

FORMACION Y ENTRENAMIENTO DE DIRECTIVOS SOCIALES EN AMERICA LATINA

(TC-95-02-29-7-RG)

RESUMEN EJECUTIVO

SOLICITANTE: Programa del Banco

**ORGANISMO
EJECUTOR:** El Instituto Interamericano para el Desarrollo Social
(INDES) del Banco Interamericano de Desarrollo.

BENEFICIARIOS: Los países miembros prestatarios del Banco.

FINANCIAMIENTO: BID: US\$6.700.000 (cuenta independiente, FOE)
Total: US\$6.700.000

PLAZOS: Período de ejecución: 42 meses
Período de desembolso: 48 meses

**CLASIFICACION
AMBIENTAL:** El Comité de Medio Ambiente en la reunión del 27 de junio de 1995 clasificó esta operación en la Categoría II.

OBJETIVOS: El proyecto de cooperación técnica presentado responde a una extendida demanda de los países de la región. Posibilitará la formación de una masa crítica de directivos altos y medios de los sectores sociales, de ONGs y de otras organizaciones de la sociedad civil de la región, en el diseño de políticas sociales y en tecnologías modernas de gerencia social, mediante el financiamiento de su participación en los cursos y talleres del INDES. El proyecto integra un amplio plan de actividades de capacitación de apoyo a la reforma social que el INDES proyecta realizar en toda la región, en base a diversas fuentes de financiamiento.

DESCRIPCION: El proyecto financiará la capacitación en políticas y gestión social de 1.240 ejecutivos públicos, de ONGs, de otras organizaciones de la sociedad civil como sindicatos y medios masivos de comunicación, y de potenciales capacitadores de institutos de formación de los 26 países miembros prestatarios del Banco. Se desarrollará durante 42 meses a través de cursos y

talleres regionales que llevará a cabo el INDES en Washington, D.C. y en la región.

Dicha capacitación tiene por objeto formar agentes de cambio que puedan apoyar con eficiencia gerencial un proceso hacia el desarrollo social sostenible y equitativo en los países de la región.

Los recursos del proyecto financiarán el viaje, la estadía y el apoyo logístico de los 1.240 participantes previstos. Dadas las amplias demandas emergentes de los países en este campo, el INDES se propone formar otros 2.840 ejecutivos sociales con otras fuentes de recursos.

Este proyecto no contempla financiamiento de recursos docentes en la preparación y ejecución de los programas de capacitación, ya que estas tareas se llevarán a cabo por el staff del INDES, financiado por el presupuesto administrativo del Banco, y por consultores contratados con recursos del mismo presupuesto y/o con aportes de otras organizaciones interesadas en apoyar las iniciativas de capacitación.

**BENEFICIOS Y
RIESGOS:**

El proyecto hará posible la capacitación de ejecutivos y diferentes actores sociales públicos y privados de la región, para el desempeño de sus responsabilidades de diseñadores de políticas sociales, gerentes de programas y proyectos sociales, y agentes de cambio, contribuyendo al proceso de reforma social.

El proyecto pretende generar conocimientos y proveer a los participantes de nuevas herramientas para el diseño e implementación de políticas y proyectos. Asimismo, busca 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 capacidades para la gerencia, la articulación interinstitucional, y la construcción de redes.

El riesgo más importante del proyecto es que la capacitación no tenga el impacto esperado. INDES espera minimizar este riesgo mediante: 1) un sistema eficaz y flexible de selección de participantes que permita llegar a ejecutivos con significativas responsabilidades en el campo social; 2) el diseño cuidadoso de la capacitación, y 3) la programación multianual de las actividades de capacitación con las

entidades cuyos candidatos son seleccionados para el programa.

**ESTRATEGIA DEL
BANCO EN LA
REGION:**

Las iniciativas del INDES se han diseñado con el propósito de contribuir a la entrega de servicios sociales con mayor eficiencia y equidad y, así, apoyar un proceso hacia el desarrollo social sostenible y equitativo en los países de la región. A través de capacitación avanzada, el INDES llevará a cabo una intervención modernizante y multiplicadora en los sectores sociales. De esta manera, hará un aporte al cumplimiento de las tareas y las metas estipuladas por el BID en el documento de su octava reposición de capital, en el cual identifica la reducción de la pobreza y la reforma social como tareas complejas que requieren, entre otros elementos, y de manera fundamental mejoras en la capacidad institucional de los países, particularmente las que pueden hacer más eficiente la gestión de sus sectores sociales.

