestión del conocimiento; y (ii) las Entidades Socias Locales (ESL), que serán subejecutores de los componentes 1, 2, 3 y 6, a saber: el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME) en Perú, un consorcio entre la Universidad Nacional de Rosario y el Centro Tecnológico de Desarrollo Regional “Los Reyunos” de la Universidad Tecnológica Nacional en Argentina, el Consorcio DEL en Guatemala, el SEBRAE en Brasil y una entidad a ser seleccionada en Chile.		
Beneficiarios:	Personal de los gobiernos nacionales y sub-nacionales, técnicos de centros de investigación y universidades, y tomadores de decisiones.		
Financiamiento:	FOMIN (no reembolsable)	US\$	3.350.000 (57%)
	ONUDI	US\$	1.150.000 (19%)
	Contraparte socios locales	US\$	1.420.000 (24%)
	Total	US\$	5.920.000
Objetivos del Proyecto:	El <i>objetivo general</i> del Programa es apoyar los procesos de descentralización de la región, fortaleciendo las capacidades de una gestión integrada, de carácter público-privado, de los procesos de desarrollo económico local sostenible en los países beneficiados por el Programa (inicialmente, Argentina, Brasil, Chile, Guatemala, y Perú). El <i>objetivo específico</i> es formar cuadros técnicos y tomadores de decisiones de políticas, en diferentes regiones y localidades de los países beneficiarios, para que mejoren sus capacidades de diseño, puesta en marcha y gestión de iniciativas de promoción productiva y empleo, aplicando un enfoque de desarrollo económico local y trabajo decente ¹ .		
Cronograma de Ejecución:	Período de Ejecución:	48 meses	
	Período de Desembolsos:	54 meses	
Condiciones contractuales especiales:	En el caso de las actividades a ser ejecutadas por los organismos subejecutores, éstos serán elegibles de financiamiento, siempre que se cumplan los siguientes criterios: (i) que el organismo subejecutor		

¹ Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el concepto de “trabajo decente” incluye la generación de empleo de calidad, protección social, diálogo social en la empresa y respeto a los derechos fundamentales en el trabajo.

**Revisión de
Medio Ambiente
e Impacto Social:
Coordinación con
otros donantes:**

**Excepción a la
política del
Banco:**

del país correspondiente haya suscrito un Convenio de Colaboración con el Banco; (ii) la presentación del Plan Operativo Anual para el primer año de las actividades que tendrá a su cargo; y (iii) en el caso de que el subejecutor sea una ESL, será condición que la ESL haya seleccionado su Coordinador Nacional de conformidad con los procedimientos del Banco.

Esta operación fue aprobada por el ESR el 27 de octubre de 2008. La operación fue clasificada con la letra C.

El proyecto será cofinanciado por la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y plantea la colaboración con la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Ninguna.

I. MARCO DE REFERENCIA

A. Marco de referencia

- 1.1 Las empresas de menor tamaño tienen como mercado de referencia la localidad o región donde están emplazadas. En el mercado local consiguen los factores e insumos de producción, en particular el trabajo – con sus diversas calificaciones – y toda una serie de servicios a la actividad productiva (servicios de comercialización, asesoría técnica, transporte, comunicación información, etc.). Sin embargo, estas empresas atienden una demanda que está en mercados más amplios, sujetos a la competencia internacional. En efecto, el nuevo contexto de apertura y globalización de los mercados ha requerido, y requiere, que las empresas vayan realizando transformaciones e innovaciones, muchas veces sin la disponibilidad de instrumentos adecuados de política que apoyen estos procesos de reestructuración.
- 1.2 En este contexto – de mercados locales para la adquisición de factores e insumos y de un mercado internacional para la venta de los productos – se desarrolla la pequeña empresa; y en los territorios y regiones de cada país, son los gobiernos subnacionales (departamentos, provincias, regiones y municipios) que – dentro de los procesos de implantación de las políticas de descentralización - están efectivamente tomando un rol cada vez más proactivo en facilitar el desarrollo productivo, pudiendo más fácilmente identificar los cuellos de botella y las dificultades a las que se enfrentan las empresas establecidas en la respectiva región o territorio. Hoy en día, en promedio, los gobiernos subnacionales en LAC son responsables de cerca del 20% del gasto público en sus países, y en muchos países, de más del 50% de las inversiones públicas.
- 1.3 Por otro lado, el diálogo y colaboración entre sector público, sector productivo y empresarial y las instituciones del conocimiento permite construir una visión común del desarrollo de las regiones respectivas. La participación de dichos sectores en el diseño e implantación de políticas de desarrollo productivo, facilita que éstas sean consistentes en el tiempo, y promuevan un crecimiento económico con inclusión de las partes más débiles de la sociedad, aseguren trabajo decente² y el uso sostenible de los recursos, factores que contribuyen positivamente al clima de negocios de la región.

B. Desafíos para las políticas e iniciativas de competitividad local

- 1.4 La construcción de consenso, así como el diseño y gestión de los instrumentos de fomento productivo que buscan crear oportunidades de crecimiento con inclusión, están limitadas por la falta de capacidades técnicas y políticas en las entidades relevantes de cada región. Para que el diálogo entre los diversos sectores de la sociedad pueda ser efectivo, y resultar en iniciativas concretas, estas competencias deberán implantarse no sólo a nivel gubernamental, sino también en las otras organizaciones, particularmente en aquellas del sector empresarial y laboral.
- 1.5 Un segundo aspecto se refiere a las dificultades de implantar sistemas eficientes y transparentes de gestión de las políticas de desarrollo económico local (DEL) así como del monitoreo de sus resultados, con vista a facilitar el aprendizaje y la continua

² Según el concepto definido por la OIT y adoptado por la comunidad internacional, trabajo decente es el trabajo productivo para los hombres y las mujeres en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana.

adaptación de los instrumentos de fomento a la realidad dinámica del mercado y a las necesidades de las empresas. Conocer el impacto de las políticas puede ofrecer la base para mejorar el consenso, informando adecuadamente acerca de sus costos y beneficios.

- 1.6 La experiencia del FOMIN y del Banco en la identificación, diseño y preparación de proyectos de apoyo a la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYME) ha mostrado la escasa preparación de las entidades locales a la hora de diseñar y gestionar iniciativas y procesos de desarrollo. Esta ha sido la experiencia de los clusters de proyectos de “Integración Productiva y Cadenas de Valor” y de “Competitividad Local”, que se han implementado en áreas descentralizadas, generalmente de carácter rural, y alejadas de las capitales de los países. Es principalmente en estas regiones, muchas veces con características económicas y culturales específicas, en donde la política de fomento debería adaptarse a los elementos característicos de la localidad, y es en estas mismas regiones adonde más se percibe la falta de capacidades técnicas y la debilidad de las instituciones.

C. La experiencia de las organizaciones promotoras

- 1.7 El FOMIN, la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)³ y el Centro Internacional de Formación (CIF) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)⁴ han trabajado en conjunto una serie de actividades e intercambio de conocimientos dentro de la experiencia del clúster de proyectos FOMIN de integración productiva, agrupación de proyectos que ha generado una comunidad de aprendizaje y la formación de una red de entidades locales y nacionales, públicas y privadas. En parte basada en la colaboración de esta red, el FOMIN ha desarrollado una Guía de Aprendizaje (GA) a partir de la experiencia de los proyectos de integración productiva. Esta Guía ofrece los conocimientos técnicos, herramientas y aptitudes necesarias para acompañar a los actores locales en la planificación, ejecución, evaluación y seguimiento de estrategias de desarrollo económico territorial.
- 1.8 El proceso de validación y difusión de esta GA ha incluido la realización en forma conjunta FOMIN-OIT-ONUDI de dos cursos piloto: en Chile, a los directores de las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo - Corporación del Fomento de la Producción (CORFO), y en Brasil, a la Confederación Nacional de Industria (CNI) en el que participaron también universidades y personal del *Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa* (SEBRAE). A través del programa de disseminación de la GA, con apoyo del fondo fiduciario de España, en un primer momento, y después ampliado con la colaboración de la división de Mercados de Capitales e Instituciones Financieras (CMF) del Banco, se han organizado además cursos en Perú, Brasil y Guatemala. Como en los otros casos, el propósito de estas iniciativas es ir verificando la demanda y confirmar las necesidades de formación así como identificar las redes de formadores y de instituciones que pudieran reforzar la implantación de este Programa.

