

APOYO A LOS PARTICIPANTES DEL INSTITUTO INTERAMERICANO PARA EL DESARROLLO SOCIAL (INDES)

(TC-01-07-00-0-RG)

RESUMEN EJECUTIVO

Solicitante:	Países miembros prestatarios		
Beneficiarios:	Profesionales de América Latina y el Caribe (ALC) involucrados en el diseño, gerencia y formación de políticas y programas sociales.		
Agencia ejecutora:	El Banco, por medio del INDES		
Monto y fuente:	BID (ingresos netos FOE)	US\$	2.500.000
	Total:	US\$	2.500.000
Plazos:	Período de Ejecución:	24 meses	
	Período de Desembolso:	36 meses	
Objetivos:	Aumentar el conocimiento y el manejo efectivo de buenas prácticas en el diseño y gerencia de políticas y programas en las organizaciones de los sectores sociales de ALC.		
Descripción:	El proyecto incluye 4 componentes: <u>Componente I:</u> financiamiento de la participación en cursos regionales presenciales y a distancia de un mínimo de 1,304 profesionales de ALC (directivos, técnicos y capacitadores que diseñan y participan en la formación y gerencia de políticas y programas sociales). <u>Componente II:</u> financiamiento de la participación de docentes en las actividades de capacitación del INDES. <u>Componente III:</u> preparación de materiales en apoyo a la capacitación, especialmente los cursos a distancia. <u>Componente IV:</u> el desarrollo e implementación de una estrategia de evaluación continua de las iniciativas del INDES, incluyendo la evaluación externa del presente proyecto.		
Revisión social y ambiental:	Como resultado de la revisión social y ambiental (TRG 42-01 del 2 de noviembre de 2001) se recomendó incluir un módulo o curso sobre análisis de género. Esta recomendación fue incorporada en el párrafo 2.4.		

Beneficios:	Beneficios directos de los cursos regionales: (a) entrega de herramientas para el diseño y la implementación de políticas y programas sociales que contribuirán a fomentar modificaciones en los enfoques de análisis para la reforma social; (b) fortalecimiento de las organizaciones cuyos profesionales participan en la capacitación; (c) oportunidades de intercambio y la creación de redes de profesionales a nivel regional; y (d) promoción de una mejor comunicación con los sectores económicos. Beneficio indirecto para los proyectos del Banco: formación de organizaciones involucradas en programas del BID, aumentando las posibilidades para una ejecución exitosa y de impacto sostenible.
Riesgos:	Se han identificado dos riesgos principales referentes al impacto de la capacitación, el primero relacionado con el hecho de que se pueda diluir la capacitación frente a la amplitud de los sectores sociales, y el segundo relacionado con la permanencia de los capacitados en las organizaciones beneficiarias. El primer riesgo será mitigado por medio de: (a) una selección estratégica de los participantes; (b) la relevancia del contenido de la capacitación; y (c) la creación de una masa crítica de capacitados en un país por medio de programas nacionales y un fuerte énfasis en la multiplicación de la capacitación. El segundo riesgo se está contrarrestando por medio de la identificación de organizaciones activamente comprometidas con el fortalecimiento institucional a través de la aplicación de nuevos conocimientos e ideas y su interés en los cursos del INDES. Asimismo, las organizaciones que postulan a candidatos para la capacitación firman un compromiso para mantener al capacitado en su cargo (o uno con responsabilidades afines) por un mínimo de un año.
Estrategia del Banco en la región y el sector:	El INDES fue creado con el objetivo de mejorar de la eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad de los servicios sociales en América Latina y el Caribe. En vista de este mandato, sus actividades están íntimamente vinculadas a las estrategias del Banco en el sector social.
Condiciones contractuales especiales:	N/A.
Excepciones a las políticas del Banco:	N/A.

I. MARCO DE REFERENCIA

A. La gerencia social en América Latina y el Caribe

- 1.1 Durante la década de los noventa, América Latina y el Caribe (ALC) asignaron una gran atención e importantes esfuerzos a la consolidación de una reforma económica y una redefinición de las estrategias para promover un desarrollo social eficiente y equitativo dentro de contextos que profundizan sus bases democráticas. Las políticas y programas sociales en la región buscaban orientarse hacia la creación de oportunidades para todos los miembros de la sociedad y especialmente a la reducción de la pobreza, exclusión e inequidad. Esto, a su vez, ha obligado a buscar una mayor articulación de las políticas económicas y las sociales, de tal manera que las iniciativas sociales respondan a una visión clara e integrada de desarrollo social y económico.
- 1.2 Con el transcurso del tiempo, la agenda pública de la región ha mantenido – e incluso ha profundizado – su enfoque social, lo que ha obligado a enfrentar nuevos desafíos en el diseño y en la gerencia de las políticas y programas sociales. Estos desafíos han obligado a repensar el proceso de formación de políticas para hacerlo más estratégico, más democrático y participativo. La visión tradicional de un proceso tecnocrático de diseño de políticas y programas está convirtiéndose en un proceso más interactivo de construcción de ideas y generación de consensos, en el que el contenido técnico sigue siendo un componente clave, pero también son necesarias estrategias de consulta, diálogo, negociación y retroalimentación que incorporen diversos actores afectados o involucrados.
- 1.3 Asimismo, la búsqueda de un desarrollo social eficiente, equitativo y sostenible está obligando a los países a rescatar una dimensión anteriormente descuidada en las políticas y programas sociales: la gerencia. Ha sido y sigue siendo necesario promover una cultura gerencial moderna, adaptativa, participativa, estratégica y comprometida con la generación de verdadero cambio social. Esta cultura requiere de una modernización de las instituciones y organizaciones, la superación de conflictos burocráticos y una gerencia de redes interinstitucionales e intersectoriales.
- 1.4 Para todo ello, se requiere contar con recursos humanos calificados y comprometidos. Los actores clave de la formación y gerencia de políticas y programas sociales deben tener habilidades para manejarse en contextos complejos e inciertos, necesitan ser conocedores de diversas experiencias de reforma social, requieren visión estratégica y convicción sobre la urgencia de superar las limitaciones sociales, necesitan dialogar rigurosamente tanto con los sectores sociales como con los sectores económicos y tienen que contar con capacidades gerenciales modernas y necesitan actuar como líderes sociales.