**RESPONSABILIDAD
DEL BANCO:**

INT/INDES con la colaboración de INT/RTC

I. ANTECEDENTES

A. Marco de Referencia

- 1.1 Existe un amplio interés en América Latina y el Caribe en la puesta en marcha de una Reforma Social profunda que permita enfrentar las brechas que se presentan en este crucial campo. Esa reforma social implica, entre otros aspectos, una articulación estrecha de las políticas económicas y las políticas sociales, el diseño y puesta en marcha de políticas sociales innovativas eficientes y equitativas, una modernización institucional a fondo, el desarrollo de capacidades de gestión, y la construcción de extendidos consensos sociales que apoyen los cambios necesarios.
- 1.2 La política social reformada tendrá que enfocarse hacia la creación de oportunidades para todos los miembros de la sociedad y especialmente a la reducción de la pobreza. Las intervenciones públicas deben diseñarse e implementarse con objetivos transparentes y delimitados, que permitan juzgarlas según los resultados e impactos producidos. Particularmente, se requiere una nueva visión de las políticas sociales, para que estas políticas no sean meros mecanismos compensatorios de los efectos de las políticas económicas.
- 1.3 Se necesita asimismo una democratización de los procesos de formación e implementación de las políticas sociales. La democratización creciente en los países de la región exige la participación ciudadana en los procesos decisorios y en el diseño, análisis e implementación de programas sociales. Esta participación, con la adecuada coordinación y gestión, puede convertirse en un instrumento para hacer más efectivas y sostenibles las políticas.
- 1.4 El logro de una reforma social sostenible requerirá, junto a los factores anteriores, del desarrollo de las actuales capacidades organizacionales y gerenciales para la ejecución de programas y proyectos sociales. La debilidad de las mismas constituye un importante "cuello de botella" para la reforma social. Es necesario promover una cultura gerencial avanzada, una modernización de las instituciones, la superación de conflictos burocráticos, una gerencia interinstitucional eficiente para la implementación de programas y proyectos sociales e introducir tecnologías de gestión "de punta" en todo el campo social. Asimismo, deben proponerse iniciativas para establecer redes entre los sectores públicos y otros participantes: las comunidades asistidas, los sectores empresariales, las ONGs, asociaciones comunitarias y profesionales, sindicatos y gremios, medio masivos de comunicación, grupos políticos y otros.
- 1.5 Para todo ello se requiere contar con recursos humanos adecuadamente calificados. Los responsables de la implementación de políticas sociales deben tener habilidades para manejarse en

contextos de complejidad e incertidumbre. El gerente de programas sociales tiene que enfrentar las tradiciones administrativas formalistas y avanzar una cultura de gerencia social, que se enfoque más en resultados e impactos que en acciones y tareas, y en donde se apliquen nuevos modelos de participación y colaboración.

- 1.6 El éxito y la sostenibilidad de la reforma social dependerán de manera fundamental de mejores diseños de las políticas sociales, de la articulación de éstas con las políticas y restricciones económicas, de procesos decisorios más democráticos y del desarrollo de una gerencia social efectiva. Ha constituido un problema clave en este campo la falta de recursos humanos capacitados en el diseño de políticas sociales y en la gerencia social, conocedores de diversas experiencias de reforma social, con capacidades gerenciales modernas, y comprometidos a una verdadera reforma social. Los países latinoamericanos y caribeños han planteado reiteradamente que la gran escasez de recursos humanos capacitados en estas materias constituye un obstáculo a un verdadero cambio social. Se manifiesta una demanda creciente de capacitación y formación para apoyar las iniciativas de reforma social.
- 1.7 Las demandas de formación y desarrollo que parecen tener mayor fuerza en la región incluyen, entre otras, las siguientes temáticas: la conducción de procesos de formulación y formación de políticas sociales; el monitoreo y evaluación de políticas y programas, y la formulación de indicadores apropiados; técnicas para la elaboración de proyectos sociales; el rediseño macroestructural del sector social público; la creación de redes entre las instituciones sociales; gerencia efectiva y estratégica de los programas sociales; construcción de acuerdos nacionales en torno de metas sociales; transformación de políticas asistenciales y proyectos de finalidades restringidas a estrategias de movilización de capacidades propias, en las comunidades beneficiarias, y en diferentes organizaciones de la sociedad civil.

B. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social

- 1.8 El INDES ha sido creado para apoyar los cambios necesarios y ayudar a que los países desarrollen sus capacidades nacionales para aportar soluciones a las demandas planteadas. Su objetivo es actuar como un catalizador de cambios y un constructor de capacidad institucional. Ello supone, entre sus funciones básicas, el servir de forum para el intercambio de experiencias avanzadas, de "puente tecnológico" para la transferencia de tecnologías de punta a los procesos de reforma social, de marco de formación de decisores sociales públicos y privados, y de productor de materiales relevantes para los procesos de formación. Es una institución esencialmente multiplicadora y constructora, destinada a ser punto focal catalítico de procesos nacionales y subregionales de desarrollo de capacidades para la reforma social. Se espera que los países desarrollen esfuerzos sistemáticos crecientes de

formación en estas materias, y el aporte del INDES tenga un carácter de apoyo complementario de los mismos.

1.9 Las iniciativas del INDES se han diseñado con el propósito de contribuir a la entrega de servicios sociales con mayor eficiencia y equidad y, así, apoyar un proceso hacia el desarrollo social sostenible y equitativo en los países de la Región. De esta manera, el INDES hará un aporte al cumplimiento de las tareas y las metas estipuladas por el BID en el documento de su octava reposición de capital, en el cual identifica la reducción de la pobreza y la reforma social como tareas complejas que requieren, entre otros elementos, mejoras en la capacidad institucional de los países, particularmente las que pueden hacer más eficiente la gestión de sus sectores sociales.

1.10 Las actividades globales del INDES incluyen:

- Cursos y talleres regionales y subregionales para la preparación en formulación de políticas sociales y gerencia social, de ejecutivos de alto nivel de los sectores sociales públicos y de las ONGs, y de funcionarios de áreas económicas que tienen relación con las políticas y proyectos sociales.
- Forum permanente de intercambio sobre los aspectos institucionales, organizacionales y gerenciales de la reforma social, entre participantes claves en la misma.
- Programas nacionales para la formación en sus países, de formuladores de políticas sociales y gerentes sociales a cargo de responsabilidades relevantes en los procesos de reforma social, y en la descentralización de la gestión social.
- Identificación de instituciones claves para la reforma social y formación multianual de sus cuadros.
- Preparación de recursos humanos para la conducción de instituciones formadoras de capacidades para la reforma social.
- Programa de "formación de formadores" para fortalecer las entidades de entrenamiento/capacitación nacionales.
- Programas para sectores claves de la sociedad (empresariales, legisladores, comunitarios, profesionales, laborales, medios masivos de comunicaciones) que pueden aportar activamente a la reforma social.
- Programas dirigidos a apoyar el trabajo de las regiones, Departamentos y Representaciones del BID, mediante la preparación en áreas avanzadas de formulación de políticas sociales y gerencia social.

