

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LÍDERES DEMOCRÁTICOS****(TC-97-08-40-7-RG)****RESUMEN EJECUTIVO**

**Solicitante:** Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos (SG/OEA).

**Organismo Ejecutor:** Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos (SG/OEA) por medio de la Unidad para la Promoción de la Democracia (UPD).

<b>Monto y fuente:</b>	BID: (Fondo de Operaciones Especiales –FOE- divisas)	US\$	1.000.000
	SG/OEA:	US\$	250.000
	Total:	US\$	1.250.000

**Plazos:** A partir de la fecha de la suscripción de la Carta-Convenio entre el Banco y la SG/OEA:

Período de Ejecución:	36	Meses
Período de Desembolso:	42	Meses

**Objetivos:** Contribuir a la consolidación del sistema democrático que es condición indispensable para el funcionamiento eficiente de una economía de mercado y para las posibilidades de un desarrollo sostenido y equitativo. Específicamente, el proyecto propone iniciar un programa de capacitación para líderes democráticos con los siguientes objetivos específicos: i) impartir conocimientos teóricos sobre instituciones, valores y prácticas democráticas y de derechos humanos; (ii) facilitar la adquisición de facultades y destrezas analíticas y herramientas útiles que conduzcan a la acción política democrática; y (iii) promover el desarrollo de habilidades prácticas y técnicas útiles en el quehacer político democrático y la gerencia política en un contexto democrático.

**Descripción:**

El proyecto consiste en la ejecución de las siguientes actividades: (i) una consultoría para el diseño del marco teórico y operativo del Programa de Capacitación orientado a determinar los requerimientos teóricos, el curriculum básico y el plan estratégico para el desarrollo de los cursos de capacitación para líderes sociales y políticos enraizado en valores y prácticas democráticas y de derechos humanos; y (ii) un programa de cursos para la capacitación de líderes democráticos a ser llevado a cabo a nivel nacional. Cuando resulte aconsejable se podrán realizar cursos a nivel subregional.

El programa de cursos de formación será llevado a cabo por instituciones académicas de excelencia que serían seleccionadas por medio de un proceso de competencia con base a las propuestas presentadas. Los temas de los cursos serán: (i) teorías de la democracia; (ii) funcionamiento de las instituciones democráticas (los poderes ejecutivo, legislativo y judicial; y sistemas electorales) de la región o sub-región; (iii) los valores y prácticas democráticas, en general, y sus implicaciones prácticas para organizar y fortalecer el funcionamiento del Estado de Derecho y de los Poderes del Estado; (iv) conocimientos teóricos y prácticos de derechos humanos y fundamentos relativos a la necesidad e importancia de su respeto, promoción y protección (dada su naturaleza de base de los procesos democráticos; (v) la gerencia política, (incluyendo estrategias de comunicación política, encuestas y políticas públicas) y el uso de la informática en la política; (vi) técnicas de negociación y mediación política; y (vii) técnicas legislativas y prácticas democráticas para enriquecer los procesos de formulación de leyes y de políticas públicas con distintos modelos de consulta y participación ciudadana.

**Revisión social y ambiental**

El CESI aprobó el Plan de Operaciones propuesto, sujeto a las siguientes recomendaciones: (i) el proceso de selección de candidatos deberá incluir criterios de acción afirmativa en términos de género, comunidades indígenas y otros grupos subrepresentados o históricamente excluidos de la sociedad (ver párrafo 2.7); (ii) los curricula deben incluir áreas temáticas de diversidad cultural, políticas de medio ambiente y de género y técnicas de planeación, y organización y toma de decisiones (ver párrafos 2.6 y 2.8); (iii) la evaluación del programa debe enfatizar un monitoreo proactivo, así como la identificación de prácticas exitosas y lecciones aprendidas (ver párrafo 2.13).

**Beneficios:**

Se espera que el proyecto contribuya a la formación de líderes en gerencia política, el ejercicio de mejores prácticas democráticas y el respeto por los derechos humanos. En particular, se espera que el proyecto al proporcionar a los participantes herramientas teóricas y prácticas en los temas de gerencia, democracia y derechos humanos, fomentará la existencia de sólidos liderazgos políticos democráticos y ayudará a internalizar una cultura democrática y de respeto por los derechos esenciales, requeridos para la consolidación de los sistemas democráticos en la región, que son un requisito para el funcionamiento eficiente de una economía de mercado.

**Riesgos:**

Existen algunos riesgos inherentes a este tipo de proyectos: El **impacto reducido** del esfuerzo realizado debido a la inadecuada selección de los participantes. Para evitar tal riesgo, se pondrá especial énfasis en el diseño del proceso de selección de los participantes, actividad a la que se dedican recursos específicos en el desarrollo del marco operativo del programa objeto. El Comité de Coordinación del proyecto tendrá la responsabilidad última del proceso. La **débil calidad de la capacitación**. Para evitar tal riesgo, se ha previsto en el desarrollo del marco teórico y operativo, un trabajo previo que garantice la relevancia de los contenidos formativos y el establecimiento de estándares para los licitantes que se encargarán de dictar los cursos. Además, se espera que por medio del concurso previsto se pueda contar con la colaboración de las instituciones académicas de mayor solvencia de la región en este ámbito académico. La **falta de continuidad del proyecto**. Un proyecto como el presente, tiene que ser concebido más como el inicio de una línea de trabajo compartida por las instituciones y gobiernos de la región, que como actividades específicas aisladas. Para favorecer que así sea, se ha previsto que los resultados del marco teórico y operativo se publiquen y promocionen, favoreciendo así el acceso a los estudios realizados. Se prevé su difusión utilizando medios electrónicos, lo que garantizará un acceso generalizado y de bajo costo. Asimismo, se pretende colaborar con diversas instituciones académicas para que el conocimiento que se obtenga de este esfuerzo quede radicado en las instituciones de la región. Por último el coordinador del programa tiene como función especial la búsqueda/creación de fuentes de financiamiento para dar continuidad al mismo.

**Estrategia del  
Banco en el País:**

Este proyecto se enmarca en los lineamientos establecidos en la Octava Reposición, que indica la necesidad de trabajar con un enfoque integrado del desarrollo que, a la vez que impulse las reformas económicas orientadas al mercado, promueva la integración socio-económica, y la reforma y modernización de las instituciones estatales y políticas a objeto de garantizar un entorno de seguridad y estabilidad jurídica y política de largo plazo, el cual es necesario para el esfuerzo de inversión y desarrollo. En este contexto, esta cooperación técnica propone capacitar a líderes democráticos, con el fin de crear una mayor capacidad de decisión entre aquellos que tienen un rol fundamental que cumplir en el proceso de reformas económicas, sociales y político institucionales, así como el fortalecimiento de las instituciones y prácticas democráticas de los países. (Ver documento GN-1883-5). Con este proyecto el BID además de asumir un rol pionero entre las instituciones de desarrollo, estaría transmitiendo una señal en términos de las ideas, valores y criterios técnicos fundamentales para el desarrollo, con lo cual el impacto del proyecto será muy superior al que pueda derivarse directamente de la dimensión del mismo.