³ ONUDI tiene experiencia en el fomento de *clusters* con un enfoque de reducción de la pobreza, que ha sido documentado en América Latina, África y Asia, principalmente en India. De este modo, ONUDI ha desarrollado criterios para selección y diagnóstico de territorios, con énfasis en la reducción de la pobreza y la desigualdad social.

⁴ El CIF contribuye a que se cumpla la misión de la OIT, en lo referente a la promoción del trabajo decente mediante acciones de formación. Hasta la fecha, más de 160.000 personas de unos 190 países se han beneficiado de los servicios de formación y aprendizaje del centro, donde cada año se llevan a cabo más de 450 programas. Entre éstos, promueve un programa de desarrollo económico local que cuenta con más de dos décadas de experiencia.

D. Justificación y adicionalidad

- 1.9 La propuesta responde a una demanda creciente en la región por metodologías de fomento a la competitividad, desde los gobiernos subnacionales, en colaboración con el sector privado, y el sector de conocimiento (académico y científico-técnico), que se basen en las ventajas competitivas de un territorio o región. En efecto, la competitividad de las empresas resulta fortalecida por el mayor desarrollo de los mercados de factores y un ambiente de negocios más maduro y transparente. Como lo muestra la experiencia del FOMIN, si bien puede haber voluntad política y recursos, a veces las entidades públicas y privadas carecen de la experiencia, metodología y capacidades para diseñar y gestionar las políticas de fomento en forma efectiva y sostenible.
- 1.10 La colaboración con la ONUDI genera importantes complementariedades al tener ésta una amplia tradición en apoyar, en diversas regiones del mundo, los sectores productivos con énfasis en la inclusión social y económica.
- 1.11 La propuesta está en consonancia con el FOMIN II y las prioridades del Banco. El proyecto busca promover una práctica de colaboración entre sectores público y privado – a través de actuaciones conjuntas – para implantar instrumentos de fomento al desarrollo productivo; por otra parte, contribuye a las prioridades del Banco, ya que es parte de una agenda de trabajo para atender las necesidades de los gobiernos subnacionales. Se demuestra también la demanda creciente de seminarios y talleres, dentro y fuera del Banco, en temas relacionados con la competitividad territorial, los sistemas regionales de innovación, y la promoción del desarrollo de las PYME en contextos regionales, clústeres y cadenas de valor. Se estima que las lecciones que se extraigan de esta experiencia serán de utilidad para el FOMIN y el Banco.

II. OBJETIVO Y DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

A. Objetivos

- 2.1 El *objetivo general* del Programa es apoyar los procesos de descentralización de la región, fortaleciendo las capacidades de una gestión integrada, de carácter público-privado, de los procesos de desarrollo económico local sostenible en los países beneficiados por el Programa (inicialmente, Argentina, Brasil, Chile, Guatemala, y Perú). El *objetivo específico* es formar cuadros técnicos y tomadores de decisiones de políticas, en diferentes regiones y localidades de los países beneficiarios, para que mejoren sus capacidades de diseño, puesta en marcha y gestión de iniciativas de promoción productiva y empleo, aplicando un enfoque de desarrollo económico local y trabajo decente.

B. Descripción del programa

- 2.2 La metodología propuesta para la formación se basa en un enfoque territorial del desarrollo, esto es, tener en cuenta no sólo el entorno sectorial de las relaciones que establecen entre sí las empresas en sus respectivas cadenas productivas, redes de empresas o clusters, sino también el entorno territorial en el que estas relaciones tienen lugar, lo cual incluye los aspectos económicos, socioculturales, laborales, medioambientales, políticos e institucionales. El Programa se dirige a los operadores de programas así como a los tomadores de decisiones políticas, al sector privado empresarial

y a las entidades dedicadas a la capacitación en la región. La formación tendrá una orientación hacia la acción, esto es, al diseño e implantación de iniciativas de desarrollo económico local.

- 2.3 El Programa se desarrollará en Argentina, Perú y Guatemala, a través de una Entidad Socia Local (ESL) en cada país. En particular: en Guatemala el Consorcio DEL se encargará de la ejecución del Programa, ampliándolo además a por lo menos otro país centroamericano, probablemente a El Salvador⁵; en Argentina, será un consorcio entre la Universidad Nacional de Rosario y el Centro Tecnológico de Desarrollo Regional “Los Reyunos” de la Universidad Tecnológica Nacional; en Perú, será el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME)⁶. Además, el Programa operará en Brasil, a través de SEBRAE, y en Chile, con una entidad a ser seleccionada, que asumirán el rol de diseminador y ejecutor de las actividades de formación, con el apoyo del Programa limitado a la formación de formadores, la construcción de metodologías y contenidos de los cursos, y a la difusión de mejores prácticas.

Componente 1: Construcción de alianzas y promoción del Programa (FOMIN US\$64.000; Contraparte US\$102.000)

- 2.4 Con este componente se propone generar las condiciones para una implantación del Programa más eficiente. De este modo, se apoyará a las ESL en Argentina, Perú y Guatemala en el desarrollo de actividades para promover el Programa y establecer alianzas en regiones o territorios de los países respectivos. Se contemplan las siguientes actividades: (i) eventos de difusión acerca del enfoque y contenido del Programa; (ii) la promoción de alianzas con entidades estratégicas para la formación DEL en cada país; y (iii) la implantación de un sitio Web y comunidad de aprendizaje que facilite la promoción del Programa, la difusión de resultados, y la comunicación entre las entidades estratégicas que decidan participar y los beneficiarios del Programa.

Componente 2: Generación de capacidades y materiales para la formación (FOMIN US\$614.800; Contraparte US\$646.900)

- 2.5 Este componente tiene por objetivo desarrollar y adaptar materiales didácticos y construir una red de profesionales en los diferentes países – inclusive Brasil y Chile – que pueda realizar las actividades de formación y asistencia técnica previstas en este programa. Estos mismos profesionales serán un elemento de sostenibilidad para el programa, al poder seguir formando capacidades y especialmente asistiendo a las instituciones que en las diversas regiones participan de los procesos de desarrollo productivo.
- 2.6 El Programa realizará las siguientes actividades:
- a. desarrollo de materiales didácticos: a partir de las guías y materiales disponibles de FOMIN, OIT, ONUDI y de las ESL, se apoyará su actualización, adaptación y el desarrollo de estudios de caso en cada país, a fin de adecuar los materiales didácticos

⁵ El Consorcio DEL es la integración de la Asociación Red Nacional de Grupos Gestores (RNGG), la Fundación Soros de Guatemala, el Programa Municipios para el Desarrollo Local PROMUDEL, la Universidad del Valle y el Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM).