B. El Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)

- 1.5 El Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) fue creado en 1994 por el BID, con el fin de apoyar a los países prestatarios miembros del Banco en la capacitación de una masa crítica de profesionales con responsabilidades en el diseño y gerencia de iniciativas sociales. La misión del INDES consiste en utilizar la capacitación para fortalecer el desempeño de las organizaciones de los sectores sociales en América Latina. Por tanto, es una unidad del Banco que apoya la agenda estratégica del BID y de los gobiernos de los países beneficiarios en lo que respecta al desarrollo social equitativo y sostenible.
- 1.6 El INDES diseñó un currículo de capacitación orientado a directivos y gerentes de los sectores sociales cuyo objetivo consiste en consolidar entre los participantes un conjunto de conceptos, convicciones y herramientas que podrán ayudar a América Latina y el Caribe a enfrentar los principales desafíos a la formación y la ejecución de políticas y programas sociales. Del currículo surgió un curso intensivo de cuatro semanas ofrecido a profesionales de todos los países prestatarios del Banco con responsabilidades en el diseño y gestión de políticas y programas sociales. Este curso ha sido informalmente denominado el "Curso Básico del INDES", no por un nivel básico de sus contenidos y enfoques, sino por incorporar todos los contenidos esenciales de los desafíos que el INDES ha identificado con relación a la formación y gerencia de políticas y programas sociales. Los contenidos del curso se organizan en cuatro módulos, a saber: (i) contextos y marcos analíticos de las reformas sociales; (ii) el proceso de formación de políticas y la gerencia social; (iii) herramientas para la formación de políticas y la gerencia social; y (iv) tendencias actuales de las reformas sociales de América Latina. El curso ha venido evolucionando, en cuanto a su énfasis y sus contenidos, con el fin de incorporar nuevos aprendizajes, experiencias y reflexiones sobre los cambios en los contextos económicos, sociales y político-institucionales. A través del tiempo, se han incluido temas que el Banco ha identificado como prioritarios, tales como exclusión social, ética y ciudadanía.
- 1.7 Otra línea de trabajo que el INDES ha manejado desde su inicio consiste en realizar cursos y seminarios con capacitadores y docentes de la región que ofrecen o preparan capacitaciones y/o programas formales de educación superior en temas relacionados con el diseño y gerencia de políticas y programas sociales. El intercambio surgido en estos cursos tiene el objeto de apoyar la creación de nuevos programas o cursos y de fortalecer programas existentes, o de preparar a docentes y coordinadores de futuros programas nacionales.
- 1.8 A partir del curso básico, la demanda por capacitación en gerencia social se amplió y el INDES recibió solicitudes para hacer programas específicos en diversos países de la región. Desde 1996, ha realizado programas nacionales en Argentina, Brasil, Bolivia, Nicaragua, Paraguay y República Dominicana; actualmente se están iniciando programas en Honduras y Venezuela y se está preparando uno para Guatemala. En los programas nacionales, el INDES trabaja con el gobierno solicitante para diseñar un programa de capacitación que responda a sus necesidades. En algunos programas, el INDES colabora con el gobierno para reunir

un equipo docente compuesto por consultores seleccionados por el INDES, y establece una sede en el país, para manejar un ambicioso programa de capacitación con una duración determinada. En otros, el INDES colabora con organizaciones nacionales para el diseño y pilotaje de un currículo y unos cursos y realiza una estrategia de capacitación de los capacitadores quienes realizarán las capacitaciones del programa nacional.