- Programas para la formación de recursos claves en otras organizaciones y agencias internacionales que trabajan en el campo de la reforma social.
 - Producción continua de materiales útiles para la formación y capacitación.
 - Generación de juegos y modelos de simulación y estudios de caso para diseño de políticas y gestión social.
 - Las actividades referidas están destinadas en diversos casos a tener impacto directo, como la transferencia de tecnologías avanzadas a directivos sociales. En otros a tener resultados en plazos más extensos, como la formación de conductores de instituciones formadoras y la formación de formadores que son programas orientados a la construcción de capacidades institucionales nacionales en esta área.
- 1.11 Se prevé la participación y cofinanciamiento de la mayor parte de las actividades del INDES, por múltiples organizaciones gubernamentales, regionales, subregionales, extrarregionales e internacionales.
- 1.12 Gran parte de las actividades de capacitación del INDES se realizarán en los mismos países de la región.
- 1.13 Para poder ejecutar el plan de trabajo propuesto el INDES complementará la labor de su equipo docente con consultores especializados. El INDES proyecta asimismo utilizar la experticia de personal técnico del BID en su labor docente.

II. OBJETIVOS

- 2.1 El proyecto de cooperación técnica presentado posibilitará cumplir metas propias de formación directa de una masa crítica de ejecutivos de los sectores sociales, de ONGs y de otras organizaciones de la sociedad civil de la región, en el diseño de políticas sociales y en tecnologías modernas de gerencia social, mediante el financiamiento de su participación en los cursos y talleres del INDES.
- 2.2 Mediante los cursos y talleres referidos, el proyecto aportará a la formación de agentes de cambio para la reforma social, contribuirá a adelantos en la cultura gerencial de los sectores sociales, los proveerá de herramientas modernas de conducción, colaborará en el avance del diseño de indicadores, e irá construyendo, en dichos sectores, una red de operadores modernos, y que empleen un lenguaje técnico común.
- 2.3 El proyecto integra un amplio plan de actividades de capacitación de apoyo a la reforma social que el INDES proyecta realizar en toda la región en base a diversas fuentes de financiamiento.

III. DESCRIPCION DEL PROYECTO

A. Actividades

- 3.1 El proyecto permitirá el financiamiento de la participación de 1.240 ejecutivos públicos, de ONGs y de otras organizaciones de la sociedad civil y de potenciales capacitadores de instituciones de formación superior de los 26 países miembros prestatarios del Banco. Se desarrollará durante 42 meses a través de los cursos y talleres regionales que llevará a cabo el INDES en Washington, D.C. y en la región. Corresponde señalar que este proyecto de cooperación técnica regional atenderá solamente las actividades en él programadas. Dichas actividades son sólo una parte de las actividades previstas en el programa global del INDES (ver dicha programación en Anexo I) que se estima abarcará en ese período un total de 4,080 participantes.
- 3.2 Los recursos del presente proyecto de cooperación técnica regional financiarán el viaje, la estadía y el apoyo logístico para los 1.240 participantes previstos según la siguiente programación:

Número de Participantes Financiados por el Proyecto					
	1995	1996	1997	1998	Total
# participantes en cursos regionales de 4 semanas	40	120	240	280	680
# participantes en cursos regionales de 6 semanas	-	40	40	40	120
# participantes en talleres regionales de 1 semana	20	100	120	200	440
Total participantes financiados por el proyecto	60	260	400	520	1.240

- 3.3 Esta programación es tentativa y será ajustada en función de la demanda y las otras fuentes de financiamiento de los participantes. Sin embargo, cualquier cambio conducirá a la reorientación de los fondos a otros cursos, sin modificar su destino final.
- 3.4 El INDES aportará al proyecto a través de su propio presupuesto administrativo el financiamiento de recursos docentes para la preparación y ejecución de los programas de capacitación y de consultores contratados con recursos del mismo presupuesto y/o con aportes de otras organizaciones interesadas en apoyar las iniciativas de capacitación. Es decir, con el presupuesto administrativo del Banco y con aportes de otros donantes, se

financiará la inversión inicial de investigación y desarrollo (elaboración de los diseños curriculares, contenidos y material docente) y la ejecución de las actividades del Instituto.

B. Objetivos y Lineamientos de los Cursos y Talleres Regionales

- 3.5 Los cursos y talleres regionales del INDES para ejecutivos sociales, es decir directivos y gerentes de los sectores sociales con altas responsabilidades, y para actores sociales estratégicos, tienen como metas brindar a los participantes los siguientes elementos:
- a. una mayor conciencia y compromiso con respecto a la necesidad de la reforma social;
 - b. una mayor comprensión de la estrecha relación entre las reformas económicas y sociales;
 - c. un manejo de las herramientas que facilitarán la formulación de políticas sociales que atiendan la realidad social;
 - d. conceptos y técnicas para la gerencia efectiva de las políticas sociales y programas sociales;
 - e. oportunidades para intercambiar sistemáticamente experiencias con ejecutivos sociales de toda la región.
- 3.6 Los cursos regionales contarán con 40 participantes y constarán de tres fases, a saber: una primera fase preparatoria a distancia, destinada a introducir a los participantes en temas claves del curso, a través de un número acotado de lecturas seleccionadas y trabajo tutorado; una segunda fase presencial, que conforma el curso formal e intensivo, enfocada al aprendizaje, intercambio y discusión; y una tercera fase de establecimiento y mantenimiento de una red electrónica de intercambio y actualización, a través de la cual circularán por vía del INDES: documentos ampliatorios de los diversos temas presentados en la fase presencial, documentos técnicos relevantes ligados a las áreas de responsabilidad de los participantes, experiencias innovativas en su área de trabajo, información sobre las actividades de los participantes, experiencias interesantes que hayan desarrollado, e información sobre las actividades del Banco en su campo.
- 3.7 Durante todo el desarrollo de la fase presencial, los participantes tendrán la oportunidad de aplicar lo que han aprendido y discutido, mediante el diseño de un proyecto aplicado a su propia experiencia institucional, simulaciones de los procesos decisorios sobre políticas sociales y sobre la gerencia de programas sociales, y la presentación y discusión de estudios de caso.
- 3.8 El curso para formación de formadores tendrá una duración de seis semanas. Se propone capacitar a directivos y docentes de instituciones de formación superior reconocidas, para el diseño y