**Condiciones  
Contractuales:**

Como condiciones previas al primer desembolso de la contribución del Banco, el Ejecutor deberá presentar al Banco evidencia de que: (i) se ha nombrado al coordinador del programa con las funciones indicadas en el párrafo 3.3; (ii) se ha conformado el Comité de Coordinación mencionado en el párrafo 3.2; y, (iii) se ha presentado al Banco el plan inicial mencionado en el párrafo 5.3a.

## **I. ANTECEDENTES**

- 1.1 Los países de América Latina y del Caribe enfrentan una serie de desafíos socio - económicos y políticos, de gran relieve (el alto nivel de pobreza y desigualdad, el deterioro del medio ambiente, la violencia y la inseguridad ciudadana, la pérdida de confianza en las instituciones democráticas, el desarraigo de la política y, por lo tanto, la necesidad de introducir significativas reformas económicas y del Estado). Su manejo y superación exigen sistemas políticos democráticos consolidados y efectivos. Esto a su vez, por una parte, requiere de una amplia capacidad y fortaleza institucional y por otra, de la solidez y arraigo de la cultura política democrática y de respeto por los derechos humanos y de la existencia de un sólido liderazgo político democrático.
- 1.2 Conscientes de todos estos desafíos, los gobiernos de los países de la región han extendido mandatos al BID y la OEA para que ambas instituciones cooperen con los países en las tareas de reforma del Estado y la promoción y consolidación del sistema democrático. Consolidar los procesos democráticos implica, entre otras cuestiones, educar a los ciudadanos en el respeto de los derechos humanos y capacitar a quienes cumplen o cumplirán un papel central en la definición y ejecución de políticas en los Estados.
- 1.3 La evidencia empírica y un creciente cúmulo de conocimiento académico han venido poniendo de manifiesto la relación de causalidad entre el Estado de Derecho y la eficiencia de la economía de mercado, y más concretamente, entre democracia y desarrollo económico con equidad. Este reconocimiento de la importancia del entorno institucional, normativo y político ha ensanchado en los últimos años el marco de acción de la cooperación internacional para el desarrollo. En este marco se ha encomendado al Banco el objetivo de trabajar con un enfoque más integrado del desarrollo que, a la vez que consolide las reformas económicas, promueva la integración socioeconómica interna, la modernización del Estado y el fortalecimiento de las instituciones democráticas y de la sociedad civil.
- 1.4 Por otra parte, los países y las instituciones de cooperación internacional han venido realizando importantes esfuerzos de formación del liderazgo económico, empresarial y social, pero no han realizado suficientes esfuerzos en materia del liderazgo político democrático destinado a dar coherencia y orientación a la gestión pública en el campo económico y social. El Banco ha desarrollado importantes acciones, mediante préstamos y cooperaciones técnicas, orientadas al fortalecimiento de las instituciones democráticas y al respeto de los derechos humanos, es por ello que tomando en consideración ese mandato y la experiencia acumulada se propone financiar un programa de capacitación para jóvenes líderes en América Latina.
- 1.5 En el proceso de mejora de la capacidad institucional y del aumento del capital social de los países, una variable crítica es la disponibilidad de liderazgos capaces de articular la acción colectiva en esta dirección. Estos liderazgos requieren enraizarse fuertemente en los valores democráticos y de respeto por los derechos humanos, que

lleven a comportamientos coherentes con ellos y en consecuencia a fortalecer los procesos democráticos.

- 1.6 En el contexto de lo anterior, considerando que el apoyo del Banco debe responder a las demandas de los países, y conforme al mandato de los gobiernos de los países de la región, se propone coordinar con la SG/OEA, y bajo la supervisión de la misma entidad, un conjunto de acciones formativas orientadas a entregar herramientas para la capacitación y formación de líderes sociales, en valores y prácticas democráticas y de respeto por los derechos humanos. Con una perspectiva de mediano y largo plazo, se promoverá, impulsará y coordinará la realización de actividades para la capacitación de líderes sociales en valores democráticos y de respeto, promoción y protección de los derechos humanos, para colaborar en la profundización y ampliación de liderazgos democráticos en la región.
- 1.7 Se propone realizar este programa de capacitación con la SG/OEA, dada la capacidad que posee este organismo para imprimir un sello diferenciador a este programa de capacitación, con respecto a otros programas y cursos de liderazgo ofrecidos en la región por las más variadas instituciones. En efecto la esencia de este programa radica en el entrenamiento de líderes jóvenes en los valores democráticos y en el respeto por los derechos humanos esenciales para cimentar el desarrollo de la región. La SG/OEA a través de la Unidad para la Promoción de la Democracia, ha realizado cursos de entrenamiento para jóvenes líderes de las Américas, por lo que tiene cierta práctica en el diseño y administración de ésta clase de actividades, y a la vez, tiene acceso a la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, órgano principal de la OEA en la promoción y protección de los derechos humanos en los estados miembros y principal órgano consultivo de ésta organización en materia de derechos humanos.
- 1.8 Se espera que al tener el Ejecutor la capacidad para abordar satisfactoriamente los desafíos que plantea este Programa de capacitación, se logrará cumplir con el mandato de los gobiernos de la región, permitiendo en última instancia, reforzar los esfuerzos de los países e instituciones de cooperación internacional para la formación de líderes democráticos en la región.
- 1.9 Este proyecto se enmarca en los lineamientos establecidos en la Octava Reposición, que indica la necesidad de trabajar con un enfoque integrado del desarrollo que, a la vez que impulse las reformas económicas orientadas al mercado promueva la integración socioeconómica, reforma y modernización de las instituciones estatales y políticas, y la creación de un ambiente jurídico y político de estabilidad y seguridad el cual es indispensable para los esfuerzos de inversión y crecimiento con equidad. En este contexto, esta cooperación técnica propone un programa para la capacitación de líderes sociales democráticos con el fin de crear una mayor capacidad de liderazgo entre aquéllos que tienen un rol fundamental que cumplir en el proceso de reformas económicas, sociales y político institucionales, así como en el fortalecimiento de las instituciones y prácticas democráticas de los países. (Ver documento GN-1883-5). Con este proyecto, el BID, además de asumir un rol pionero entre las instituciones multilaterales de desarrollo, estaría transmitiendo una señal en términos de las ideas y criterios técnicos fundamentales

para el desarrollo, con lo cual el impacto del proyecto será muy superior al que pueda derivarse directamente de la dimensión del mismo.