- 1.9 Además, el INDES ha recibido expresiones de interés, tanto de otras unidades del Banco como de diversos interesados de la región, para que ofrezca capacitación para diversas poblaciones objetivo y/o sobre temas especializados. Así, en adición al curso básico, el INDES ha realizado seminarios sobre: financiamiento, gestión y desempeño de los hospitales públicos; la medición de desempeño y el uso de contratos de gestión en los sectores sociales; la pobreza rural; el desarrollo y equidad; evaluación de programas sociales; y liderazgo. Asimismo, se han realizado cursos sobre diseño y gerencia de políticas y programas sociales para los siguientes grupos especializados: líderes de comunidades indígenas; profesionales de organizaciones juveniles; profesionales de medios de comunicación; gerentes de organizaciones no gubernamentales; y legisladores. Se está preparando un curso para líderes de organizaciones o comunidades afro-latinoamericanas. Estos cursos y seminarios especializados son diseñados especialmente para atender las necesidades prioritarias de sus poblaciones objetivo.
- 1.10 Desde el inicio de las operaciones en 1995 hasta octubre del 2001, el INDES ha realizado 65 cursos a nivel regional, por medio de los cuales se capacitaron un total de 1721 profesionales. De ellos, 787 (el 46%) fueron mujeres y 934 (el 54%) hombres. 796 (el 46%) eran de los países A y B, y 879 (el 51%) de los países C y D. El 29% pertenecía a organizaciones no gubernamentales o universidades. Sesenta y cuatro profesionales del Banco participaron en programas regionales de INDES con cargo al presupuesto administrativo de sus respectivos Departamentos. De ellos, 53 eran especialistas sectoriales de las Representaciones del Banco que participaron en el curso básico. Adicionalmente se estima que unos 6.000 profesionales han participado en iniciativas de los programas nacionales.
- 1.11 Desde 1999, el INDES ha estado explorando y probando la aplicación de estrategias de educación a distancia, con el fin de complementar y ampliar sus iniciativas de capacitación. Ha preparado un curso en CD-Rom y en Internet, que incluye los contenidos principales del curso básico. En los últimos doce meses, el INDES ha instalado y ha empezado a utilizar equipos para videoconferencia multi-sitio para viabilizar conferencias y sesiones por este medio. Hacia el futuro, el INDES propone seguir avanzado en estrategias creativas que combinan diversas tecnologías incluyendo textos impresos, video-conferencia, video-transmisión y aprendizaje electrónico para expandir la cobertura de las iniciativas del INDES y para enriquecer el aprendizaje y el intercambio entre profesionales de la región.
- 1.12 Una vez terminada su participación en los cursos, los participantes pasan a formar parte de una red de intercambio que permite que el curso sea un punto focal de un esfuerzo más amplio de aprendizaje. El elemento central de este intercambio es el portal del INDES donde los participantes pueden informarse y mantenerse al día

sobre los últimos desarrollos en el Instituto, así como participar en foros electrónicos y *chats* sobre temas de gerencia social, asistir a conferencias vía *video-streaming* en el Internet, participar en juegos de simulación multi-usuarios sobre temas de gerencia social, acceder a las publicaciones en línea del INDES, acceder a sitios de interés en los temas sociales a nivel mundial y mantenerse en contacto permanente con la comunidad INDES. Este portal del INDES (<http://www.indes.org>), a su vez, permite realizar seguimiento con los egresados para complementar otros mecanismos de consulta y evaluación.

- 1.13 El INDES ha recopilado un amplio acervo de materiales para apoyar su capacitación y ha traducido y reproducido dichos materiales en diversos medios. Asimismo, ha elaborado textos, casos y simulaciones que complementan e ilustran los textos recopilados. Hoy día, los materiales del INDES constituyen una base muy rica de conocimiento y experiencia que facilitan aprendizajes relevantes para los sectores sociales de ALC.
- 1.14 Como parte integral del Banco, el INDES cuenta con la vasta experiencia de trabajo con la región que traen las divisiones sociales y los especialistas sectoriales. Diversos profesionales del Banco han participado en los cursos regionales y nacionales del INDES, en el papel de docente o conferencista. A su vez, la participación por parte de los equipos contrapartes del Banco en las capacitaciones del INDES ha enriquecido el diálogo con el Banco y ha fortalecido los equipos que ejecutan proyectos financiados por el Banco.
- 1.15 La capacitación del INDES se ha financiado de diversas fuentes, siendo las principales:
 - a. el presupuesto administrativo del Banco que cubre las instalaciones y los salarios y beneficios del equipo docente y el equipo administrativo en Washington, DC, las misiones de apoyo a programas regionales que se realizan fuera de Washington, y la elaboración de materiales; y
 - b. la cooperación técnica regional "Formación y entrenamiento de directivos sociales en América Latina" (ATN/CI-5002-RG) por un monto de US\$6.7 millones provenientes de la cuenta independiente del Fondo para Operaciones Especiales (FOE). Esta operación que fue aprobada el 6 de septiembre de 1995, ha cubierto los costos de viaje y estadía de los participantes en diversos cursos de capacitación del INDES¹.
- 1.16 Otras fuentes de recursos para cubrir costos de las capacitaciones regionales especializados del INDES incluyen aportes del Fondo Especial de Japón y apoyo de los gobiernos de España, Noruega y Suecia. En algunos cursos, las organizaciones que envían a sus profesionales a las capacitaciones, han cubierto los gastos de su participación. Costos de programas nacionales han sido cubiertos por los gobiernos beneficiarios y por los gobiernos de Noruega y Gran Bretaña. Canadá

¹ Participantes de los cursos básicos y los cursos para capacitadores y los seminarios sobre temas especializados.

y la Unión Europea han aportado recursos para traer al INDES profesores visitantes que aportan su experiencia y conocimiento en algunos cursos y sobre todo, en materiales que elaboran para el Instituto.

- 1.17 En talleres y seminarios selectos sobre temas especializados, las organizaciones que auspician la participación de su personal han sufragado parte de los costos correspondientes. El Banco y otras agencias multilaterales que han enviado a participantes a los cursos del INDES han cubierto los costos de su participación.