operación de programas nacionales de formación en diseño de políticas sociales y gerencia social.

- 3.9 Los talleres tendrán una duración de cinco días y contarán con 20 participantes. Se dirigen principalmente a ejecutivos de alto rango del sector social y se focalizan en temáticas estratégicas para el diseño de políticas y la toma de decisiones de dichos ejecutivos, en sus responsabilidades concretas.

C. Los Participantes

- 3.10 Los participantes en los cursos y talleres regionales serán: a) ejecutivos de las entidades públicas que diseñan y participan en la formulación de las políticas de los sectores sociales; b) ejecutivos de las entidades públicas que diseñan y participan en la formulación de las políticas económicas y las asignaciones de recursos a los sectores sociales; c) gerentes sociales de las entidades públicas responsables por la implementación de programas y proyectos sociales; d) gerentes responsables por la implementación de programas y proyectos sociales de amplia escala patrocinados o ejecutados por ONGs; e) líderes de otras organizaciones de la sociedad que promueven y/o participan en la implementación de programas y proyectos sociales, incluyendo empresarios, asociaciones laborales y profesionales, comunidades religiosas, periodistas, organizaciones comunitarias y otros; f) capacitadores e instructores de instituciones que asuman compromisos para diseñar y llevar a cabo eventos de entrenamiento, o programas de capacitación en entidades nacionales o subregionales, con el fin de generar un efecto multiplicador, mediante la diseminación de entrenamiento del Instituto a los niveles estatales, provinciales, municipales y locales, y g) personal técnico de los Departamentos Regionales y las Representaciones del Banco vinculadas con las operaciones en el campo social.
- 3.11 Cuando un Gobierno propone a un candidato para el curso regional y éste es aceptado, el Ministerio correspondiente al organismo en que el funcionario trabaja, deberá firmar un compromiso con el BID que garantice que, a menos que se trate de un grave incumplimiento de obligaciones laborales por parte de dicho funcionario, permanecerá en el sector público en calidad de directivo de políticas o programas sociales, por lo menos un año a partir de su egreso. A su vez, los funcionarios aceptados en el curso deberán comprometerse a no abandonar el cargo que tenían al ser admitidos, a menos que se trate de un ascenso en el escalafón como directivo social, sino hasta después de un año desde su egreso.
- 3.12 Los candidatos para los cursos y talleres regionales INDES para ejecutivos sociales responderán a los siguientes principios generales a ser especificados en las convocatorias respectivas:
- a. Integrar instituciones o programas relevantes para la reforma social en sus países.

b. Hallarse a cargo en las mismas de responsabilidades significativas en el diseño de políticas sociales o la conducción de programas sociales masivos.

c. Haber sido evaluados por sus organizaciones como de alto potencial de desarrollo, capacidades probadas de liderazgo, y orientación a la innovación.

D. Selección de los Participantes

3.13 El proceso de selección de participantes tendrá tres etapas, a saber: a) divulgación de información e invitación a entidades relevantes, para que postulen candidatos para el curso; b) recepción de solicitudes, por parte de las Representaciones del Banco, y envío al INDES, c) selección final. Durante la primera etapa, el INDES publicará información sobre el curso y el financiamiento correspondiente, y la divulgará a las instituciones que actúan en la formulación e implementación de políticas sociales en la Región. El INDES también extenderá invitaciones a entidades que jueguen papeles protagónicos en la formación y/o implementación de políticas sociales, para que postulen candidatos para la participación en los cursos. Todo candidato tendrá que ser postulado por una organización y llenar una solicitud con los elementos de juicio requeridos.

3.14 El INDES solicitará la cooperación de los Departamentos Regionales para identificar potenciales candidatos.

3.15 La selección final de los participantes estará en manos de un Comité Interdepartamental de Selección que se reunirá en la Sede del Banco, y que evaluará cada solicitud en base a los siguientes principios generales a ser especificados en cada programa:

- a. Las responsabilidades a cargo del candidato
- b. la excelencia académica y profesional de los mismos;
- c. la relación de las tareas que desempeña con el servicio de las personas más necesitadas de la población; y
- d. la relevancia del contenido previsto del curso/taller con las tareas y funciones que regularmente desempeña o va a desempeñar.

3.16 El Comité seleccionará los participantes de cada curso. En dicha asignación, se buscará una representatividad en cada curso con respecto a los sectores en que trabajan los participantes, los tipos de organización que representan y los países de donde provienen. Un cupo mínimo del 10% de todos los participantes se destinará a profesionales vinculados a organizaciones no gubernamentales.