## **II. OBJETIVOS Y DESCRIPCION DEL PROGRAMA**

### **A. Objetivos**

- 2.1 Contribuir a la consolidación del sistema democrático que es condición indispensable para el funcionamiento eficiente de una economía de mercado y para las posibilidades de un desarrollo sostenido y equitativo.
- 2.2 Específicamente, el proyecto propone iniciar un programa de capacitación para líderes democráticos con los siguientes objetivos específicos: i) impartir conocimientos teóricos sobre instituciones, valores y prácticas democráticas y de derechos humanos; (ii) facilitar la adquisición de facultades y destrezas analíticas y herramientas útiles que conduzcan a la acción política democrática; y (iii) promover el desarrollo de habilidades prácticas y técnicas útiles para el quehacer político democrático y la gerencia política en un contexto democrático.

### **B. Descripción**

- 2.3 El proyecto consiste en la ejecución de las siguientes actividades: (i) una consultoría para el diseño del marco teórico y operativo del Programa de Capacitación orientado a determinar los requerimientos teóricos, el curriculum básico y el plan estratégico para el desarrollo de los cursos de capacitación para líderes sociales y políticos enraizado en valores y prácticas democráticas y de derechos humanos; y (ii) un programa de cursos para la capacitación de líderes democráticos a ser llevado a cabo a nivel nacional. Se contempla la posibilidad de realizarlos a nivel subregional cuando así sea aconsejable. A los efectos de esta cooperación técnica se entenderá por líderes tanto los que actualmente ejercen posiciones de conducción política o los que están en posiciones con claras posibilidades de llegar a ejercerlo. Los líderes reales o potenciales se identificarán entre el conjunto de instituciones sociales (partidos políticos, sindicatos, organizaciones empresariales, ONGs, medios de comunicación, instituciones académicas, y otras organizaciones de la sociedad civil) que tienen directa incidencia en la dirección política de los países. Los criterios de selección darán prioridad a aquellos líderes jóvenes, con mayor potencialidad de acceder a cargos de elección popular y por tanto a la dirección política de los países y que presenten un marcado compromiso con los valores democráticos y de derechos humanos.
- 2.4 En el marco de esta propuesta, se prevén los siguientes componentes:
  - a) Desarrollo del marco teórico y operativo de los cursos**
- 2.5 Este componente comprenderá el diseño de un estudio orientado a establecer el marco teórico, los requerimientos formativos para la capacitación en liderazgo social y político enraizado en valores y prácticas democráticas y de derechos humanos, y el plan estratégico para el desarrollo de los cursos. El marco teórico y

operativo podrá ser revisado de conformidad con las reglas establecidas en este documento en la sección relativa a ejecución del Programa.

- 2.6 El estudio, cuyos términos de referencia se detallan en el Anexo I, tiene como objetivo específico establecer el marco teórico y operativo desde una perspectiva de respeto por los valores y principios democráticos y de derechos humanos, en base al cual se procederá a: **(i)** establecer los parámetros teóricos a los que se deberán ajustar los cursos de formación; **(ii)** diseñar la estructura y el curriculum básico de los cursos del programa de capacitación desde una perspectiva democrática y de derechos humanos, que deberá incluir entre otras áreas temáticas la diversidad cultural, y técnicas de planeación, organización y toma de decisiones; y, **(iii)** diseñar el plan estratégico y operativo para el desarrollo del programa de capacitación.
- 2.7 En el plan estratégico de capacitación se: **(a)** identificarán aquellas actividades (cursos, talleres etc.), dirigidas a la formación de líderes que se estén llevando a cabo en la región que puedan servir como referencia para el desarrollo de los cursos considerando los necesarios ajustes temáticos; **(b)** identificarán las potenciales instituciones ejecutoras de la región, en especial aquellas instituciones académicas de excelencia en las áreas temáticas relativas a estos cursos; **(c)** incluirán los documentos que se utilizarán en el concurso de adjudicación de los cursos de entrenamiento y que deberán, entre otros, definir las bases de licitación, los criterios de elegibilidad de los países y la preferencia por los países clasificados como C y D; **(d)** establecerán los criterios de selección de los participantes en el programa, que también deberán incluir criterios de acción afirmativa en términos de género, comunidades indígenas y otros grupos históricamente excluidos de la sociedad; **(e)** diseñar los criterios de elegibilidad de las instituciones que ejecutarán el programa de formación y los parámetros de evaluación de las propuestas y cursos a ofrecer; y, **(f)** propondrán estrategias de publicidad y difusión del programa, de las bases del concurso, y de los resultados de los cursos que se vayan completando, en un nivel general por parte de la SG/OEA, y a nivel sub-regional por parte de los adjudicatarios de las propuestas.
- 2.8 Al considerar las recomendaciones efectuadas por el CESI, se ha estimado que para lograr los objetivos de este Programa y obtener los resultados esperados, es adecuado limitar las áreas temáticas del curriculum a aquéllas que permitirán la obtención de los objetivos específicos del mismo. Es por ello, y considerando que el Banco realiza y financia otras iniciativas, proyectos, e instancias más adecuadas para la discusión del tema medioambiental, que no se incluirá en el curriculum el área temática de las políticas del medio ambiente. Sin perjuicio de lo anterior, este tema podrá ser discutido al analizar temas contingentes de políticas públicas.
- 2.9 Los temas generales que estarían sujetos a estudio para el desarrollo del marco teórico de los cursos deberían incluir, pero no se limitarán, a los siguientes: **(i)**; teorías de la democracia; **(ii)** funcionamiento de las instituciones democráticas (los poderes ejecutivo, legislativo y judicial y sistemas electorales); **(iii)** los valores y prácticas democráticas, en general, y sus implicaciones prácticas para organizar y fortalecer el funcionamiento de los Poderes del Estado y del sistema de partidos políticos; **(iv)** conocimientos teóricos y prácticos de derechos humanos y



fundamentos relativos a la necesidad e importancia de su respeto, promoción y protección (dada su naturaleza de base de los procesos democráticos); (v) la gerencia política, (incluyendo estrategias de comunicación política, encuestas y políticas públicas) y el uso de la informática en la política; (vi) técnicas de negociación y mediación política; y, (vii) técnicas legislativas y prácticas democráticas para enriquecer los procesos de formulación de leyes, de políticas y la programación de inversiones públicas con distintos modelos de consulta y participación ciudadana.