C. Evaluación de la capacitación del INDES

- 1.18 El INDES ha realizado y ha contratado evaluaciones de sus programas regionales y nacionales. A través de ellas, se ha confirmado que la capacitación se reconoce como altamente relevante y de un nivel que desafía a sus participantes y les motiva a aprender. Las evaluaciones han revelado que la actualización continua de los contenidos y materiales ha facilitado el mantenimiento de la calidad y relevancia. Asimismo, han demostrado que los participantes han podido aplicar ampliamente los conocimientos y herramientas promovidos en el curso. Los testimonios de los egresados y sus supervisores permiten conocer cambios concretos en procesos de trabajo, en estilos gerenciales, en comportamientos de liderazgo y en propuestas concretas para nuevos programas o cambios en programas existentes. Las evaluaciones han propuesto nuevos retos para el INDES: fortalecer el intercambio y el aprendizaje continuado entre las redes de egresados que surgen en la región; reducir el uso de conferencias magistrales en los programas regionales e incorporar aún más tiempo del curso para el intercambio y análisis de experiencias; y definir estrategias e incentivos que promoverán mayor sostenibilidad de los programas nacionales.
- 1.19 El INDES ha contratado una evaluación externa del proyecto de cooperación técnica regional antes mencionada. Los evaluadores ya realizaron un análisis de necesidades de capacitación que se enfocó en la identificación de competencias gerenciales que diversos actores clave del Banco y de la región identifican como factores que distinguen a los gerentes sociales altamente exitosos de los menos destacados, y los factores que deben ser fortalecidos mediante las iniciativas de capacitación. Identificó un alto grado de compatibilidad de los contenidos de las capacitaciones del INDES con las necesidades mencionadas y, por ende, una relevancia marcada de los mismos. La evaluación recomienda que el INDES dedique mayor parte del tiempo de sus capacitaciones a los instrumentos que apoyan el diseño y gerencias de políticas y programas sociales, incluyendo análisis del entorno y de involucrados, planificación estratégica, análisis de escenarios, delimitación de objetivos gerenciales, estrategias para promover la participación, marco lógico y estrategias de monitoreo y evaluación. En su fase inicial, la evaluación ya revela efectos e impactos de la capacitación en determinados programas sociales y, con mayor frecuencia, en procesos gerenciales específicos. Los evaluadores actualmente están desarrollando una fase en encuesta y entrevista de egresados y sus organizaciones, tendiente a validar y dimensionar estos efectos e impactos.

D. Estrategia del Banco en el sector

- 1.20 El INDES fue creado con el objetivo de fortalecer las instituciones y organizaciones de los sectores sociales y mejorar de la eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad de los servicios sociales en América Latina y el Caribe. En vista de este mandato, sus actividades están íntimamente vinculadas a las estrategias del Banco en el ámbito social.

II. EL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 El proyecto tiene por objeto aumentar el conocimiento y el manejo efectivo de buenas prácticas en el diseño y gerencia de políticas y programas en las organizaciones de los sectores sociales de ALC. Con este objetivo, contribuirá al fortalecimiento institucional de organizaciones que están promoviendo el desarrollo social, muchas de las cuales son contrapartes del Banco en operaciones de los sectores sociales. Contribuirá a cambiar la cultura gerencial de los sectores sociales y a promover reformas sostenibles en la entrega de servicios sociales, de tal manera que dichos servicios lleguen eficiente y equitativamente a las sociedades latinoamericanas y caribeñas.

B. Componentes

- 2.2 Este objetivo se logrará por medio de la participación de profesionales de América Latina y el Caribe en programas regionales de capacitación realizados por el INDES. Por consiguiente, el proyecto tiene los siguientes componentes:

1. Componente I: Cursos regionales presenciales y a distancia (US\$2.09 millones)

- 2.3 El proyecto permitirá el financiamiento de la participación en programas regionales presenciales del INDES, de un mínimo de 504 participantes de organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y de la sociedad civil y de instituciones de formación superior o capacitación profesional de los 26 países miembros prestatarios del Banco. Además incluirá la capacitación a distancia de por lo menos 800 participantes adicionales.
- 2.4 Las capacitaciones regionales incluidas en este proyecto contemplarán cursos, seminarios y talleres tanto presenciales (en Washington, D.C. u otra sede dentro de la región) como a distancia (por uso de diversos medios). Incluirán cursos de cuatro semanas, dedicados al tema amplio de diseño y gerencia de políticas y programas sociales, con contenidos que se actualizarán y se modificarán conforme a la dinámica de desarrollo de la región. Estos cursos se modificarán a través del tiempo por la incorporación de tecnología, tanto en una fase preparativa del curso como en su fase presencial. También incluirán cursos para capacitadores y

seminarios especializados sobre temas específicos prioritarios en la agenda de política social de la región. Entre los temas que se podrían considerar para los seminarios especializados, figuran, entre otros, políticas para reducir la pobreza rural; evaluación de programas sociales; medición de desempeño en programas sociales; políticas de reformas educativas; políticas de reformas de los servicios de salud; análisis de género en el diseño y gerencia de políticas y programas sociales; y diseño y gerencia de políticas y programas sociales para líderes de comunidades indígenas.