IV. EJECUCION

A. Administración del Proyecto

- 4.1 Los cursos y talleres descritos dentro de este documento se diseñarán y se llevarán a cabo por el INDES, bajo la dirección del Gerente del Departamento de Integración y Programas Regionales (Directora del INDES). El Coordinador del INDES será el Jefe del Equipo de Proyecto.
- 4.2 Las Representaciones del Banco en los países miembros apoyarán al INDES en las labores de divulgación de información, y recepción de solicitudes.
- 4.3 Los cursos y talleres objeto de la cooperación técnica propuesta requieren personal de apoyo logístico, que asista a los participantes en el período de duración de los cursos en aspectos instrumentales (computación, didácticos, hospitalidad, biblioteca). El Banco contratará directamente dicho personal que corresponde solamente a esta cooperación técnica (su detalle se halla indicado en el Anexo IV).
- 4.4 El Comité Interdepartamental de Selección, al cual se refirió en el párrafo 3.15 de este documento, será conformado por el Gerente del Departamento de Integración y Programas Regionales, los Gerentes (o sus designados) de los Departamentos Regionales y de los Departamentos de SDS y DPP, y el Coordinador del INDES.

B. Período de Ejecución

- 4.5 El programa se ejecutará en un plazo de 42 meses, contados a partir de la aprobación del Plan de Operaciones.

C. Seguimiento e Informes

- 4.6 El Banco, a través del INDES, evaluará el desempeño de todos los participantes en los cursos y talleres. Además, evaluará los cursos y talleres mediante ejercicios de evaluación y retroalimentación con los participantes, durante el período de capacitación y al finalizar la fase presencial de los cursos y talleres. Dichos ejercicios incluirán evaluación de objetivos, contenidos, metodologías y desempeño de docentes.
- 4.7 Los cursos del INDES se han diseñado de tal forma que se espera mantener un vínculo prolongado entre el Instituto, los participantes y la institución que los patrocina. Una vez que haya terminado el curso o taller, se conformará con los participantes una red permanente de intercambio, que permita convertir al curso o taller en punto focal de un esfuerzo de actualización continua de los mismos. Un elemento central de esta estrategia de intercambio será la constitución de un "bulletin board" del INDES en el

Internet, con el fin de movilizar productos y publicaciones del Instituto hacia los participantes, y facilitar un continuo diálogo entre el INDES, otras unidades del Banco y los participantes.

- 4.8 El INDES conducirá un seguimiento a los participantes a través de sus supervisores, mediante encuesta escrita efectuada a los seis meses de haber participado en un evento de capacitación. Dicha encuesta proveerá al INDES de una "reacción asimilada" de los capacitados en el curso o taller, que reflejará la aplicabilidad de la capacitación a las realidades nacionales de cada participante. La reacción asimilada retroalimentará los contenidos y los métodos de enseñanza del Instituto y aportará al fortalecimiento del intercambio permanente con los participantes. La evaluación con los supervisores de los participantes permitirá apreciar los cambios producidos en el trabajo, después de haber participado en la capacitación y los aportes efectuados a la institución.
- 4.9 El INDES ha definido un conjunto de indicadores como base del proceso de seguimiento de la promoción de sus actividades, la selección de candidatos, la reacción a los cursos, el impacto inmediato de la capacitación y el financiamiento de las actividades del Instituto (ver Anexo II). Los valores mínimos esperados para cada indicador, para el plazo de esta cooperación técnica, son indicados en dicho anexo.
- 4.10 La evaluación de resultados e impactos de la capacitación del INDES también será basada en un análisis cuidadoso de los comentarios y sugerencias recibidas por los participantes y de sus supervisores. Sistemáticamente, se recopilarán las reacciones e impresiones cualitativas, con el fin de detectar la naturaleza de los resultados e impactos generados, los obstáculos a impactos de mayor magnitud, los elementos del curso que son más conducentes a la generación de impactos y los métodos de enseñanza e intercambio que han sido más efectivos.

D. Costos y Financiamiento del Proyecto

- 4.11 Los recursos del proyecto de cooperación técnica regional cubrirán los siguientes costos para todos los participantes en los cursos regionales y talleres: el pasaje aéreo del lugar de trabajo al sitio del curso regional o taller y su regreso correspondiente; el alojamiento, que será pagado por el INDES y concentrado en un solo sitio, para facilitar la interacción y trabajo conjunto entre los participantes, y para obtener mejores precios y bajar costos; un estipendio modesto para alimentación, transporte, comunicaciones y otros durante el periodo de duración del curso/taller; seguros médicos y de vida para el tiempo que se ausentará de su país de origen por estar participando en el curso/taller del Instituto; y los materiales y textos del curso/taller. También cubrirán los costos del personal de apoyo logístico a los participantes, incluyendo asistencia personal, computacional, y bibliotecaria. Como excepción y dada la naturaleza del programa, que incluye como prioridad la extensión cultural de los participantes,

exclusivamente para este propósito se incluye un reducido presupuesto. El mismo atendería los gastos para transporte, guías, actividades culturales y alimentación, durante el desarrollo de las mismas.

- 4.12 Los gastos con cargo al proyecto se autorizarán con retroactividad al 15 de agosto de 1995 en caso de que la operación sea aprobada con fecha posterior.
- 4.13 El costo total del proyecto asciende a US\$6.700.000, que sería financiado por el Banco, de carácter no reembolsable y con cargo a la cuenta independiente del Fondo para Operaciones Especiales de acuerdo al presupuesto siguiente:

Categoría	Total
3.3.1.1 Viajes de los participantes	1.612.000
3.3.1.3 Estipendios	3.710.040
3.4 Seguros	95.200
3.5 Materiales didácticos	182.000
3.9 Otros	154.800
6.6 Personal de apoyo	354.900
9.8 Imprevistos	591.060
TOTAL	6.700.000

Un presupuesto detallado se adjunta como Anexo IV.