#### **b) Programa de Cursos de Capacitación**

- 2.10 La capacitación se realizaría a través de cursos dictados por instituciones académicas de excelencia que serían seleccionadas a través de un proceso competitivo según se detalla en la sección de ejecución del programa. Los cursos tendrían las siguientes características básicas: (i) se dictarán a nivel nacional y a nivel subregional cuando sea aconsejable, con el fin de combinar una estrategia que permita maximizar el impacto del programa en cuanto al número de participantes, el intercambio de experiencias positivas entre éstos y el número de cursos a proporcionar por una parte, y por otra, una reducción sustancial de los costos unitarios de ejecución del programa; (ii) los países de América Latina y el Caribe enfrentan una serie de desafíos económicos y políticos cuyo manejo y superación requieren de una amplia capacidad y fortaleza institucional. En función de las necesidades observadas y como una forma de minimizar las asimetrías que se presentan entre los países de la región y que constituyen un obstáculo para el funcionamiento eficiente de una economía de mercado y para las posibilidades de desarrollo sostenido y equitativo, se adoptarán las medidas necesarias para privilegiar en países clasificados como C y D; (iii) los temas generales de los cursos comprenderán aquellos indicados en el párrafo anterior 2.9, y podrían ser ajustados de acuerdo con las características y necesidades específicas de cada país, pero otorgando siempre la debida relevancia al componente de democracia y derechos humanos; (iv) los cursos serían dirigidos a líderes jóvenes, por regla general menores de 30 años y de preferencia provenientes de países C y D que presenten la mayor potencialidad de acceder a cargos de elección popular o que actualmente se encuentran en posiciones de conducción política y que presenten un marcado compromiso con los valores democráticos y de derechos humanos (v) los cursos darán preferencia al análisis y discusión interactiva de los temas a analizar, por lo que en general se entregarán los materiales didácticos correspondientes en forma anticipada.
- 2.11 Los cursos de capacitación serán dictados por las instituciones adjudicatarias de los concursos que se efectuarán a nivel nacional. Se considera la posibilidad de realizar cursos subregionales dirigidos a aquellos líderes más promisorios a fin de promover el intercambio de experiencias a nivel subregional cuando las necesidades de maximizar el impacto de los cursos versus reducción de costos, así lo indiquen aconsejable. Cada institución seleccionada estará encargada de las siguientes actividades: (i) realizar actividades de publicidad de los cursos; (ii) seleccionar a los participantes de conformidad con los parámetros establecidos; (iii) contratar directamente a los instructores, acordando sus honorarios, participación, viajes y producción de materiales didácticos; (iv) efectuar los arreglos necesarios para viajes.

alojamiento y subsistencia de los participantes; (v) proporcionar el apoyo logístico necesario para la prestación de los cursos. Además al término de los cursos el Adjudicatario deberá entregar al Ejecutor un informe final de auto-evaluación, de conformidad con los parámetros que se señalan más adelante, y un balance contable en el plazo máximo de un mes a contar del día de cierre de los cursos de capacitación.

- 2.12 El programa de capacitación se realizará mediante módulos de entrenamiento básico que tendrán en promedio una duración de dos semanas por curso y que estarían adaptados a los diferentes niveles de educación y experiencia, ámbitos de acción de los participantes y a las necesidades específicas previamente identificadas en el marco teórico y operativo. Se estima que el proceso de selección de los participantes, la entrega a éstos en forma anticipada de los materiales didácticos para exponerlos a nuevas ideas, interrogantes y desafíos, y la estructura intensiva de análisis y discusión interactiva que tendrán los cursos propuestos, permitirá la capacitación de los participantes en forma adecuada, no obstante la duración de los cursos.

### **c) Evaluación del Programa**

- 2.13 La evaluación del programa se realizará a través de un consultor independiente contratado por el Banco, de común acuerdo con el Ejecutor. Por su naturaleza, el programa requiere de constante evaluación y seguimiento para incorporar las lecciones aprendidas y realizar ajustes de manera efectiva. Por ello se requerirán dos niveles de evaluación, uno al término de cada año y otro al término del programa, en los que se deberá analizar la pertinencia y eficacia de los cursos realizados y formular recomendaciones. Los cursos se evaluarán anualmente de conformidad con los siguientes parámetros (a) análisis cualitativo de las instituciones que desarrollaron los cursos y los programas ejecutados incluyendo los métodos de difusión utilizados para atraer participantes y publicación de resultados; (b) análisis cualitativo de los participantes, (c) calidad de materiales e instructores (d) revisión de documentos que deberán entregar los ejecutores locales al término de los cursos (reportes financieros, grado de cumplimiento de metas, sugerencias y auto-evaluación de instituciones y alumnos y el informe de evaluación que deberá entregar Coordinador del Programa con al menos un mes de anticipación a la fecha de la convocatoria del Comité de Coordinación).
- 2.14 La evaluación final deberá analizar los cursos de capacitación tomando en consideración los siguientes parámetros: **(a)** un análisis de las necesidades de formación identificadas y de los programas diseñados de difusión previstos para alcanzar el máximo número posible de participantes; **(b)** un análisis cualitativo de los participantes y los cursos realizados, desglosado en la forma siguiente: (i) número y calidad de propuestas presentadas por instituciones académicas/centros de excelencia para los cursos de formación; (ii) número y tipo de cursos llevados a cabo por año; (iii) número y tipo/perfil de los participantes en los cursos por año y la representatividad de todos los sectores, en especial aquellos postergados; (iv) tipo de organización (pública o privada); (v) nivel de autoridad/responsabilidad del participante (actual o potencial); (vi) número y calidad de los instructores y métodos de enseñanza; (vii) número y calidad de casos de estudios (o documentos

didácticos) preparados para llevar a cabo los cursos; y, (viii) número y calidad de los proyectos presentados por los participantes; (c) compilar un análisis de los resultados de los cursos, en base de las evaluaciones preparadas por cada participante a la terminación del curso y de las memorias elaboradas posteriormente. Este análisis deberá ser cuantitativo y cualitativo y deberá destacar las reacciones negativas y positivas de los participantes y los esfuerzos realizados por el Ejecutor del programa para adecuar el curriculum y plan estratégico con el fin de mejorar su calidad, cobertura, e impacto de los cursos de acuerdo con los resultados objetivos obtenidos; (d) analizar el material aplicado a la difusión del programa y el soporte electrónico del mismo para comprobar su accesibilidad, atractivo, solidez y coherencia; y (e) analizar los esfuerzos realizados por el Coordinador del Programa para hacer gestiones de financiamiento en fuentes alternativas al Banco que garanticen la continuidad del programa. Al término del programa la OEA/SG presentará un informe de evaluación final que deberá incluir además de la información obtenida anualmente, una evaluación final de conformidad con los parámetros detallados en la sección relativa a la ejecución del proyecto y en los términos de referencia del consultor.