- 2.5 Los recursos de la presente cooperación técnica regional cubrirán los costos de los cursos y participantes indicados por la siguiente programación:

Cursos y participantes financiados por el proyecto								
Presenciales	PROGRAMACION ANUAL²				TOTAL PARA DOS AÑOS			
	Cursos	Cursos Financiados	Número Total	Participantes Financiados	Cursos	Cursos Financiados	Número Total	Participantes Financiados
	Programados	Por Este Proyecto	De Participantes	Por Este Proyecto	Programados	Por Este Proyecto	De Participantes	Por Este Proyecto
Seminarios Especializados (una semana)	14	2	504	72	28	4	1008	144
Seminarios Especializados (2 semanas)	1		36		2		72	
Curso Formadores (3 semanas)	2	2	72	72	4	4	144	144
Curso Básico (4 semanas)	3	3	108	108	6	6	216	216
Subtotal	20	7	720	252	40	14	1440	504
A Distancia	PROGRAMACION ANUAL				TOTAL PARA DOS AÑOS			
De 40 horas								
De duración	16	10	640	400	32	20	1280	800
Subtotal	16	10	640	400	32	20	1280	800
TOTAL	36	17	1360	652	72	34	2720	1304

2. Componente II: Docentes invitados (US\$57,120)

- 2.6 Con el fin de traer a las iniciativas de capacitación experiencias innovadoras y temas que están en la frontera de exploración y experimentación, el programa financiará una modesta suma para incluir a docentes invitados para complementar al equipo docente del INDES. Los profesionales invitados compartirán con los participantes de un curso, seminario o taller y además dejarán al INDES alguna

² La programación anual incluye actividades financiadas con el presente proyecto y otras fuentes. Estas últimas incluyen cooperaciones técnicas regionales financiadas por Fondos de Fideicomiso del Banco (ATN/JF-5187-RG; ATN/SI-6414-RG; ATN/EI-6068-RG; y ATN/JF-6528-RG-15), así como contribuciones especiales de los Fondos de Fideicomiso del Gobierno de Canadá (CANTAP-2 e IDRC).

documentación que permitirá que otros también beneficien de su estadía en el INDES. Los invitados estarán en el INDES por plazos no superiores a un mes.

3. Componente III: Preparación de materiales (US\$210,000)

- 2.7 El proyecto incluirá financiamiento para la elaboración de textos, casos y simulaciones que apoyan los cursos presenciales, pero muy especialmente materiales que apoyan la educación a distancia, en medios que incluyen el texto impreso, pero también contemplan producción de videos y cursos o sesiones de aprendizaje apoyados por el Internet, CD-Roms y otros medios diversos. Esta actividad permitirá que la oferta de la capacitación del INDES pueda trascender las limitaciones de tiempo y espacio, permitiendo una oferta de algunos tipos de apoyo al aprendizaje 24 horas al día/7 días a la semana en lugares muy distantes. Los recursos de la cooperación técnica regional cubrirán los honorarios y otros costos de consultores necesarios para complementar los esfuerzos del equipo del INDES en la producción de los materiales, además de los costos de reproducción y distribución de los materiales. Así también financiarán el montaje y manejo de un banco de casos que documenta buenas prácticas de políticas y programas sociales.

4. Componente IV: Estrategia de evaluación (US\$50,000)

- 2.8 Finalmente, el proyecto implementará una estrategia continua y agresiva de seguimiento y evaluación de las iniciativas del INDES, incluyendo el desarrollo, aplicación y análisis de instrumentos de evaluación de conocimientos, valores o actitudes y habilidades (con versiones antes y después de la capacitación); el análisis de cambios de procesos y resultados de trabajo atribuibles a la capacitación; y otras estrategias de análisis. Esta actividad permitirá al INDES fomentar un proceso de evaluación que sea una herramienta de apoyo oportuno y relevante a las decisiones sobre contenidos, métodos y estilos de capacitación.
- 2.9 Utilizando recursos del proyecto ATN/CI-5002-RG y recursos del presupuesto administrativo, el INDES ha abarcado la tarea de diseño de una estrategia de evaluación que no sólo arrojará aprendizajes e informaciones que apoyarán y fortalecerán la gestión del INDES, sino también apoyará el mismo proceso de aprendizaje de los participantes en las capacitaciones del INDES, por medio de instrumentos que miden conocimientos, actitudes, habilidades y otros complementarios, que exploran efectos e impactos de la capacitación. Los recursos asignados a este componente permitirán diseñar y aplicar los instrumentos necesarios para evaluar aprendizaje en las capacitaciones financiadas por este proyecto. Asimismo, cubrirán los costos de una evaluación intermedia externa del proyecto.

C. Los beneficiarios

- 2.10 Los participantes en las capacitaciones regionales del INDES tanto presenciales como a distancia serán: (a) directivos y técnicos de alto nivel de las entidades públicas que diseñan y participan en la formación y gerencia de políticas y programas sociales; (b) directivos y técnicos de alto nivel de las agencias que

diseñan e implementan las políticas económicas y que participan en la asignación de recursos públicos; (c) gerentes sociales de organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y de la sociedad civil organizada, responsables por programas sociales de amplia escala; (d) líderes de organizaciones que participan en la formación, la negociación, la gestión y/o la evaluación de las políticas y programas sociales, incluyendo empresarios, asociaciones profesionales, organizaciones juveniles o culturales, comunidades étnicas o religiosas, y otros; y (e) capacitadores y profesores. El personal técnico y gerencial vinculado con iniciativas en el campo social del Banco y de otras agencias internacionales podrá participar en los cursos regionales, pero su participación no será financiada con recursos de esta cooperación.

- 2.11 La participación de los cursos del INDES será promovida por una estrategia de divulgación de información distribuida por diversos medios, incluyendo el portal WEB del INDES que ha sido reformulado recientemente para facilitar acceso a información continuamente actualizada y avisos electrónicos e impresos distribuidos a las Representaciones y los Departamentos Regionales de Operaciones del Banco y a un amplio conjunto de organizaciones y agencias en los países prestatarios del Banco.
- 2.12 La selección de beneficiarios entre los postulantes que cumplan con los requisitos de postulación corresponderá a un Comité Interdepartamental que recibirá recomendaciones sobre los candidatos de las Representaciones del Banco y que evaluará cada solicitud con base en los siguientes criterios:
- importancia de la organización que postula el candidato en la formación y gerencia de políticas y programas sociales o en la asignación de recursos a las políticas y programas sociales;
 - cumplimiento por parte del candidato de requisitos básicos (país de origen, manejo del idioma del curso y educación);
 - cargo y responsabilidades del candidato; y
 - compromiso e interés del candidato.