⁶ COPEME es una asociación civil creada en julio de 1990 que agrupa actualmente a más de 50 instituciones ubicadas en las ciudades más importantes del Perú.

a los diferentes públicos objetivo; se incluye el análisis del contexto territorial en los cinco países a fin de identificar, según sus características socioeconómicas, las regiones o territorios de mayor interés para la implantación de este Programa;

- b. fortalecimiento de la plataforma de educación a distancia, a fin de complementar la actividad docente mediante este sistema de aprendizaje virtual; se intentará construir sobre plataformas existentes como por ejemplo, DELNET que ha sido desarrollada por el CIF de la OIT, con base en su experiencia de los últimos años; el desarrollo de esta herramienta se coordinará con la Oficina de Aprendizaje del Banco;
- c. cursos de formación básica, de carácter general, dirigidos a decisores de políticas de alto nivel, con el fin de asegurar un nivel básico de conocimientos y asegurar que tanto las administraciones centrales como los líderes políticos tengan las capacidades necesarias para fortalecer el diálogo con las administraciones subnacionales;
- d. construcción de una red de expertos (*master trainers*) que operen como formadores de formadores y eventualmente como tutores; esta actividad permitirá la actualización de los profesionales participantes y potenciar el desarrollo de conocimientos a partir de las experiencias realizadas con el Programa;
- e. la formación de formadores – de 25 a 30 por país - a partir de un proceso de selección basado en las experiencias profesionales y en la disponibilidad a participar en el desarrollo del Programa; se prevén 3 cursos regionales de formación – prefiriendo la realización de los cursos en diversos momentos con participantes de diversos países a fin de facilitar el intercambio de experiencias; los profesionales formados deberán realizar algunas prácticas – apoyando actividades del componente 4 del Programa - como parte de su formación;
- f. análisis de experiencias de enseñanza y retroalimentación de insumos metodológicos basándose en los conocimientos adquiridos durante la ejecución del programa⁷.

Componente 3: Formación de operadores y decisores de políticas (FOMIN US\$622.800; Contraparte US\$170.400)

- 2.7 Este componente apoyará la formación de los cuadros técnicos y políticos que participan del diseño y operación de políticas DEL. Entre ellos se incluyen dirigentes de cámaras empresariales, responsables municipales, provinciales, regionales o estatales, gerentes de desarrollo local, sindicatos, directores de entidades de investigación, universidades y organizaciones no gubernamentales.
- 2.8 Para esto se desarrollarán cursos presenciales realizados en diferentes ámbitos regionales o territoriales de los países seleccionados, pudiendo contemplarse regiones transfronterizas, esto es, que involucren a varios países. Los cursos incluirán: (i) sesiones presenciales de carácter teórico; (ii) visitas a experiencias en terreno; (iii) el desarrollo de productos, esto es, proyectos de promoción de desarrollo productivo sostenible entre los participantes de una misma región o territorios; y (iv) actividades de tutoría y revisión de

⁷ Esta retroalimentación será importante para ir adecuando las metodologías utilizadas y capitalizarlas a beneficios de los cursos en diferentes países y contextos. Por otro lado, las actividades de gestión del conocimiento y de análisis de experiencias previstas en el componente 5 se refieren principalmente al impacto del Programa sobre las actividades de los beneficiarios y sobre el territorio en el que los beneficiarios actúan.

productos y programas. El Programa contempla además la participación en cursos de especialización externos de aquellos participantes que se destaquen por su rendimiento e interés en la temática. Las actividades de capacitación presencial incluirán el seguimiento y atención de los egresados a través de la plataforma virtual prevista en el componente 2.

Componente 4: Selección e implementación de mejores propuestas de proyectos (FOMIN US\$1.162.000; Contraparte US\$800.000)

- 2.9 Este componente propone parcialmente financiar los mejores proyectos – iniciativas de promoción de desarrollo productivo sostenible - que los participantes de los cursos del Componente 3 hayan preparado como trabajo final y proporcionar acompañamiento para su ejecución en terreno.
- 2.10 Esta facilidad premiará a proyectos por hasta un máximo de US\$100.000 cada uno y no más del 70% del costo total de cada proyecto⁸. La financiación se asignará de acuerdo a los siguientes criterios de elegibilidad: (i) sean presentados conjuntamente por organizaciones públicas y privadas; (ii) que la entidad Ejecutora esté legalmente constituida en la región; (iii) disponibilidad de recursos de contrapartida. Asimismo, para la selección de los proyectos se utilizarán criterios de priorización y estos incluyen: (i) impacto esperado en reducción de la pobreza y desigualdad; (ii) presencia y fortaleza de las instituciones en el territorio respectivo; (iii) adicionalidad del proyecto respecto a la situación existente y su potencial de replicabilidad; e (iv) intervención de carácter particularmente novedoso⁹. El proceso de selección se compone de dos fases: la primera realizada por las ESL del Programa, que priorizarán las propuestas mejor preparadas en el país correspondientes; y la segunda, por parte del Comité de Selección que se compondrá de los siguientes miembros: Director Técnico del Programa, un representante del BID/FOMIN y uno de la ONUDI. El proceso se describe en el Reglamento Operativo del Programa, y el Comité de Selección podrá modificarlo con el acuerdo del BID/FOMIN.
- 2.11 Las entidades proponentes recibirán acompañamiento durante la implantación y gestión de los proyectos beneficiados por parte de las ESL, las cuales administrarán el uso de los recursos que serán traspasado a las mismas por ONUDI en su calidad de subejecutor de este componente. Este acompañamiento lo realizará un equipo compuesto de uno o más formadores capacitados por el programa el coordinador nacional de la ESL correspondiente y el asesor regional; además, se podrán contratar expertos para abordar temas muy específicos (sectoriales, de procesos productivos, ambientales, etc.).

Componente 5: Gestión del conocimiento y ampliación del programa a otros países latinoamericanos (FOMIN US\$32.000; Contraparte US\$336.775)

- 2.12 Este componente busca incrementar el conocimiento existente en el ámbito del desarrollo económico local sostenible a través de la recopilación, sistematización y divulgación de información y experiencias adquiridas a lo largo del Programa. La ONUDI, a cargo de la ejecución de este componente, aprovechará las experiencias provenientes de países de

⁸ Este monto es estimado y deberá ajustarse en el transcurso del programa una vez se hayan confirmado los aportes de otros donantes. Se espera que los proyectos no superen un financiamiento promedio de US\$80.000.

⁹ Durante la ejecución del Programa, la Unidad de Dirección junto a la ONUDI desarrollarán criterios detallados para la selección de las propuestas así como el proceso de selección a ser aplicado.

otras regiones (principalmente Asia y África) para comparar, complementar y difundir conocimientos. El Programa apoyará:

- a. la sistematización de las experiencias y lecciones aprendidas seleccionadas a partir de los insumos proporcionados por el asesor regional y por el sistema de monitoreo y evaluación (estudios de caso, notas técnicas o *policy briefings*, etc.);
- b. la ampliación del conocimiento, aprovechando la experiencia del programa y los resultados de investigaciones orientadas hacia la acción que se desarrollarán a partir de las alianzas con universidades de reconocida experiencia, para así desarrollar recomendaciones sobre diseño e implementación de programas de asistencia técnica y formulación de políticas para el desarrollo económico local sostenible; y
- c. la realización de actividades piloto en otros países de América Latina con el objeto de ampliar el alcance del programa, orientándose mayoritariamente a países donde se estén planificando o ejecutando iniciativas de desarrollo económico local que pueden resultar fortalecidas a través de este Programa. Estas actividades piloto comprenden: la organización de talleres de sensibilización, un curso de formación para formadores y un curso corto de formación para responsables de alto nivel.

Componente 6: Monitoreo, disseminación de resultados y sostenibilidad (FOMIN US\$79.000; Contraparte US\$67.000)

- 2.13 El propósito de este componente es implantar un sistema de monitoreo y evaluación de resultados, difundir los resultados del Programa y facilitar la sostenibilidad de la iniciativa. En este sentido, el Programa financiará: (i) el diseño e implantación del sistema de monitoreo del Programa; y (ii) la realización de eventos para difundir los resultados del Programa en los tres países adonde se ha implantado.
- 2.14 **Resultados esperados del Programa.** Entre los resultados más significativos se destacan: (i) la formación de al menos 500 responsables de alto nivel de los gobiernos central (federal), regional (estatal) y municipal, representantes de cámaras empresariales y organizaciones sindicales, así como de otras entidades del mundo académico y científico, en cinco países (al menos 100 por país y 25 adicionales en los países apoyados por el componente 5); (ii) la identificación y construcción de una red de aproximadamente al menos 30 expertos *seniors*; (iii) la capacitación de al menos 200 profesionales para multiplicar las actividades de formación en DEL y 400 profesionales operadores de programas en terreno y diseñadores de políticas DEL; (iv) la formulación de al menos 30-45 proyectos de DEL por parte de los profesionales – de entidades públicas y privadas - asistentes a los cursos de formación, de los cuales 20 proyectos habrán sido implementados con financiamiento del Programa; y (v) el desarrollo de productos de conocimiento, que puedan informar las políticas de fomento y facilitar al aplicación de metodologías consistentes a partir de las experiencias del mismo Programa y de cuanto se haya aprendido en otras iniciativas.

III. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 3.1 El costo total del programa se estima en US\$5.920.000, de los cuales US\$3.350.000 será aportado por el FOMIN con carácter no reembolsable (57%), mientras la parte restante

será financiada por la ONUDI (19%) y entidades socias locales (24%)¹⁰. Las ESL de Argentina, Guatemala, y Perú harán un aporte de US\$340.000 cada una para cubrir las actividades de los componentes de los cuales serán responsables de ejecutar. Además, las ESL de Brasil y Chile pondrán como contraparte un aporte de US\$200.000 cada una para actividades correspondientes en el componente 2. El equipo definirá con cada ESL el monto correspondiente de la contribución que administrarán a partir del análisis de las actividades a ejecutarse en cada país.

Cuadro de costos general del Programa

Categorías Presupuestarias	FOMIN	ONUDI	ESL	TOTAL	%
Componente 1: Construcción de alianzas y promoción del Programa	64.000		102.000	166.000	2,8%
Componente 2: Generación de capacidades y materiales para la formación	614.800		646.900	1.261.700	21,3%
Componente 3. Formación de operadores y decisores de políticas	622.800		170.400	793.200	13,4%
Componente 4. Selección e implementación de mejores propuestas de proyectos preparados por los beneficiarios.	1.162.000	800.000		1.962.000	33,1%
Componente 5. Gestión del conocimiento y ampliación del programa a otros países latinoamericanos.	32.000	336.775		368.775	6,2%
Componente 6. Monitoreo, diseminación de resultados y sostenibilidad	79.000		67.000	146.000	2,5%
Coordinación del Programa	583.000		412.400	995.400	16,8%
SUB-TOTAL	3.157.600	1.136.775	1.398.700	5.693.075	96,1%
Evaluación intermedia y final	40.000			40.000	0,7%
Auditorías	30.000			30.000	0,5%
Imprevistos	105.650	13.225	21.300	140.175	2,4%
Cuenta de evaluación de impacto FOMIN	16.750			16.750	0,3%
TOTAL	3.350.000	1.150.000	1.420.000	5.920.000	100%
Participación porcentual	57%	19%	24%		

3.2 **Sostenibilidad.** La sostenibilidad está dada por el desarrollo de un currículo de alta calidad en el tema DEL y la transferencia de capacidades de formación a las ESL. Asimismo, las redes profesionales e institucionales construidas por el Programa facilitarán la actualización y generación continua de conocimientos. Por lo menos un año antes de terminar el período de ejecución del programa, se realizará un Taller de Sostenibilidad donde participarán representantes del Banco, de las entidades ejecutoras y otros a ser acordados, a fin de identificar las acciones necesarias para asegurar la continuidad de las acciones una vez terminados los fondos del programa.

IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

4.1 **Organización de la Ejecución.** El programa será ejecutado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través de la Oficina del FOMIN. Para la ejecución, el FOMIN suscribirá convenios de subejecución con cada una de las ESL (véase párrafo 2.3), los

¹⁰ Se prevé que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) acompañe la ejecución del segundo componente aportando recursos adicionales a la contrapartida prevista, lo cual representa un aporte adicional que no compromete la consecución de los objetivos.

cuales estarán a cargo de la ejecución de las actividades en el país correspondiente y las relaciones con el BID/FOMIN para gran parte de las actividades de los componentes 1, 2, 3 y 6; asimismo, se firmará un Convenio con la ONUDI, entidad que será responsable de la ejecución de los componentes 4 y 5 del programa. Para la ejecución de las iniciativas financiadas por el componente 4, la ONUDI deberá firmar acuerdos específicos con cada una de las ESL, los que deberán tener la conformidad del BID/FOMIN.

- 4.2 El Reglamento Operativo del Programa detalla las diversas responsabilidades en cuanto a las actividades; asimismo, se tendrán Reglamentos Operativos específicos que detallarán las relaciones con cada subejecutor. Este esquema de ejecución permitirá que si bien el programa adquiera características particulares en cada país, mantenga una unicidad metodológica y se obtengan ganancias de eficiencia en la contratación de ciertas consultorías.
- 4.3 Para la dirección estratégica del programa se contará con un **Consejo del Programa (CP)** del que participarán, además del FOMIN, representantes de las ESL, de ONUDI, y otras entidades que pudieran asociarse a esta iniciativa como el CIF y la Red de Desarrollo Económico Territorial y Empleo para América Latina y el Caribe (Red DETE-ALC)¹¹. El CP se podrá reunir virtualmente y tendrá, entre otras, las siguientes funciones: (i) aprobar el Plan de Ejecución General del Programa, los Planes Operativo Anuales, la Tabla de Planificación de Hitos de desembolsos para el período de ejecución del programa, el presupuesto y los informes semestrales de progreso; (ii) revisar los resultados y definir las medidas correctivas necesarias; y (iii) revisar el sistema de evaluación del programa.
- 4.4 Para la ejecución del Programa, el FOMIN creará una **Unidad de Dirección (UD)** que dependerá de este, compuesta por un Director Técnico, un Asesor regional, y un asistente administrativo-contable. El **Director Técnico del Programa**, quien actuará como secretario del Consejo del Programa, se ocupará de la gestión del programa en todas sus etapas (orientación, estructuración, entrega, sustentación, calidad y nivel técnico). Tendrá, entre otras, la responsabilidad de: (i) coordinar las acciones a ser desarrolladas, en particular aquellas del Componente 2; (ii) organizar las actuaciones de las ESL en los diversos países; (iii) representar al Programa ante otros organismos e instancias institucionales externas; (iv) seleccionar y contratar al personal, siempre aprobando la selección en el Consejo del Programa; y (v) presentar los informes de seguimiento de acuerdo a lo indicado en el Reglamento Operativo. El **Asesor Regional** tendrá la capacidad técnica y conocimiento de la región, y apoyará técnicamente a las ESL cuando sea requerido, asegurando homogeneidad técnica y un amplio intercambio entre las experiencias nacionales. Asimismo, visitará periódicamente a las ESL para conocer mejor el desempeño del Programa y apoyar en la solución de problemas puntuales que puedan surgir.
- 4.5 Las ESL crearán **Unidades Operativas** para la ejecución de las actividades en el país correspondiente, en las cuales un Coordinador Nacional pueda desempeñarse y desarrollar el Programa, tanto con personal administrativo como con la infraestructura

¹¹ Una institución auspiciada por el programa Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CyTED) financiado por el AECI y formada por investigadores, especialistas y gestores de proyectos de desarrollo económico territorial y empleo, reúne a reconocidos especialistas en desarrollo económico local de América Latina y Europa.

necesaria y los gastos de operación. Los **Coordinadores Nacionales del Programa en cada país**, con dedicación exclusiva, implantarán el Programa en el país, y tendrán las siguientes responsabilidades: (i) coordinar y monitorear la implementación y los resultados de las acciones que se pongan en marcha en su país; (ii) difundir el programa; (iii) monitorear el buen desempeño de los formadores y proporcionarles retroalimentación; (iv) apoyar la selección, ejecución y administración de los proyectos previstos en el componente 4; (v) presentar al Director Técnico del Programa los informes de seguimiento de las actividades desarrolladas en su país, como indicado en el Reglamento Operativo; (vi) organizar y apoyar los procesos de evaluación del Programa; (vii) mantener y presentar la contabilidad del Programa al Director Técnico; y (ix) presentar al Banco la información que este pudiera requerirle.