V. BENEFICIOS Y RIESGOS

A. Beneficios

- 5.1 El proyecto hará posible la capacitación de ejecutivos sociales públicos y privados de la región, para el desempeño de sus responsabilidades de diseñadores de políticas sociales y gerentes de programas y proyectos sociales, contribuyendo al proceso de reforma social.
- 5.2 Los cursos regionales y talleres del INDES generarán además de capacitación, valiosas experiencias 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 promoverá un espíritu de integración y solidaridad en búsqueda

del desarrollo social, que podría aportar a la generación de convicción y compromiso con la reforma social.

- 5.3 Los cursos regionales y talleres además brindan una oportunidad excelente para el establecimiento de redes de profesionales, que pueden estimular la discusión e intercambio futuro, dando a los participantes nuevos recursos e insumos para el análisis de sus problemáticas nacionales o subnacionales. Posibilitarán asimismo la creación de redes entre los participantes y el Banco.
- 5.4 La capacitación del INDES pretende generar conocimientos y proveer a los participantes de nuevas herramientas para el diseño e implementación de políticas y proyectos. Asimismo, busca conducir a cambios en las estructuras analíticas de los participantes, para que modifiquen sus enfoque de análisis de políticas y de posibles opciones alternativas para la reforma social. Por otra parte desarrollará capacidades para la gerencia, la articulación interinstitucional, y la construcción de redes.
- 5.5 Por su enfoque hacia el fortalecimiento institucional los cursos y talleres del INDES aportarán a instituciones claves para la reforma social en el desarrollo de sus cuadros ejecutivos.
- 5.6 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 "pipeline".

B. Riesgos

- 5.7 Los riesgos de capacitación típicamente se asocian con la posibilidad de que se diluya el impacto del entrenamiento en la amplitud de los sectores sociales de los países beneficiarios.
- 5.8 El INDES propone evitar este riesgo mediante una selección estratégica de los participantes en los cursos regionales y talleres, 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. La significatividad y la relevancia de las responsabilidades de los candidatos se analizarán cuidadosa y estrictamente en el proceso de selección de participantes.
- 5.9 En segundo lugar, el INDES intentará evitar este riesgo mediante un diseño cuidadoso de los contenidos de la capacitación, para que tenga una fuerte orientación formación-acción. 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 serán adaptados a las demandas prioritarias que surgen de la agenda estratégica de los decisores y gerentes sociales de la Región.

- 5.10 En tercer lugar, el INDES pondrá fuerte énfasis, a través de programas multianuales, en la formación de equipos dentro de instituciones que llevan adelante políticas o programas conjuntos para tener mayor impacto.
- 5.11 El contenido de los cursos y talleres del INDES incorporará elementos para promover cambios en la conducta organizacional de los participantes, y motivar que sean agentes y promotores de la reforma social.
- 5.12 El INDES establecerá compromisos con las entidades postulantes de los participantes, para que apoyen su posterior tarea en las mismas y su participación en una red de desarrollo e intercambio. Apoyará el cumplimiento de estos compromisos mediante el establecimiento de una red dinámica de intercambio y actualización entre los participantes, el staff del INDES, el personal del Banco y otros agentes claves en la Región. Los participantes a su vez asumirán compromisos de continuidad en sus responsabilidades.
- 5.13 Por otra parte, algunos de los cursos previstos van dirigidos a la "capacitación de capacitadores" donde el efecto "multiplicador" esperable puede estimarse considerable.

VI. EVALUACION

- 6.1 La evaluación de los resultados e impactos de este proyecto se basará en la evaluación de cada curso/taller, la evaluación del desempeño de los participantes, en el seguimiento de los participantes, descrito en el párrafo 4.6 y en la evaluación que harán los supervisores en las instituciones en las que trabajan. Se podrá incluir como insumo al proceso evaluativo una autoevaluación realizada por el staff del INDES y los docentes que han participado en los cursos y talleres.
- 6.2 El INDES será responsable por el diseño y la aplicación de las herramientas de evaluación y seguimiento.
- 6.3 Se realizará una evaluación formal "mid-term" antes de terminar el segundo año de ejecución del proyecto. En la misma participará el Comité Interdepartamental de selección previsto por el proyecto.

CUADRO NO. 1

PROGRAMAS DE FORMACION Y DESARROLLO DEL INDES
1995-1998 A SER CUBIERTOS CON LA COOPERACION TECNICA PROPUESTA

	1995		1996		1997		1998		Total	
Tipo de Actividad	No. Prog.	No. Partic.	No. Prog.	No. Partic.	No. Prog.	No. Partic.	No. Prog.	No. Partic.	No. Prog.	No. Partic.
Cursos regionales para ejecutivos sociales (4 semanas)	1	40	3	120	6	240	7	280	17	680
Cursos regionales de formación de formadores (6 semanas)			1	40	1	40	1	40	3	120
Talleres regionales (1 semana)	1	20	5	100	6	120	10	200	22	440
TOTAL ANUAL	2	60	9	260	13	400	18	520	42	1.240

CUADRO NO. 2

PROGRAMAS DE FORMACION Y DESARROLLO DEL INDES
1995-1998 A SER CUBIERTOS CON OTRAS FUENTES
(DISTINTAS DE LA COOPERACION TECNICA PROPUESTA)