D. Costo y financiamiento

- 2.13 El costo total del proyecto asciende a US\$2.500.000, que será financiado por el Banco, de carácter no reembolsable y con cargo a los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales (FOE) de acuerdo al presupuesto siguiente:

en US\$

DESCRIPCION	BID (FOE)
Componente I:	2.091.064
• Apoyo a participantes en cursos regionales presenciales	1.799.764
• Apoyo a iniciativas regionales de capacitación a distancia	291.300
Componente II: Docentes invitados	57.120
Componente III: Preparación de materiales	210.000
Componente IV: Estrategia de evaluación	50.000
Imprevistos	91.816
T O T A L	2.500.000

- 2.14 Los recursos del proyecto cubrirán los siguientes costos directos no fijos para los participantes en los cursos regionales provenientes de los países prestatarios del Banco y de las organizaciones mencionadas en el párrafo 2.10: (i) el pasaje aéreo del lugar de trabajo al sitio del curso regional y su regreso correspondiente; (ii) el alojamiento, que es pagado por el INDES y concentrado en un solo sitio, para facilitar la interacción y trabajo conjunto entre los participantes, y obtener mejores precios; (iii) un estipendio limitado para alimentación, transporte, comunicaciones y otros durante el período de duración del curso; (iv) seguros médicos y de vida para el tiempo que el participante se ausenta de su país de origen por estar participando en el curso del Instituto; (v) los materiales electrónicos y/o impresos para el curso; y (vi) costos de comunicaciones en cursos a distancia cuando sea apropiado. También cubrirán: (i) los costos de apoyo logístico para los cursos por vía del *outsourcing*; (ii) la preparación de materiales para cursos presenciales y a distancia; (iii) la participación de profesores invitados y conferencistas selectos para el mejor desarrollo de los cursos; (iv) compra, reposición y mantenimiento de equipos para educación a distancia; y (v) la implantación de una estrategia de evaluación integral para las actividades del INDES.
- 2.15 El Banco, por medio del presupuesto administrativo del INDES, financiará todos los gastos correspondientes a la dotación de personal docente, instalaciones físicas y fondos operativos necesarios para hacer posible la ejecución de la cooperación técnica regional propuesta.

III. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

A. Características de la ejecución y administración

- 3.1 La responsabilidad técnica de la operación propuesta corresponderá al Instituto para el Desarrollo Social (INDES) del Departamento de Integración y Programas Regionales (INT/SDI). La responsabilidad básica estará asignada a la División de Cooperación Técnica Regional del mismo Departamento (INT/RTC).

- 3.2 Los cursos propuestos para el Programa se diseñarán y serán llevados a cabo por el INDES en o desde las instalaciones que mantiene el INDES en la sede del Banco. Los aspectos operacionales y logísticos del Programa serán responsabilidad del Coordinador Operativo del INDES, mientras aquellos relacionados con el ámbito académico corresponderán al Coordinador Académico del Instituto.
- 3.3 Las Representaciones del Banco en los países miembros apoyarán al INDES en: (i) labores de divulgación; (ii) apoyo logístico para la entrega de pasajes a participantes presenciales; (iii) apoyo de infraestructura –donde sea posible- para impartir cursos bajo la modalidad de educación a distancia; y (iv) recepción de solicitudes.
- 3.4 Los cursos objeto de la cooperación técnica regional propuesta – presenciales y a distancia - requieren de un nivel básico de apoyo logístico, que permita el oportuno desarrollo de los mismos. Para este efecto el INDES cuenta con los servicios de una empresa externa que bajo la modalidad de *outsourcing* brinda los servicios de: (i) ingreso y mantenimiento de datos de postulantes; (ii) administración de bases de datos; (iii) desarrollo y mantenimiento del portal del INDES; (iv) ingreso y mantenimiento de la base de datos de documentos del INDES; (v) apoyo audiovisual para la preparación y entrega de materiales didácticos a distancia; (vi) apoyo directo a participantes; y (vii) apoyo logístico para la realización de los cursos y preparación de materiales didácticos. La empresa fue contratada como resultado de una licitación abierta bajo la guía de Sección de Compras y Contrataciones del Banco (ITS/PRC). La modalidad de contratación es de un año, sujeto a posible renovación de acuerdo a la evaluación de los servicios prestados.
- 3.5 El Comité Interdepartamental de Selección, al cual se refirió en el párrafo 2.12 de este documento, será conformado por el Gerente del Departamento de Integración y Programas Regionales, los Jefes de las Divisiones Sociales de los tres Departamentos Regionales (o sus designados), el Coordinador Académico y un docente del INDES. En los casos de programas o cursos que se realizan en colaboración con otras unidades del Banco, el Comité incluirá además el jefe de dicha unidad (o sus designado). Dicho comité ha venido ejerciendo la función de selección de participantes para el proyecto ATN/CI-5002-RG.

B. Período de ejecución y desembolsos

- 3.6 El programa se ejecutará en un plazo de 24 meses, contados a partir del inicio del primer programa anual correspondiente, dentro del ciclo de cursos del INDES. El período de desembolso será de 36 meses.