- 4.6 **Desembolsos.** En adición al cumplimiento de los requisitos establecidos en las Normas Generales del Convenio de Cooperación Técnica y en los procedimientos estándares del Banco para el desembolso de operaciones de cooperación técnica no reembolsable, los desembolsos a las entidades subejecutoras estarán supeditados al cumplimiento de indicadores clave (hitos) determinados y acordados con la UD, los que serán aprobados por el CP en conjunto con las metas que se establezcan para la misma UD, y durante el proceso de aprobación del Plan Operativo Anual correspondiente. Bajo esta modalidad de gestión de proyectos, los desembolsos a los subejecutores se realizarán a través del establecimiento de un fondo rotatorio con cada subejecutor de hasta el porcentaje de 25%, a través del cual se desembolsarán los recursos requeridos en función de las necesidades de gastos de los subejecutores, relacionadas con actividades y costos programados en la planificación anual de cada subejecutor. El cumplimiento de los hitos no exime a los subejecutores de la responsabilidad de alcanzar las metas del programa de acuerdo al Marco Lógico. El primer avance de fondos a los subejecutores estará sujeto a las condiciones establecidas en el resumen ejecutivo.
- 4.7 **Adquisiciones y contrataciones.** La UD así como los organismos subejecutores llevarán a cabo las adquisiciones de bienes y servicios y las contrataciones de servicios de consultoría contemplados en el Programa, de conformidad con lo dispuesto en las políticas del Banco (GN-2349-7 y GN-2350-7 o sus versiones revisadas) y los lineamientos del FOMIN, así como lo señalado en los Planes de Adquisiciones. Antes de iniciar las contrataciones y adquisiciones del programa, los organismos subejecutores deberán someter a consideración de la UD en el FOMIN el Plan de Adquisiciones de las actividades a su cargo, el cual será revisado y actualizado semestralmente. La revisión de las adquisiciones será llevada a cabo por el Banco de manera *ex-post anual*. La aplicación y periodicidad de las revisiones podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los resultados de las revisiones practicadas y/o evaluaciones institucionales realizadas durante la ejecución del programa.

V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 5.1 **Informes de avance del programa.** Los organismos subejecutores serán responsable de presentar a la UD los respectivos Informes de Avance del Proyecto (PSR, por sus siglas en inglés) dentro de los 30 días siguientes al vencimiento de cada semestre. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con el FOMIN, reportarán el avance en cuanto a la ejecución del proyecto, cumplimiento de hitos, los resultados obtenidos y

su contribución al logro de los objetivos del proyecto, en función de lo indicado en el Marco Lógico y en otros instrumentos de planificación operativa, y se reportarán los problemas encontrados y las posibles soluciones. Dentro de los 90 días anteriores al término de la ejecución, los organismos subejecutores presentarán a la UD un Informe Final (PSR Final) en el que se detallarán los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad y las lecciones aprendidas. La UD consolidará la información en los informes correspondiente del Programa.

- 5.2 **Seguimiento financiero.** Los organismos subejecutores establecerán y serán responsables de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, el control interno y de los sistemas de archivo del proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de contabilidad y auditoría del BID/FOMIN. El BID/FOMIN contratará auditores independientes para llevar a cabo la auditoría de los estados financieros preparados por los organismos subejecutores cuando se alcance el 50% del desembolso de la contribución y al final de la ejecución. En estas auditorías se incluirán los recursos que se utilizarán para el financiamiento de los proyectos previstos en el componente 4; mientras que los recursos adicionales que serán ejecutados directamente por ONUDI serán auditados por dicha entidad, cuando se alcance el 50% del desembolso de la contribución y al final de la ejecución. Asimismo, la revisión de la documentación de soporte de los desembolsos a los organismos subejecutores será efectuada anualmente en forma *ex post*. La aplicación y periodicidad de las revisiones podrá ser modificada por el BID/FOMIN sobre la base de sus resultados y/o de evaluaciones institucionales realizadas a los organismos subejecutores durante la ejecución del programa.
- 5.3 **Evaluación.** Se realizarán dos evaluaciones por consultores independientes, seleccionados y contratados por la UD con cargo a la operación. La evaluación intermedia se realizará cuando se haya utilizado el 50% de los recursos de la contribución o hayan transcurrido 24 meses de ejecución, lo que ocurra primero; y la evaluación final, 90 días antes del término del plazo de ejecución. Los términos de referencia para la realización de estas evaluaciones serán preparados por el Director Técnico y aprobados por el FOMIN. La evaluación intermedia considerará entre otros aspectos: (i) el grado de cumplimiento de las actividades programadas, y la evolución y pertinencia de los indicadores señalados en el Marco Lógico; (ii) la calidad y efectividad de los subejecutores en la implantación de las actividades del programa; (iii) las relaciones entre las diversas entidades subejecutoras y, en general, el mecanismo de ejecución; (iv) el nivel y calidad de la demanda y de los beneficiarios efectivamente atendidos; (v) la calidad y relevancia de los proyectos seleccionados en el Componente 4; (vi) las dificultades, riesgos y desafíos en la ejecución del programa y recomendaciones para su realización efectiva; y (vii) las condiciones para la futura sostenibilidad del programa. Por su parte, la evaluación final incluirá el análisis de los resultados alcanzados en comparación con la línea de base inicial y examinará, además, entre otros los siguientes aspectos: (i) el grado de cumplimiento del propósito y objetivos del programa; (ii) la satisfacción de los usuarios a través de la realización de una encuesta a los mismos; (iii) la eficacia y eficiencia del programa; (iv) el nivel de asimilación en las ESL de los productos de formación implantados y su nivel de difusión en el país y en los territorios beneficiarios; y (v) el nivel y probabilidad de sostenibilidad del programa, una vez finalizada la contribución del FOMIN. Dentro de los tres meses anteriores al término del

período de ejecución del proyecto se organizará un Taller de Cierre con la participación de representantes del Banco, los ejecutores y otros a ser acordados, para evaluar en forma conjunta los resultados alcanzados e identificar lecciones aprendidas.

VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 **Beneficios.** Al final de la ejecución, el programa habrá permitido implantar un programa de formación en por lo menos tres países, a través del desarrollo y adaptación de materiales y metodologías de enseñanza y su retroalimentación a partir de los análisis de efectividad. Asimismo, se consolidará una herramienta de educación a distancia y su difusión en diversos países de la región. Por último, además de los resultados descritos en el párrafo 2.14, se habrá por lo menos sensibilizado a los *stakeholders* de los procesos de descentralización de siete países de la región y creado una red de experto que pueda ser de apoyo en la definición de políticas de desarrollo económico local.
- 6.2 **Riesgos.** Los principales riesgos que enfrenta esta operación son:
- a. La ejecución del programa. La coordinación de este programa asume un papel muy importante siendo que se requiere no sólo coordinar diversas entidades, sino asegurar la adaptación a la realidad local de los contenidos y actividades. Para mitigar este riesgo la misma Oficina del FOMIN está asumiendo la ejecución y la coordinación del Programa, asegurando una Unidad de Dirección suficientemente sólida; asimismo, se está aprovechando la red profesional presente en los diversos países, las cuales serán fortalecidas por el programa, para el desarrollo de contenido.
 - b. Una demanda limitada o muy delimitada (solo sector público). El programa se basa en reforzar la formación de recursos humanos entre los diversos interesados en el desarrollo de cada región. Para promover la participación de los diversos *stakeholders*, el programa en los componentes 1 y 2 prevé, además de la promoción del programa, actividades de identificación de territorios y regiones en donde haya ya algún nivel de colaboración entre las diversas instituciones involucradas en el desarrollo.

VII. TEMAS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 El programa priorizará la difusión de buenas prácticas en materia de empleo decente, como factor clave de la mejora en la calidad de vida. El programa presentado pretende tener, además, impactos sociales positivos a través del incremento en la calidad y cantidad del empleo a partir de las acciones de capacitación, asistencia técnica y disseminación de buenas prácticas en el sector de PYME. El programa promoverá las iniciativas que vinculan el cuidado del medio ambiente con el desarrollo económico local, al ser aquel un activo fundamental de las estrategias de desarrollo local sustentable basadas en la calidad y la diferenciación productivas como elementos de competitividad territorial. Clasificación: C.