	1995		1996		1997		1998		Total	
Tipo de Actividad	No. Prog.	No. Partic.	No. Prog.	No. Partic.	No. Prog.	No. Partic.	No. Prog.	No. Partic.	No. Prog.	No. Partic.
Programas nacionales para ejecutivos sociales			8	320	12	480	15	600	35	1.400
Programas para directivos de instituciones formadoras			2	60	3	90	3	90	8	240
Programas para "stakeholders" claves	2	60	6	180	7	210	9	270	24	720
Programas de apoyo directo a las Regiones y Representaciones BID			2	60	2	60	2	60	6	180
Programas para otros organismos internacionales	1	30	3	90	3	90	3	90	10	300
TOTAL ANUAL	3	90	21	710	27	930	32	1110	83	2.840

**INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION
DE LAS ACTIVIDADES DEL INDES
CUBIERTAS POR LA COOPERACION TECNICA PROPUESTA**

Indicador	Fuente de información	Propósito	Metas estimadas*
A. Candidatos **			
Número de candidatos y número de participantes - total - por país - por grupos de países - por tipo de organización - por género	Base de datos, solicitudes INDES	Evaluar el perfil de solicitudes que llegan al INDES, con el fin de detectar debilidades en los procesos de promoción, divulgación de información y envío de invitaciones. Detectar casos en que no se logra generar interés en la postulación de candidatos con el fin de tomar medidas correctivas.	El doble de los cupos disponibles
B. Participantes			
% de participantes que son: - funcionarios públicos - funcionarios de ONGs - capacitadores - de países C&D - mujeres - de los sectores sociales - de los sectores "económicos"	Base de datos, participantes, INDES	Verificar que los participantes cumplan con el perfil de la población objetivo del INDES y que diferentes grupos de dicha población estén suficientemente representados.	50 10 10 30 30 50 10
% de participantes con evaluación de desempeño en el curso "excelente" o "buena"	Evaluaciones de desempeño de los participantes, INDES	Asegurar que los participantes están logrando un desempeño efectivo en los cursos.	85
C. Proyectos elaborados			
% de participantes durante el curso que desarrollan un proyecto de reforma viable y aplicable	Base de datos, proyectos, INDES	Medir la generación de trabajos y proyectos aplicables, producidos durante los cursos del INDES.	75
D. Reacción al curso			
Reacción global promedio al curso (escala: 1 a 10: calificación máxima: 10)	Evaluación por parte de los participantes al finalizar los cursos.	Medir el grado de satisfacción de los participantes con el curso.	8
% de participantes que expresan salir del curso con herramientas concretas que permitirán modificar las iniciativas en que trabaja	Evaluación por parte de los participantes al finalizar los cursos.	Medir el potencial para la generación de impactos.	90
% de participantes que manifiestan que el curso contribuirá a fortalecer el proceso de toma de decisiones en el sector social de su país	Evaluación por parte de los participantes, al finalizar los cursos.	Medir el potencial para la generación de impactos.	85

Indicador	Fuente de información	Propósito	Metas estimadas*
% de participantes que sientan que el curso cumplió los objetivos propuestos	Evaluación por parte de los participantes, al finalizar los cursos.	Medir el grado de satisfacción de los participantes con el curso.	80
E. Impacto del curso			
% de participantes que a los seis meses de finalizar el curso han aplicado herramientas o conocimientos adquiridos en el curso	Encuesta de seguimiento a los participantes a los seis meses de finalizar el curso.	Conocer el impacto de corto plazo generado por el curso.	75
% de participantes que a los seis meses de finalizar el curso sienten que el curso ha modificado su forma de trabajar	Encuesta de seguimiento a los participantes a los seis meses de finalizar el curso.	Conocer el impacto de corto plazo generado por el curso.	70
% de participantes que a los seis meses de finalizar el curso citan un ejemplo de cambio de política o de procesos que ha sido influido por el curso	Encuesta de seguimiento a los participantes a los seis meses de finalizar el curso.	Conocer el impacto de corto plazo generado por el curso.	40
% de instituciones que a los 6 meses de finalizar el curso consideran que el mismo ha influido en el mejoramiento del rendimiento de los participantes	Encuesta de seguimiento a los supervisores a los 6 meses de finalizar el curso	Conocer el impacto de corto plazo generado por el curso.	70
F. Financiamiento de la capacitación global de los cursos del INDES			
% de participantes cuyos costos (viaje, estadía, seguros) serán cubiertos por fuentes diferentes a las del Banco		Medir la diversificación de las fuentes de financiamiento de la participación de profesionales en los cursos del INDES, promoviendo una disminución de la dependencia de recursos del Banco para dicho propósito.	66
% de las sesiones conducidas por docentes financiados con recursos diferentes a los del Banco		Medir la diversificación de las fuentes de financiamiento de la capacitación del INDES.	66

* Las metas estipuladas corresponden a los valores mínimos esperados para cada indicador, para el período 1995-1998.

** No aplicable al primer curso en que los candidatos serán preidentificados.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
INSTITUTO INTERAMERICANO PARA EL DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA DE DESARROLLO DIRECTIVO
EN POLITICAS SOCIALES Y GERENCIA SOCIAL
RESUMEN EJECUTIVO

I. OBJETIVOS

Dirigido principalmente a altos directivos públicos del área social de América Latina, el programa tiene como objetivos centrales aportar a:

- el aprovechamiento en los sectores sociales de modelos conceptuales y tecnologías de punta;
- la mejor articulación entre las políticas económicas y las sociales;
- el perfeccionamiento de los procesos de formación y diseño de las políticas sociales;
- la modernización de la cultura gerencial en las organizaciones del área social;
- el avance en la conformación de una visión de conjunto estructurada y consistente entre los directivos sociales sobre la problemática y las alternativas para enfrentarla.
- la consolidación de un lenguaje conceptual y técnico unificado.