C. Adquisición de bienes y servicios

- 3.7 Para todos los efectos de contratación de bienes y servicios, se utilizarán los procedimientos estándar del Banco.

IV. BENEFICIOS Y RIESGOS

A. Beneficios

- 4.1 El proyecto hará posible la capacitación de formadores de políticas y programas sociales y gerentes sociales públicos y privados de la región, para fortalecer las organizaciones, en las cuales se desempeñan, y así contribuir a procesos de reforma social eficiente, equitativa y sostenible. La incorporación creciente de medios de educación a distancia permitirá una cobertura geográfica numérica mayor.
- 4.2 Además de una oferta diversa de capacitación, los programas regionales abren valiosas oportunidades para intercambio, discusión y debate, de tal forma que facilitarán el conocimiento por parte de cada participante de experiencias y lecciones de los sectores sociales de múltiples países de la Región y del mundo. Asimismo, se promueve un espíritu de integración y solidaridad en búsqueda del desarrollo social, que aporta a la generación de convicción y compromiso con la reforma social.
- 4.3 Los cursos regionales y talleres además brindarán oportunidades para el establecimiento de redes de profesionales, que puedan estimular la discusión e intercambio futuro, dando a los participantes nuevos recursos e insumos para el análisis de las problemáticas de los contextos de su trabajo.
- 4.4 La capacitación regional del INDES pretende generar conocimientos y proveer a los participantes de nuevas herramientas para el diseño e implementación de políticas y programas sociales. Asimismo, buscará conducir a cambios en las estructuras analíticas de los participantes, para que modifiquen sus enfoques de análisis de políticas y de posibles opciones alternativas para la reforma social. Por otra parte desarrollará conocimientos, convicciones y destrezas para una gerencia fortalecida y modernizada, una articulación interinstitucional y la construcción de redes.
- 4.5 La capacitación regional del INDES busca agregar rigor técnico y analítico al diálogo de políticas sociales. Propone un lenguaje que facilita una mejor comunicación con los sectores económicos.
- 4.6 Las operaciones y préstamos del Banco se beneficiarán indirectamente de la capacitación brindada en los cursos regionales y talleres del INDES, por vía de la formación en diversos casos de profesionales que serán contrapartes y ejecutores de los programas del Banco en ejecución y en preparación.

B. Riesgos

- 4.7 Los riesgos de toda capacitación de esta naturaleza se asocian con la posibilidad de que se diluya el impacto en la amplitud de los sectores sociales de los países beneficiarios. El INDES propone evitar este riesgo mediante tres estrategias, a saber:

- a. Una selección estratégica de los participantes en sus programas regionales, con el fin de contar en los mismos con profesionales que están desempeñando roles efectivamente importantes en el diseño de políticas sociales y la gerencia social en sus países.
 - b. Un diseño cuidadoso de los contenidos de la capacitación, para que tenga una fuerte relevancia y, por ende, una aplicación inmediata. Cada participante debe egresar del curso o taller con un valor agregado concreto, en términos de conocimientos, que lo ayuden a encarar los problemas claves de su entorno. Los contenidos seguirán adaptándose a las demandas prioritarias que surgen de la agenda estratégica de los decisores y gerentes sociales de la Región.
 - c. Un fuerte énfasis en esfuerzos multiplicadores de las iniciativas regionales del INDES, particularmente en las capacitaciones de capacitadores, y el intercambio con centros universitarios y/o de capacitación profesional con programas en gerencia social.
- 4.8 Asimismo, el INDES continuará promoviendo programas nacionales de capacitación, a través de los cuales se puede capacitar a una masa crítica de profesionales dentro de un determinado país.
- 4.9 Otro riesgo radica en la posibilidad de que una vez capacitados los egresados no permanezcan un tiempo suficientemente largo en sus organizaciones como para que se produzca un impacto de la capacitación. Para aminorar este riesgo, se identifican y seleccionan organizaciones activamente comprometidas con el fortalecimiento institucional a través de la aplicación de nuevos conocimientos e ideas y el interés en los cursos del INDES. Asimismo, las organizaciones que postulan a candidatos para la capacitación firman un compromiso para mantener al capacitado en su cargo (o uno con responsabilidades afines) por un mínimo de un año.

V. EVALUACIÓN

- 5.1 La evaluación de los resultados e impacto de este proyecto se basará principalmente en la evaluación de cada curso/taller, las evaluaciones pre-curso y post-curso de los participantes y en una estrategia de seguimiento de los participantes y sus supervisores descrito en el párrafo 2.8. El INDES será responsable por el diseño y la aplicación de las herramientas de evaluación y seguimiento. Esta estrategia de evaluación contempla mecanismos y estrategias de evaluación que el INDES mismo aplicará y analizará.
- 5.2 Además, con recursos de este proyecto, se contratará una evaluación intermedia externa una vez se haya ejecutado la mitad de los cursos previstos en esta propuesta.