ANEXO I - MARCO LÓGICO

PROGRAMA REGIONAL DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (RG-M1149)

OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Apoyar los procesos de descentralización de la región, fortaleciendo las capacidades de una gestión integrada, de carácter público-privado, de los procesos de desarrollo económico local sostenible en los países beneficiados por el Programa (inicialmente, Argentina, Brasil, Chile, Guatemala, y Perú).	<p>Tres años después de la ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se habrán incrementado los fondos públicos movilizados para el financiamiento de proyectos de Desarrollo Económico Local y Empleo. • Mejora en la percepción sobre el clima de negocios en los territorios beneficiados por el proyecto. • Aumento en los niveles de inversión (público y privada) y empleo. • Reformas del marco político e institucional que promueven el Desarrollo Económico Local introducidas a partir de las actividades del Programa. • Aumento en el número de iniciativas o proyectos DEL en ejecución. • Las empresas apoyadas por los proyectos piloto DEL muestran incrementos en sus ingresos, ventas y productividad (ventas totales/costos totales). 	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de base establecida al final de la ejecución del proyecto, incluye encuesta en la percepción del clima de negocios • Presupuestos nacionales, regionales/provinciales y municipales. • Convenios de colaboración inter-empresarial. • Planes de negocio. • Evaluación de impacto del proyecto (sujeto a elegibilidad del FOMIN). 	<ul style="list-style-type: none"> • Administraciones públicas destinan presupuesto a proyectos de desarrollo local. • Existe voluntad política para mantener instancias de coordinación público-privada.
PROPÓSITO			
Formar cuadros técnicos y tomadores de decisiones de políticas, en diferentes regiones y localidades de los países beneficiarios, para que mejoren sus capacidades de diseño, puesta en marcha y gestión de iniciativas de promoción productiva y empleo, aplicando un enfoque de desarrollo económico local y trabajo decente ¹ .	<p>Al final de la ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se habrá desarrollado un curriculum para formación en Desarrollo Local y empleo adaptable a las características de cada territorio donde se ofrezca. • Al menos 4 instituciones por país que se agregan o fortalecen como oferentes de cursos de capacitación de calidad en Desarrollo Económico Territorial y Empleo. • En las regiones en las cuales se aplica el proyecto, se habrán incrementado las relaciones público-privadas, i.e.: en más de 50% las reuniones operativas entre los dos sectores; al menos 2 iniciativas concretas por curso 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe Avance del Proyecto (PSR) • Evaluación de medio término y final • Informes del sistema de monitoreo. • Minutas de reuniones y planes de desarrollo territorial. • Planes de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe interés de las administraciones públicas por el DEL. • El nivel de rotación del personal institucional no pone en riesgo el avance del proyecto. • Las plataformas tecnológicas de las entidades en los países se adaptan a los

¹ Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el concepto de “trabajo decente” incluye la generación de empleo de calidad, protección social, diálogo social en la empresa y respeto a los derechos fundamentales en el trabajo.

ANEXO I - MARCO LÓGICO

PROGRAMA REGIONAL DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (RG-M1149)

OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	en cada región/macrorregión, adicionales a los proyectos desarrollados en el Componente 4.	<ul style="list-style-type: none"> Descripción de portafolio de servicios de apoyo al sector privado local. Línea de base, incluye encuesta de percepción sobre clima de negocios. 	requisitos del proyecto para facilitar el intercambio de información.
COMPONENTES			
COMPONENTE 1: Construcción de alianzas y promoción del Programa. Generar las condiciones para una más eficiente implantación del Programa para lo que se apoyarán a las ESL en los tres países seleccionados a fin de desarrollar actividades para promover el Programa y establecer alianzas en regiones o territorios de los países respectivos.	<ul style="list-style-type: none"> 3-4 alianzas estratégicas (convenios) en cada país con entidades territoriales o regionales para la realización de las actividades de formación DEL en territorios de los países del programa. (entre los meses 1 y 6) Una plataforma Web que facilite la promoción del programa y la difusión de sus resultados, constituyendo de ese modo una comunidad de aprendizaje y prácticas sobre DEL en ALC, fortaleciendo –asimismo- los sitios Web de las ESL. (Se inicia al mes 7 y se va actualizando hasta el final del programa) 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de Avance del Proyecto. Informes del sistema de monitoreo. Informes del/los consultor/es. Evaluaciones intermedia y final. Encuestas de participantes de los talleres de disseminación Página Web 	<ul style="list-style-type: none"> Existe interés en las entidades de capacitación de los territorios y países en las actividades del Programa.
COMPONENTE 2: Generación de capacidades y de materiales para la formación. Construir una red de profesionales en los países beneficiarios que pueda realizar las actividades de formación y asistencia técnica previstas en este programa.	<ul style="list-style-type: none"> Veinte estudios de caso en DEL desarrollados (cuatro estudios por cada uno de los cinco países), a fin de incorporarlos en los procesos de aprendizaje de los cursos. Al mes 9. Currícula de formación en metodología DEL adaptable a cada país desarrollada con base en estudios de caso (al mes 7 de ejecución) Se habrán sensibilizado y otorgado formación básica en metodologías DEL a al menos 450 responsables de alto nivel de los gobiernos central (federal), regional (estadual) y municipal, representantes de cámaras empresariales y organizaciones sindicales, así como de otras entidades del mundo académico y científico, en cinco países; 100 por país y 25 adicionales en los países 	<ul style="list-style-type: none"> Informe Avance del Proyecto (PSR) Evaluación de medio término y final Informes del sistema de monitoreo. Plataforma de formación y currícula. 	<ul style="list-style-type: none"> Hay profesionales interesados en formar la red de expertos senior en desarrollo local. Hay interés de los <i>stakeholders</i> para formarse bajo el programa. Hay interés y disponibilidad de pago por parte de los formadores que serán entrenados por el

ANEXO I - MARCO LÓGICO

PROGRAMA REGIONAL DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (RG-M1149)

OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>apoyados por el componente 5.</p> <ul style="list-style-type: none"> Red de 30-40 expertos <i>seniors</i> (<i>master trainers</i>) que operen como formadores de formadores DEL en los cinco países del programa establecida. (al mes 8). Al menos 125 profesionales capacitados (25 por país) como formadores, mediante los cuales se espera multiplicar las actividades de formación DEL en los territorios seleccionados de dichos países. (75 formados al mes 17 y 75 al mes 20). 		proyecto
<p>COMPONENTE 3: Formación de operadores y decisores de políticas.</p> <p>Realizar la formación de los cuadros técnicos y políticos que participan del diseño y operación de políticas DEL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se habrán capacitado a 400 profesionales operadores de programas en terreno y diseñadores de políticas DEL (200 formados al mes 11 y 200 al mes 21). Entre 30-45 proyectos de desarrollo económico territorial formulados como trabajos finales por personas o grupos de personas asistentes a dichos cursos de formación. (al menos 15 al mes 14 y 15 hasta el mes 23) 24 personas formadas en los cursos de formación especializados de DEL. (12 personales al mes 18 y 12 al mes 30). Fortalecimiento de la plataforma de educación a distancia en desarrollo económico local y empleo, mediante la cual se operará una parte de las tutorías DEL contempladas en el programa, así como su participación en los cursos de formación básica a distancia y formación de formadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe Avance del Proyecto (PSR) Evaluación de medio término y final Informes del sistema de monitoreo. Inscripciones y evaluaciones de la formación. Documentos de proyectos formulados Plataforma de educación a distancia en Web. 	<ul style="list-style-type: none"> Hay interés de los <i>stakeholders</i> para formarse bajo el programa. Hay disponibilidad de pago para los cursos por parte de los interesados.
<p>COMPONENTE 4: Selección e implementación de mejores propuestas de proyectos DEL.</p> <p>Implementar los mejores proyectos que los participantes de los cursos hayan preparado como trabajo final y proporcionar acompañamiento para su ejecución en terreno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Al menos 20 proyectos DEL financiados por la facilidad del programa (10 al mes 21 y 10 al mes 30). Conclusión de la formación de los formadores a través de su participación en las actividades de tutoría. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe Avance del Proyecto (PSR) Evaluación de medio término y final Informes del sistema de monitoreo. Inscripciones y evaluaciones de la 	<ul style="list-style-type: none"> Los postulantes al concurso de proyectos consiguen recursos de contrapartida de al menos 30% requeridos para participar. Se ha mantenido el grupo de formadores para hacer la tutoría a los proyectos.