- 2.15 Se estima que la evaluación del programa tomará un total de cuatro meses de dedicación discontinua durante el período de ejecución del contrato. En este lapso de tiempo se prepararán 3 informes anuales evaluando los cursos ejecutados hasta ese momento y un informe final de evaluación de todo el programa al término del proyecto.

### **III. EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

#### **A. Esquema Organizativo de Ejecución**

- 3.1 El organismo responsable de la ejecución será la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos (SG/OEA) por medio de la Unidad para la Promoción de la Democracia (UPD). Los plazos de ejecución y desembolsos del proyecto y de la contribución serán de 36 y 42 meses, respectivamente, a partir de la fecha de vigencia del Convenio de Cooperación Técnica a ser suscrito entre el Banco y la Secretaría General de la OEA (SG/OEA).
- 3.2 El proyecto tendrá un **Comité de Coordinación** integrado por no más de 3 miembros (un representante del BID, uno de la SG/OEA y otro independiente que deberá tener una destacada y reconocida trayectoria democrática, y conocimientos sólidos en el tema de derechos humanos, además de capacidad académica). Los miembros serían nombrados de común acuerdo entre la SG/OEA y el BID. El Comité también contará con la participación, sin voto, del Coordinador del Programa y que tiene las funciones que se mencionan en el párrafo siguiente. Las funciones del Comité serían: (i) definir las orientaciones programáticas generales del proyecto, dentro de lo establecido en el presente Plan de Operaciones; (ii) para cada uno de los años de ejecución del proyecto, deberá aprobar un programa de trabajo elaborado por el Coordinador del Programa en el cual se estipulará el número de países por servir, número y modalidad de cursos, participantes por curso, presupuesto de cada curso, etc.; (iii) evaluar anualmente los resultados de la

ejecución de dichas actividades; (iv) aprobar los criterios de selección de países, entidades capacitadoras y participantes en los cursos; (v) aprobar los términos de referencia para la contratación de los consultores y las entidades capacitadoras; y (vi) revisar y acordar los ajustes necesarios al marco teórico y operativo observando las limitaciones establecidas con anterioridad. El Comité establecerá las normas que estime conveniente para garantizar la calidad del Programa y el buen uso de los fondos.

- 3.3 El Coordinador del Programa será nombrado por la SG/OEA, de común acuerdo con el BID. Tendrá a su cargo las siguientes funciones genéricas: (i) dirigir y representar el Programa; (ii) diseñar, coordinar y velar por la ejecución del programa anual de trabajo; (iii) monitorear el funcionamiento de las diversas actividades y de los resultados que se vayan dando a lo largo del desarrollo del proyecto; (iv) convocar al Comité de Coordinación, y enviar a sus miembros, con a lo menos un mes de anticipación a la fecha de la reunión convocada, los documentos y memorias aquí establecidos (memorias anuales, plan de acción anual, propuestas de modificación y adecuación del marco teórico y operativo, entre otros) y, (iv) hacer gestiones de financiamiento en fuentes alternativas al Banco que garanticen la continuidad del programa.
- 3.4 Serán requisitos previos al primer desembolso demostrar que: (i) se ha nombrado al Coordinador del Programa con las funciones indicadas en el párrafo 3.3; (ii) se ha conformado el Comité de Coordinación mencionado en el párrafo 3.2; y, (iii) se ha presentado al Banco el plan inicial mencionado en el párrafo 5.3a.

## **B. Formación de Líderes Democráticos**

### **1. Desarrollo del marco teórico y operativo de los cursos**

- 3.5 Para desarrollar el marco teórico y operativo de los cursos, el Ejecutor seleccionará y contratará una o varias instituciones de reconocida experiencia y prestigio en estos temas de conformidad con los lineamientos generales de los términos de referencia que se detallan en el Anexo I. Se prevé que esta fase tendrá una duración de 4 meses a partir de la suscripción de la carta-convenio entre el Banco y el Ejecutor.
- 3.6 Por la propia naturaleza de este proyecto y el período de ejecución en que este se desarrollará el marco teórico y operativo podrá ser revisado y ajustado para permitir el cabal cumplimiento de los objetivos señalados. Estos ajustes en ningún caso podrán afectar la naturaleza del proyecto, en el sentido de impartir conocimientos teóricos y prácticos para la capacitación de jóvenes en liderazgo social y político, enraizado en valores y prácticas democráticas y de derechos humanos, para contribuir a la consolidación del sistema democrático en la región. La revisión del documento sobre el que trata este capítulo será una facultad exclusiva del Comité de Coordinación, quien realizará esta función con las limitaciones aquí establecidas.

## **2. Programa de cursos de capacitación**

- 3.7 Se contempla realizar los cursos para la capacitación de líderes democráticos por países a través de instituciones académicas identificadas y seleccionadas por el Ejecutor por medio de procedimientos competitivos. Se considera la posibilidad de realizar los cursos a nivel subregional, por grupos de países (Mercosur, Andino, América Central y el Caribe) cuando de la estrategia adoptada para reducir costos así lo haga aconsejable. En este caso, la participación será restringida a los candidatos que provienen del área geográfica subregional.
- 3.8 En base de los documentos de licitación que serán preparados en el desarrollo del marco teórico y operativo, el Ejecutor invitará anualmente a las instituciones académicas a presentar propuestas para organizar y dictar los cursos de conformidad con los lineamientos generales indicados en el marco teórico y operativo y los parámetros preparados para la evaluación de propuestas. Cada institución académica seleccionada suscribirá un contrato con el Ejecutor en el que se estipularán las condiciones para la prestación de los cursos de acuerdo con los términos de la propuesta adjudicada, y en el que se señalará que el Adjudicatario será el único responsable ante toda persona o institución con la que adquiriera una obligación sin importar su origen o causa, y de realizar todas aquellas gestiones y actividades necesarias para la completa y satisfactoria terminación de los cursos.
- 3.9 Los módulos de entrenamiento básico a nivel nacional, y subregional en su caso, permitirán la capacitación de aproximadamente 750 líderes jóvenes en la región durante el período de ejecución del programa. Los cursos serían ofrecidos por instituciones académicas de renombre y capacidad institucional para proveer los servicios de capacitación. El contenido de dichos cursos podría ser ajustado según las características nacionales o subregionales, sí como el nivel de experiencia de los participantes.
- 3.10 La selección de los participantes será efectuada por la institución académica que se adjudique el respectivo concurso, en consulta con el Coordinador del Programa y de conformidad con los criterios de selección de los candidatos establecidos en este documento y el marco teórico y operativo, se deberá considerar especialmente que: (i) se estima que cada curso contará con la participación de aproximadamente treinta personas; (ii) los cursos se ofrecerían de preferencia para participantes provenientes de países clasificados como C y D; (iii) los participantes deberán jóvenes de acuerdo con los criterios señalados que sean nacionales o residentes legales del país en que se efectúe el curso en cuestión; y (iv) el proceso de selección de candidatos deberá privilegiar la aceptación de igual número de mujeres y hombres entre quienes postulen para asistir a los cursos, además de mantener la representatividad de los demás sectores antes mencionados en este documento.
- 3.11 El formato de los cursos privilegiará el análisis y discusión interactiva entre los asistentes, y dependerá de la demanda, las necesidades y la oferta de este tipo de programa para la capacitación de líderes democráticos, a nivel nacional, así como en la capacidad de las instituciones académicas que compitan para realizar los cursos. El programa de cursos de capacitación durará aproximadamente 30 meses.