Marco Lógico

Proyecto de Apoyo a los Participantes en la Capacitación Regional del INDES

Propósito: Contribuir al mejoramiento de la eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad de los servicios sociales en América Latina y el Caribe (ALC) y por su medio, a un desarrollo social más equitativo y sostenible

Objetivos	Indicadores Verificables	Fuente de Información	Supuestos
Promover cambios en los procesos de trabajo y en el diseño y gestión de las políticas y programas de las organizaciones públicas, gubernamentales y no gubernamentales de los sectores sociales en ALC.	<p>Un año después de terminar la capacitación del INDES, el 60% de los egresados del INDES aplica nuevos instrumentos de gerencia social en sus respectivos programas.</p> <p>Un año después de terminar la capacitación del INDES, el 50% de los egresados ha fortalecido el uso de los criterios de eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad en el diseño y gestión de alguna política, programa o proyecto.</p> <p>Un año después, el 60% de los egresados reconoce que la participación en el curso INDES ha conducido a modificar un proceso de trabajo o el diseño de un programa o proyecto.</p> <p>Un año después, en al menos un programa de cada organización, se han utilizado métodos participativos en el diseño, gestión y evaluación de los programas.</p> <p>Al menos el 35% de los supervisores de los egresados reconoce cambios en el desempeño de los egresados, como consecuencia de haber participado en el curso INDES.</p>	<p>Encuestas de seguimiento a egresados y sus supervisores.</p> <p>Entrevistas con egresados y sus supervisores.</p>	<p>Las políticas económicas y sociales se articulan de manera complementaria, en busca de un desarrollo socioeconómico sostenible.</p> <p>Las políticas económicas y sociales constituyen políticas de Estado, más allá que políticas de gobierno.</p> <p>Las asignaciones y desembolsos presupuestarios son suficientes para viabilizar una adecuada entrega de los servicios sociales.</p>
Propósito: Aumentar el conocimiento y el manejo efectivo de buenas prácticas de diseño de políticas y programas y de gerencia social, en las organizaciones de los sectores sociales en ALC.	Al menos el 90% de los egresados de los cursos regionales del INDES demuestra mayor conocimiento o sensibilidad sobre algunas de las áreas temáticas prioritarias de la capacitación INDES.	Evaluaciones pre-curso y post-curso de conocimientos, actitudes y habilidades.	Las organizaciones están dispuestas a asumir los cambios propuestos por egresados.

	<p>Al menos el 70% de los egresados modifica o fortalece un compromiso con los valores asociados con desarrollo social equitativo y sostenible.</p> <p>Al menos el 70% de los egresados mejora su capacidad de manejo de algunos instrumentos de gerencia social.</p> <p>Al menos el 70% de los egresados reporta o demuestra mayor conocimiento o sensibilidad a los contextos económicos, políticas y sociales de sus programas o proyectos.</p>		
<p>Productos:</p> <p>Egresados de los cursos regionales a distancia del INDES.</p> <p>Egresados de los cursos regionales a distancia del INDES.</p> <p>Portes de conferencistas especializados en iniciativas del INDES.</p> <p>Material y módulos sobre diseño y</p>	<p>Al menos 502 participantes, traídos de los 26 países prestatarios del Banco y financieramente apoyados por los recursos del proyecto, terminan un curso regional del INDES.</p> <p>Por lo menos 800 personas de los países prestatarios del Banco terminan, en un plazo no superior a dos años, un curso del INDES ofrecido por algún medio de educación a distancia.</p> <p>Al menos el 90% de los egresados de los cursos regionales del INDES reconoce una alta aplicabilidad de lo aprendido en el curso a los desafíos de su trabajo.</p> <p>Al menos el 90% de los egresados reconoce una alta calidad del curso INDES.</p> <p>Se presentan en los cursos regionales del INDES por lo menos 10 conferencias por especialistas invitados y se graban y se editan para uso posterior en otras capacitaciones presenciales o a distancia.</p> <p>Se elaboran, se utilizan en los cursos del INDES y se distribuyen textos, casos y simulaciones nuevos, cuya elaboración fue total o parcialmente financiada con recursos del proyecto.</p> <p>Se diseña, se pone en marcha y se mantiene</p>	Requisitos administrativos del INDES.	<ul style="list-style-type: none"> Las rigideces o reglamentos burocráticos responden a los esfuerzos de cambio, para así viabilizar mejoras en el diseño y gestión de los servicios sociales. Las organizaciones cumplen el compromiso pactado con el Banco de mantener a los egresados en sus cargos (o en un cargo similar o jerárquicamente superior) por un año después de capacitarse.

encia de políticas y programas sociales, tribuidos en organizaciones sociales clave ALC.	una estrategia comprensiva de evaluación y retroalimentación de las iniciativas del INDES.		
troalimentación de las iniciativas de capacitación, a través del análisis de cambios comportamientos, actitudes, valores, conocimientos y destrezas de los participantes de las iniciativas de capacitación.			

as actividades estipuladas en este marco lógico se limitan a aquellas que serán financiadas con recursos del proyecto. Serán complementadas por las iniciativas de análisis de necesidades, diseño y preparación de cursos, elaboración de materiales, docencia y monitoreo que son realizadas por el equipo de planta del INDES, los costos (salarios, beneficios, equipos e instalaciones) se cubren por el presupuesto administrativo del Banco.

PROYECTO DE RESOLUCION

REGIONAL. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN PROYECTO DE APOYO A LOS PARTICIPANTES EN LA CAPACITACION DEL INSTITUTO INTERAMERICANO PARA EL DESARROLLO SOCIAL (INDES)

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo o al representante que él designe para que, en nombre y representación del Banco proceda a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones a que se refiere el Documento AT-_____, sobre una cooperación técnica regional no reembolsable para un proyecto de Apoyo a los Participantes en la Capacitación del Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).
2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de dos millones quinientos mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$2.500.000), con cargo a los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales.
3. Establecer que las sumas anteriores sean concedidas con carácter no reembolsable.