ANEXO I - MARCO LÓGICO

PROGRAMA REGIONAL DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (RG-M1149)

OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
		formación. • Documentos de proyectos formulados.	
COMPONENTE 5: Gestión del conocimiento y ampliación del Programa a otros países de ALC. Incrementar el conocimiento existente en el ámbito del Desarrollo Económico Local Sostenible a través de la recopilación, sistematización y divulgación de información y experiencias adquiridas a lo largo del Programa.	<ul style="list-style-type: none"> Al menos 4 instituciones en cada país participante han recibido información y lecciones aprendidas sobre la experiencia del proyecto (al final del proyecto). 2 reportes con recomendaciones sobre diseño e implementación de programas de asistencia técnica y formulación de políticas en Desarrollo Económico Local Sostenible y Mejora del Empleo (al final del proyecto). 150 personas sensibilizadas sobre el enfoque DEL y las posibilidades de formación ofertadas por el Programa en tres países adicionales de la región ALC (75 al mes 24 y 75 al mes 30). 60 formadores capacitados en DEL a través de la organización de 2 cursos de formación realizados uno en la región centroamericana y uno en Suramérica (lo que cubrirá a al menos 3 países de la región ALC). (A partir del mes 30). 75 responsables de alto nivel capacitados a través de 3 cursos cortos de formación en DEL realizados en 3 países de región ALC. (A partir del mes 30). 	<ul style="list-style-type: none"> Informe Avance del Proyecto (PSR) Evaluación de medio término y final Informes del sistema de monitoreo. Reportes con lecciones aprendidas 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de consultores especializados Interés de potenciales formadores a formarse en los otros 3 países de ALC. Apoyo local en los 3 países adicionales para iniciar la réplica del programa
COMPONENTE 6: Monitoreo, diseminación de resultados y sostenibilidad del Programa. Implantar un sistema de monitoreo y evaluación de resultados, difundir los resultados del Programa y facilitar la sostenibilidad de la iniciativa.	<ul style="list-style-type: none"> Al menos 5 instituciones por país en Argentina, Guatemala, Perú y otros conocen los resultados del programa (al final del programa). Al menos 3 regiones en otros países muestran interés en implementar programas de formación DEL en sus territorios. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe Avance del Proyecto (PSR) Evaluación de medio término y final Informes del sistema de monitoreo. Reportes de resumen de los eventos de diseminación. 	<ul style="list-style-type: none"> Se genera el interés en otros países/regiones de replicar la formación y el desarrollo de proyectos piloto Las ESL generan información a tiempo para alimentar el sistema de monitoreo.

ANEXO I - MARCO LÓGICO

PROGRAMA REGIONAL DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (RG-M1149)

OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
ACTIVIDADES			
COMPONENTE 1: Construcción de alianzas y promoción del Programa. 1.1 Talleres de difusión 1.2 Alianzas con entidades estratégicas para la formación DEL 1.3 Implantación de una Comunidad virtual de Aprendizaje y Prácticas y sitios web	<ul style="list-style-type: none"> • Dos eventos de difusión y promoción del desarrollo económico local (DEL) realizados hasta el mes 6 en cada uno de los países (Argentina, Guatemala y Perú), dirigidos a gerentes y responsables de programas DEL, diseñadores de políticas (<i>policy makers</i>), dirigentes empresariales, políticos, sociales y sindicales, congresistas y senadores, entre otros. • Alianzas estratégicas con al menos 3 instituciones identificadas en cada país al mes 6. • Sitio Web en uso al mes 6; sitios individuales mejorados en adelante hasta el mes 48. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe Avance del Proyecto (PSR) • Evaluación de medio término y final • Informes del sistema de monitoreo. • Inscripciones y evaluaciones de la formación. • Documentos de proyectos formulados • Convenios formalizando las alianzas entre entidades • Plataforma de educación a distancia en Web. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de personal calificado en los países para llevar a cabo las actividades de formación de formadores. • Interés y disponibilidad de tiempo de los beneficiarios potenciales de participar.
COMPONENTE 2: Generación de capacidades y de materiales para la formación. 2.1 Desarrollo de materiales didácticos y estudios de caso 2.2. Educación a distancia 2.3 Cursos de formación básica DEL a responsables de alto nivel. 2.4 Construcción de una red de expertos <i>seniors</i> DEL 2.5 Cursos de Formación de Formadores. 2.6 Análisis de experiencias y retroalimentación de metodologías para la formación DEL.	<ul style="list-style-type: none"> • Consultorías contratadas para el análisis en el mes 2. • Análisis territorial terminado al mes 5. • Materiales didácticos preparados y adaptados para los 5 países al mes 8. • Estudios de caso preparados al mes 5. • Actualización de la plataforma de educación a distancia terminada al mes 9. • 5 cursos impartidos al mes 6 y 10 en total al mes 25 • Al menos 30 expertos identificados al mes 6; red creada al mes 8. • Selección de participantes, hasta el mes 6 para el primer curso y hasta el mes 12 para el segundo. 1 curso inicial presencial en dos países en paralelo impartidos entre el mes 6 y el 17 y un segundo curso entre los meses 10 y 20. 1 curso a distancia finalizado al mes 10 y un segundo curso finalizado al mes 20. • Diez talleres de análisis de experiencias (dos por cada uno de los cinco países del programa) para retroalimentación de insumos metodológicos para las actividades de formación DEL realizados: 1 intermedio 		

ANEXO I - MARCO LÓGICO

PROGRAMA REGIONAL DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (RG-M1149)

OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	al mes 24 y 1 final al mes 42.		
COMPONENTE 3: Formación de operadores y decisores de políticas. 3.1 Selección de beneficiarios 3.2 Realización de Cursos DEL (presenciales) 3.3 Tutorías y atención de egresados/as de los cursos.	<ul style="list-style-type: none"> • 200 beneficiarios seleccionados el mes 11 y 200 al mes 21. • Doce cursos DEL (cuatro cursos por cada uno de los tres países del programa) realizados: 6 al mes 17 y 12 en total al mes 28. • Tutorías para participantes de cada uno de los 4 cursos realizadas al mes 24 y al mes 34. • Plataforma DELNET creada al mes 9. 		
COMPONENTE 4: Selección e implementación de mejores propuestas de proyectos DEL. 4.1 Establecimiento de una facilidad para proyectos. 4.2 Selección de proyectos apoyados con la facilidad. 4.3 Tutoría para seguimiento de proyectos seleccionados.	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad establecida el mes 15. • Al menos 5 seleccionados al mes 21 y al menos 5 en el mes 31. • Tutorías realizadas del mes 23 al mes 44. 		
COMPONENTE 5: Gestión del conocimiento y ampliación del Programa a otros países de ALC. 5.1 Investigación para la acción. 5.2 Sistematización de las experiencias alcanzadas y divulgación de lecciones aprendidas. 5.3 Experiencias piloto de difusión del Programa a otros países de ALC.	<ul style="list-style-type: none"> • Dos estudios realizados basados en la experiencia del programa, sobre temas de interés común, realizados mediante alianzas con universidades y entidades de reconocido prestigio en Desarrollo Económico Local, investigadores y/o consultores; 1 al mes 38 y 2 al mes 40. • Sistematización de las principales lecciones aprendidas y elaboración de materiales divulgativos con la colaboración de institutos e investigación, universidades y publicaciones relevantes a nivel internacional al mes 28. • Cursos y eventos de formación: 1 al mes 42 y 2 al mes 43. 		
COMPONENTE 6: Monitoreo, diseminación de resultados y sostenibilidad del Programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implantación del Sistema de Monitoreo y Evaluación al mes 5 y funcionando hasta el final del 		

ANEXO I - MARCO LÓGICO

PROGRAMA REGIONAL DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (RG-M1149)

OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
6.1 Diseño e implantación del Sistema de Monitoreo y Evaluación. 6.2 Eventos de difusión de resultados y lecciones aprendidas.	proyecto. <ul style="list-style-type: none">• Cuatro talleres de difusión de los resultados y lecciones aprendidas, uno de ellos de carácter regional y otros tres para los países de Argentina, Guatemala y Perú entre los meses 44 y 46.		