### **C. Evaluación del Programa**

- 3.12 El Banco con los recursos de la contribución contratará a un consultor independiente para realizar la evaluación del programa, según los lineamientos generales de los términos de referencia que se detallan en el Anexo II. La selección del consultor se hará de común acuerdo con el Ejecutor. Se estima que esta actividad durará no más de 4 meses totales en forma discontinua durante el período de ejecución del proyecto.
- 3.13 Todas las contrataciones antes mencionadas serán realizadas de conformidad con los procedimientos y normas del Banco en esa materia.

### **IV. COSTOS Y FINANCIAMIENTO**

- 4.1 El costo total del proyecto se estima en el equivalente de US\$1.250.000 de los cuales se propone que el Banco otorgue el financiamiento de US\$1.000.000 con recursos provenientes de los ingresos netos del Fondo de Operaciones Especiales, en divisas, con carácter no reembolsable.
- 4.2 La contribución de la SG/OEA sería de US\$250.000. Este monto cubrirá: (i) el costo de coordinación y administración del Programa (salario del Coordinador del Programa); (ii) gastos de coordinación y administración del Programa, incluyendo gastos de publicidad e impresiones; (ii) costos del miembro independiente nombrado en el Comité de Coordinación (honorarios y costo de viajes); y, (iii) financiamiento de los costos de una auditoría externa.
- 4.3 Los recursos de la contribución del Banco financiarán: (i) los servicios de consultoría por cuatro meses de duración para el desarrollo del estudio que contendrá el marco teórico y operativo del Programa de capacitación; (ii) los costos directos de los cursos de capacitación y subsidio (transporte, subsistencia y seguro médico) para aproximadamente 750 participantes. Se calcula que se invertirá hasta un total de US\$1.200 por cada estudiante para la capacitación, transporte y subsistencia; (iii) servicios de un consultor independiente para llevar a cabo la evaluación del proyecto, por un total de cuatro meses en forma discontinua durante el período de ejecución del proyecto, incluyendo 4 viajes de evaluación in situ a diferentes cursos dictados a nivel nacional; y, (iv) imprevistos.
- 4.4 El siguiente cuadro detalla el presupuesto propuesto para los tres años de ejecución.

**Cuadro de Costos Estimados**  
**(Equivalente en US\$)**

<b>Categoría</b>	<b>BID</b>	<b>SG-OEA</b>	<b>Total</b>
<b><u>Formación de Líderes Democráticos</u></b>	<b><u>930.000</u></b>		<b><u>930.000</u></b>
I. Desarrollo de marco teórico de cursos (Estudio de 4 meses x \$8.000)	32.000		
II. Programa de cursos de capacitación	898.000		
<b><u>Coordinación y Administración</u></b>		<b><u>230.000</u></b>	<b><u>230.000</u></b>
I. Coordinador del proyecto 36 meses x \$5.000		180.000	
II. Gastos de Administración y Coordinación del Programa (publicidad e impresión).		35.000	
III. Comité de Coordinación			
• Honorarios de miembro independiente por tiempo parcial (3 x US\$3.000)		9.000	
• Costos de viajes por tres sesiones (pasajes, hotel y viático)		6.000	
<b><u>Evaluación del programa</u></b>	<b><u>32.000</u></b>		<b><u>32.000</u></b>
Evaluación. Consultoría (4 meses interrumpidos x 41 meses x US\$8.000, incluyendo honorarios y 4 viajes para evaluación "in situ" de los cursos).	32.000		
<b><u>Auditoría externa.</u></b>		<b><u>20.000</u></b>	<b><u>20.000</u></b>
Consultoría (3 meses al finalizar el Programa)		20.000	
<b><u>Imprevistos</u></b>	<b><u>38.000</u></b>		<b><u>38.000</u></b>
<b>Totales</b>	<b>1.000.000</b>	<b>250.000</b>	<b>1.250.000</b>

- 4.5 Los desembolsos de la contribución del Banco serán efectuados mediante la constitución de un fondo rotatorio que no excederá el 10% del total de la contribución. Dicho adelanto de fondos debe ser justificado por el Ejecutor, de conformidad con los procedimientos del Banco.
- 4.6 Como condiciones previas al primer desembolso de la contribución del Banco una vez firmada la Carta Convenio, el Ejecutor deberá presentar al Banco evidencia de que: (i) se ha nombrado al Coordinador del Programa con las funciones indicadas en el párrafo 3.3; (ii) se ha conformado el Comité de Coordinación mencionado en el párrafo 3.2; (iii) se ha presentado al Banco el plan inicial mencionado en el párrafo 5.3a).

**V. MONITOREO, INFORMES Y SEGUIMIENTO**

- 5.1 El presente proyecto tiene diversas facetas de experiencia piloto que requieren un monitoreo continuo para garantizar el proceso de aprendizaje indispensable para el cumplimiento de los fines de este programa. Por este motivo se contempla la contratación de un consultor independiente que evaluará el proyecto

periódicamente mientras esté en ejecución, y la contratación de un coordinador del proyecto.