II. ORIENTACIONES CURRICULARES BASICAS

El programa preparado parte de un análisis sistemático de la experiencia internacional en materia de diseño de políticas sociales, y gerencia de programas sociales, del examen de los principales programas de formación en áreas conexas, y de las características propias de América Latina.

Entre las directrices centrales del programa se hallan:

- a. La idea de que el tema de las políticas sociales no se resuelve exclusivamente en mejoras metodológicas de los procesos de diseño. Debe ser releído desde la perspectiva de que en los hechos se produce un proceso de formación de políticas, donde intervienen múltiples actores, que presionan en diversas direcciones, y que un proceso efectivo de elaboración debe incluir necesariamente estos componentes y estrategias adecuadas para operar en esas condiciones.
- b. La identificación y abordaje con modelos gerenciales avanzados del tipo de problemas que deben afrontar quienes llevan adelante programas sociales masivos que tienden a ser diferentes de los característicos de otros campos gerenciales. Entre ellos se hallan: la necesidad de articular permanentemente lo económico y lo social, el hecho de que en los programas sociales intervienen numerosas instituciones, lo que supone complejos problemas de gerencia inter-institucional, las necesidades de transparencia y control social efectivo sobre los programas, las dificultades que suponen los deseables procesos de descentralización de los programas sociales, la orientación hacia la creación de condiciones

participación efectiva de las comunidades asistidas, la necesidad de contar con sistemas de monitoreo y evaluación en tiempo real. Estos y otros elementos requieren diseños gerenciales adecuados a los mismos.

- c. El programa tiene un carácter estrictamente aplicado. Se orienta a proporcionar a los directivos participantes marcos analíticos, e instrumentos técnicos que puedan mejorar su tarea cotidiana.

III. PARTICIPANTES

El Programa INDES de diseño de políticas sociales y gerencia social está destinado a directivos públicos que trabajan en dos campos básicos:

- tienen responsabilidades significativas en los procesos de elaboración de las políticas sociales;
- o están al frente de la ejecución de programas sociales masivos, o de organizaciones que implementan programas sociales.

Participarán asimismo en el Programa, directivos de ONGs que llevan adelante programas sociales de amplios alcances.

Un Comité de Selección decidirá sobre los participantes escogidos para los cupos disponibles.

IV. ESTRUCTURA CURRICULAR BASICA

El programa presentado se desarrollará en dos fases:

Fase introductoria

Aceptado el participante iniciará un trabajo de educación a distancia. Le serán enviados sets de documentación técnica escogida para que los lea en su país de residencia.

Fase formativa

Se desarrollará en Washington, en la sede del INDES, desde el 18 de septiembre al 13 de octubre de 1995.

Constará de las siguientes etapas sucesivas de formación:

- Módulo I. Marcos de referencia

Objetivos: Analizar el ambiente social, económico y político de América Latina que enmarca la tarea de diseñadores y gerentes. Proporcionar marcos de referencia sobre microeconomía y reforma del Estado. Discutir principios para la reforma social. Presentar los contenidos a abordar en las dos orientaciones del programa.

- Módulo II. Diseño y gerencia

El curso se dividirá en dos orientaciones. En la de diseñadores de políticas participarán aquellos con responsabilidades en ese campo. En la de gerentes sociales, quienes conduzcan programas sociales masivos o instituciones que los ejecutan.

La orientación "diseño de políticas sociales" analizará las temáticas de medición social, necesidades, eficiencia y equidad, política fiscal, integración de políticas económicas y sociales, políticas de salud y educación, financiamiento, descentralización y participación, fondos de inversión social, focalización, gerencia para diseñadores, gerencia intergubernamental, negociación.

La orientación "gerencia social" trabajará sobre especificidad de la gerencia social, análisis del medio ambiente, macroorganización del sector social, planificación estratégica, programación de proyectos, negociación, toma de decisiones, personal, presupuesto, gerencia intergubernamental, redes, descentralización, municipalización, participación, análisis de casos de gerencia social en la región (producidos por el INDES).

Ambas orientaciones tendrán algunas áreas comunes.

- Módulo III. Evaluación, simulación e integración

El curso completo trabajará sobre técnicas de monitoreo y evaluación de programas sociales, llevará a cabo un ejercicio de simulación (desarrollado por el INDES) donde se aplicarán parte de los conocimientos obtenidos, y finalmente se procurará realizar una integración de conjunto de los mismos.

Junto a las tres etapas anteriores, desde el inicio del curso, cada participante trabajará en la preparación de un "Proyecto Social". El mismo consistirá en formular el diseño de un proyecto de aplicabilidad a problemas relevantes de la organización en donde se desempeña. El participante recibirá tutoraje del equipo docente en el proceso de formulación del diseño, y presentará los resultados finales en la última semana del curso.

V. RED ELECTRONICA

Se prevé una tercera fase de establecimiento y mantenimiento de una red electrónica de intercambio y actualización, a través de la cual circularán por vía del INDES: documentos ampliatorios de los diversos temas presentados en la fase presencial, documentos técnicos relevantes ligados a las áreas de responsabilidad de los participantes, experiencias innovativas en su área de trabajo, información sobre las actividades de los participantes, experiencias interesantes que hayan desarrollado, e información sobre las actividades del Banco en su campo.

PROYECTO DE RESOLUCION

REGIONAL. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN PROGRAMA DE
FORMACION Y ENTRENAMIENTO DE DIRECTIVOS
SOCIALES EN AMERICA LATINA

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 cooperación técnica no reembolsable, para la realización de un programa de Formación y Entrenamiento de Directivos Sociales en América Latina.

2. Destinar para los fines de esta resolución hasta la suma de US\$6.700.000, con cargo a la cuenta independiente del Fondo para Operaciones Especiales.

3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.