ANEXO II – PRESUPUESTO DETALLADO

PROGRAMA REGIONAL DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (RG-M1149)

	Concepto	FOMIN	ONUDI	ESL	Total	%
Componente 1: Construcción de alianzas y promoción del Programa						
1.1	Información, comunicación y sensibilización	9.000		75.000	84,000	1,5%
1.2	Alianzas con entidades estratégicas para la formación DEL en cada país	30.000			30,000	0,5%
1.3	Implantación de un sitio Web	25.000		27.000	52,000	0,9%
1.3.a	Consultoría creación	10.000			10,000	0,2%
1.3.b	Mantenimiento de los sitios Web del proyecto y ESL	15.000		15.000	30,000	0,5%
1.3.c	Página Web de cada ESL (diseño)			12.000	12,000	0,2%
Subtotal Componente 1		64.000		102.000	166.000	2,9%
Componente 2: Generación de capacidades y materiales para la formación						
2.1	Desarrollo de materiales didácticos	100.000		165.000	265,000	4,7%
2.1.a	Análisis del contexto territorial	25.000		50.000	75,000	1,3%
2.1.b.1	Análisis preliminar de materiales didácticos y adaptación	50.000		25.000	75,000	1,3%
2.1.c	Desarrollo de estudios de caso	25.000		75.000	100,000	1,8%
2.2	Actualización de los contenidos formativos para educación a distancia	80.000			80,000	1,4%
2.3	Curso de formación básica en DEL (Responsables de alto nivel)	80.000		127.500	207,500	3,6%
2.4	Construcción de una red de expertos senior	37.800			37,800	0,7%
2.5	Formación de formadores	93.600		287.800	381,400	6,7%
2.6	Análisis de experiencias y retroalimentación de insumos metodológicos	23.400		66.600	90,000	1,6%
2.6.1	Taller a medio termino	11.700		33.300	45,000	0,8%
2.6.2	Taller al final del proyecto	11.700		33.300	45,000	0,8%
DT	Director técnico (tiempo parcial)	184.000			184,000	3,2%
DT	Viajes y viáticos Director técnico	16.000			16,000	0,3%
Subtotal Componente 2		614.800		646.900	1.261.700	22,2%
Componente 3. Formación de operadores y decisores de políticas						
3.1	Selección de beneficiarios (costo esta en comp. 1)					
3.2	Realización de cursos DEL	382.800		170.400	553,200	9,7%
3.2.a	Lecciones sobre enfoque DEL (30 horas)	58.800		26.400	85,200	1,5%
3.2.b	Presentación estudios de caso y proyectos (40 horas)	74.400		26.400	100,800	1,8%
3.2.c	Proyectos e informes finales (20 horas)	43.200		26.400	69,600	1,2%
3.2.d	Actividad a distancia (tres meses)	80.400			80,400	1,4%
3.2.e	Taller presentación proyectos finales (30 horas)	58.800		26.400	85,200	1,5%
3.2.f	Participación de mejores estudiantes en cursos de especialización externos	67.200		64.800	132,000	2,3%
3.3	Tutorías y atención a egresados (honorarios)	120.000			120,000	2,1%
ATR	Asesor técnico regional (en LAC)	80.000			80,000	1,4%
ATR	Viajes y viáticos asesor técnico regional	40.000			40,000	0,7%
Subtotal Componente 3		622.800		170.400	793.200	13,9%

ANEXO II – PRESUPUESTO DETALLADO

PROGRAMA REGIONAL DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (RG-M1149)

	Concepto	FOMIN	ONUDI	ESL	Total	%
Componente 4. Selección e implementación de mejores propuestas de proyectos preparados por los beneficiarios.						
4.1	Establecimiento de una facilidad para proyectos	912.000	800.000		1.712.000	30,1%
4.1.a	Recursos de proyectos	800.000	800.000		1.600.000	28,1%
4.1.b	Administración proyectos	98.000			98.000	1,7%
4.1.c	Definición de las condiciones de financiación de los proyectos y criterios de selección	5.000			5.000	0,1%
4.1.d	Viajes y Viáticos para participar al Comité Directivo	9.000			9.000	0,2%
4.2	Proceso de selección de proyectos a financiar	40.000			40.000	0,7%
4.2.a	Análisis de propuestas y selección	30.000			30.000	0,5%
4.2.b	Firma de convenios con proponentes	10.000			10.000	0,2%
4.3	Tutoría para seguimiento de proyectos seleccionados	90.000			90.000	1,6%
ATR	Asesor técnico regional (en LAC)	80.000			80.000	1,4%
ATR	Viajes y viáticos asesor técnico regional	40.000			40.000	0,7%
Subtotal Componente 4		1.162.000	800.000		1.962.000	34,5%
Componente 5. Gestión del conocimiento y ampliación del programa a otros países latinoamericanos.						
5.1	Sistematización y divulgación de lecciones aprendidas	20.000	30.000		50.000	0,9%
5.2	Investigación para la acción		50.000		50.000	0,9%
5.3	Experiencias piloto de replicación del Programa: difusión a otros países	12.000	256.775		268.775	4,7%
5.3.a	Talleres de sensibilización / promoción del curso		45.000		45.000	0,8%
5.3.b	Curso de formación de formadores (primera etapa)	6.000	48.100		54.100	1,0%
5.3.c	Curso de formación de formadores (acompañamiento a distancia)	6.000	29.250		35.250	0,6%
5.3.d	Curso de formación de formadores (segunda etapa)		54.100		54.100	1,0%
5.3.e	Curso de formación para responsables de alto nivel		80.325		80.325	1,4%
Subtotal Componente 5		32.000	336.775		368.775	6,5%
Componente 6. Monitoreo, diseminación de resultados y sostenibilidad						
6.1	Implantación del Sistema de Monitoreo y Evaluación	34.000		22.000	56.000	1,0%
6.2	Eventos de difusión de resultados y lecciones aprendidas	45.000		45.000	90.000	1,6%
Subtotal Componente 6		79.000		67.000	146.000	2,6%

ANEXO II – PRESUPUESTO DETALLADO

PROGRAMA REGIONAL DE FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (RG-M1149)

	Concepto	FOMIN	ONUDI	ESL	Total	%
Coordinación del Programa						
DT	Director técnico (tiempo parcial)	184.000			184,000	3,2%
DT	Viajes y viáticos Director técnico	80.000			80,000	1,4%
G	Apoyo administrativo contable	192.000			192,000	3,4%
	Coordinadores ESL			302.400	302,400	5,3%
	Viajes y viáticos coordinadores ESL	46.000		50.000	96,000	1,7%
	Apoyo administrativo contable de la ESL	81.000			81,000	1,4%
Subtotal Coordinación		583,000		412.400	995.400	17,5%
SUB-TOTAL		3.157.600	1.136.775	1.398.700	5.693.075	100%
<i>Participación porcentual</i>		<i>55%</i>	<i>45%</i>			
	Evaluación intermedia y final	40.000			40.000	
	Auditorías	30.000			30.000	
	Imprevistos	105.650	13.225	21.300	140.175	
	Cuenta de evaluación de impacto FOMIN	16.750			16.750	
TOTAL		3.350.000	1.150.000	1.420.000	5.920.000	
<i>Participación porcentual</i>		<i>57%</i>	<i>43%</i>			