- 5.2 La responsabilidad de la supervisión de la ejecución del proyecto estará a cargo de SDS/SCS (aspectos técnicos) e INT/RTC (administración básica y los desembolsos). Ambos departamentos consultarán con los otros departamentos regionales, así como con la Oficina de Adquisiciones.
- 5.3 Durante la ejecución de proyecto, el Ejecutor deberá presentar los siguientes informes, contados a partir de la fecha de la suscripción de la carta-convenio:
- a. **Plan Inicial:** Dentro de un plazo de 2 meses y antes del inicio de la consultoría del marco teórico y operacional, el Ejecutor deberá especificar los términos de referencia de los procedimientos y la metodología de selección de la propuesta y cronograma de las actividades a ser ejecutadas. La presentación de este Plan será una condición previa al primer desembolso de la contribución del Banco.
  - b. **Plan de Seguimiento del Estudio de Marco Teórico y operativo:** Dentro de los dos meses siguientes a la finalización del documento que contenga el marco teórico y operacional, el Ejecutor deberá presentar al Banco un informe que describa las actividades desarrolladas, los resultados alcanzados, las decisiones adoptadas, así como también el plan de actividades que devenga como consecuencia de la finalización de esta fase, y establecerá la primera fecha de reunión para el Comité de Coordinación.
  - c. **Informe de Progreso del Programa de Cursos:** Dentro de los seis meses después del inicio del programa, el Ejecutor deberá presentar un informe de progreso que resumirá las actividades desarrolladas y los resultados alcanzados, así como también cualquier cambio de rumbo en la puesta en marcha. Deberá prestarse especial atención a las lecciones aprendidas hasta ese momento y como éstas pueden tener utilidad para encarar el resto del proyecto.
  - d. **Segundo Informe de Progreso de Programa de Cursos.** Al finalizar el segundo año de ejecución del proyecto, el Ejecutor deberá presentar un informe de progreso, que resumirá las actividades desarrolladas y los resultados alcanzados, así como también cualquier cambio de rumbo en la puesta en marcha. También aquí, deberá prestarse especial atención a las lecciones aprendidas hasta ese momento y como éstas pueden tener utilidad para encarar el resto del proyecto. Finalmente, el informe contendrá las recomendaciones y acciones a llevar a cabo para garantizar la continuación de estos cursos y las posibles alternativas de financiamiento de los mismos, después de la finalización de esta cooperación técnica.
  - e. **Informe Final:** Dentro de los tres meses siguientes a la finalización de la puesta en marcha del proyecto, el Ejecutor deberá presentar un informe final que contenga un análisis de todas las actividades realizadas, resultados obtenidos, impacto de los cursos realizados y recomendaciones para la continuación de la formación de líderes sociales en valores y comportamientos democráticos.



- f. **Informe Financiero.** Dentro del plazo de tres meses desde la finalización del plazo de ejecución del proyecto, el Ejecutor deberá acompañar un informe financiero dictaminado por auditores independientes aceptados por el Banco.

## VI. BENEFICIOS Y RIESGOS

### A. Beneficios

- 6.1 Se espera, que el proyecto contribuya a la formación de líderes en gerencia política, el ejercicio de mejores prácticas democráticas y el respeto por los derechos humanos. En particular, se espera que el proyecto al proporcionar a los participantes herramientas teóricas y prácticas en los temas de gerencia, democracia y derechos humanos, fomentará la existencia de sólidos liderazgos políticos y ayudará a internalizar una cultura democrática y de respeto por los derechos esenciales, requeridos para la consolidación de los sistemas democráticos en la región, que son un requisito para el funcionamiento eficiente de una economía de mercado.

### B. Riesgos

- 6.2 Existen algunos riesgos inherentes a este tipo de proyectos: El **impacto reducido** del esfuerzo realizado motivado por la inadecuación de los participantes. Para evitar tal riesgo, se pondrá especial énfasis en el diseño del proceso de selección de los participantes, actividad a la que se dedican recursos específicos en el desarrollo del marco teórico y operativo. El Comité de Coordinación del proyecto tendrá la responsabilidad última del proceso. La **débil calidad de la capacitación**. Para evitar tal riesgo, se ha previsto en el desarrollo del marco teórico y operativo, un trabajo previo que garantice la relevancia de los contenidos formativos y el establecimiento de estándares para los licitantes que se encargarán de dictar los cursos. Además, se espera que por medio del concurso previsto se pueda contar con la colaboración de las instituciones académicas de mayor solvencia de la región en este ámbito académico. La **falta de continuidad del proyecto**. Un proyecto como el presente, tiene que ser concebido más como el inicio de una línea de trabajo compartida por las instituciones de la región, que como actividades específicas aisladas. Para favorecer que así sea, se ha previsto que los resultados del marco teórico se publiquen y promocionen, favoreciendo así el acceso a los estudios realizados. Se prevé su difusión utilizando medios electrónicos, lo que garantizará un acceso generalizado y de bajo costo. Asimismo, se pretende colaborar con diversas instituciones académicas para que el conocimiento que se obtenga de este esfuerzo quede radicado en las instituciones de la región. Por último el coordinador del programa tiene como función especial la búsqueda/creación de fuentes de financiamiento para dar continuidad al mismo.

## **VII. EVALUACION DEL PROYECTO**

- 7.1 El Banco, de común acuerdo con el Ejecutor, contratará con los recursos de la contribución del Banco, a un consultor independiente para realizar una evaluación que se desarrollará durante y al final del proyecto para favorecer el aprendizaje organizativo del BID y la SG/OEA en esta materia y que sirva a su vez para alimentar el propio proyecto. Dicha evaluación será preparada con base a los términos de referencia definitivos a ser acordados con el Ejecutor (Anexo II - Términos de Referencia de la Consultoría de Evaluación). Dicha evaluación deberá ser efectuada de acuerdo con los lineamientos del marco lógico indicado en el Anexo III. La selección y contratación del consultor serán realizadas de conformidad con los procedimientos del Banco.

**PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LIDERES DEMOCRATICOS  
TC-97-08-40-7-RG**

**TERMINOS DE REFERENCIA DE LA CONSULTORIA  
DESARROLLO DEL MARCO TEORICO**

**I. ANTECEDENTES**

- 1.1 La evidencia empírica y un creciente cúmulo de conocimiento académico han venido poniendo de manifiesto la relación de causalidad entre el Estado de Derecho y desarrollo económico con equidad. En el proceso de mejora de la capacidad institucional y del aumento del capital social de los países, una variable crítica es la disponibilidad de líderes capaces de articular la acción colectiva. Estos liderazgos requieren enraizarse fuertemente en los valores democráticos que lleven a comportamientos coherentes con ellos y en consecuencia a fortalecer los procesos democráticos
- 1.2 En el contexto de lo anterior, se propone coordinar con la SG/OEA, y bajo la supervisión de la misma entidad, un conjunto de acciones formativas orientadas a la capacitación para líderes sociales en valores y prácticas democráticas y respeto por los derechos humanos. Con una perspectiva de mediano y largo plazo, se promoverá, impulsará y coordinará la realización de actividades de capacitación entre los líderes sociales para colaborar en la profundización y ampliación de liderazgos democráticos en la región.
- 1.3 Tal iniciativa resulta más importante y urgente porque muchos países de la región se encuentran en procesos de transición y consolidación democrática y, por otra parte, hay evidencia de que segmentos importantes de la población manifiestan insatisfacción con el funcionamiento de las instituciones democráticas.
- 1.4 Por otra parte los países y las instituciones multilaterales de desarrollo y cooperación internacional han venido realizando importantes esfuerzos de formación del liderazgo económico, empresarial y social, pero no se han realizado suficientes esfuerzos en materia del liderazgo político democrático y de respeto por los derechos humanos para contribuir a la consolidación del sistema democrático que es condición indispensable para el funcionamiento eficiente de una economía de mercado y para las posibilidades de un desarrollo sostenido y equitativo

## **II. OBJETIVOS**

- 2.1 Los objetivos generales de esta consultoría son establecer: (i) los parámetros teóricos a los que se deberán ajustar los cursos de formación (ii) diseñar la estructura y el curriculum básico de los cursos del programa de capacitación desde una perspectiva democrática y de derechos humanos que deberá incluir entre otras áreas temáticas la diversidad cultural, y técnicas de planeación, organización y toma de decisiones; (iii) diseñar el plan estratégico y operacional para el desarrollo del programa de capacitación para lo cual deberá: (a) identificar aquellas actividades (cursos, talleres etc.), dirigidas a la formación de líderes que se estén llevando a cabo en la región que puedan servir como referencia para el desarrollo de los cursos considerando los necesarios ajustes temáticos; (b) identificar potenciales instituciones ejecutoras en la región, en especial aquellas instituciones académicas de excelencia en las áreas temáticas relativas a estos cursos, (c) preparar los documentos que se utilizarán en el concurso de adjudicación de los cursos de entrenamiento para líderes democráticos, donde se deberán, entre otros, definir las bases de licitación, los criterios de elegibilidad de los países; (d) establecer los criterios de selección de los participantes en el programa; y diseñar los criterios de elegibilidad de las instituciones que ejecutarán el programa de formación y parámetros de evaluación de las propuestas y cursos a ofrecer; (e) proponer estrategias de publicidad y difusión del Programa, de las bases del concurso, y de los resultados de los cursos que se vayan completando, en un nivel general por parte de la SG/OEA y a nivel nacional por parte de quienes se adjudiquen las propuestas.

## **III. Descripción de las Actividades**

- 3.1 Para el logro de los objetivos mencionados, de manera indicativa pero no restrictiva, las actividades previstas para la realización de la consultoría son las siguientes:
- a. Identificar aquellas actividades (cursos, talleres, etc.), dirigidas a la formación de líderes, que se estén llevando a cabo dentro de la región que servirían como marco de referencia para el desarrollo de las actividades del programa de cursos formativos.
  - b. Desarrollar un marco teórico y operacional que sirva de base para formular la estructura y el “curriculum” básico de los cursos de capacitación. Este marco conceptual deberá explicar: cómo estudiar el contenido democrático y el respeto de los derechos humanos en la vida política. Deberá analizar: (i) teorías de la democracia (el concepto de calidad de la democracia, entendiendo por ello: (a) la capacidad de la ciudadanía y sus líderes para crear y recrear en mayor o menor grado ciertas prácticas políticas democráticas y respetuosas de derechos humanos en la gestión de los asuntos públicos; (b) cuáles son las prácticas políticas cotidianas por medio de las cuales los ciudadanos, sus líderes e instituciones se relacionan en una

democracia? (c) explicar que se entiende por valores y antivalores democráticos, y su ejercicio; (d) cómo emplean los actores políticos las libertades, deberes, derechos democráticos en sus relaciones políticas?; (e) usar estos recursos para establecer prácticas democráticas o no democráticas?, y (f) cuales con las nuevas técnicas del quehacer político?; (ii) funcionamiento de las instituciones democráticas desde una perspectiva de respeto por los derechos humanos (Los poderes ejecutivo, legislativo y judicial; y sistemas electorales) de la región o subregión; (iii) los valores y prácticas democráticas, en general, y sus implicaciones prácticas para organizar y fortalecer el funcionamiento de los Poderes del Estado y de los partidos políticos; (iv) fundamentos teóricos y prácticos de derechos humanos y fundamentos relativos a la necesidad e importancia de su respeto (dada su naturaleza de base de los procesos democráticos); (v) la gerencia política, (incluyendo estrategias de comunicación política, encuestas y políticas públicas) y el uso de la informática en la política; (vi) técnicas de negociación y mediación política; (vii) técnicas legislativas y prácticas democráticas para enriquecer los procesos de formulación de leyes, de políticas y la programación de inversiones públicas con distintos modelos de consulta y participación ciudadana

- c. Desarrollar la estructura y el contenido básico de los cursos formativos de liderazgo en valores y prácticas democráticas y de derechos humanos, basado en el plan de operaciones y en consonancia con el marco conceptual. La estructura de los cursos dará preferencia al análisis y discusión interactiva de los temas a analizar, y a la entrega anticipada de materiales a quienes participen en los cursos. El contenido de los cursos deberá ser orientado, pero no limitado, a los siguientes temas: (i) teorías de la democracia; (ii) funcionamiento de las instituciones democráticas desde una perspectiva de respeto por los derechos humanos (Los poderes ejecutivo, legislativo y judicial; y sistemas electorales) de la región o subregión; (iii) los valores y prácticas democráticas, en general, y sus implicaciones prácticas para organizar y fortalecer el funcionamiento de los Poderes del Estado y de los partidos políticos; (iv) conocimientos teóricos y prácticos de derechos humanos y fundamentos relativos a la necesidad e importancia de su respeto, promoción y protección; (v) la gerencia política, (incluyendo estrategias de comunicación política, encuestas y políticas públicas) y el uso de la informática en la política; (vi) técnicas de negociación y mediación política; (vii) técnicas legislativas y prácticas democráticas para enriquecer los procesos de formulación de leyes, de políticas y la programación de inversiones públicas con distintos modelos de consulta y participación ciudadana.
- d. Preparar los documentos que se utilizarán en el concurso para solicitar propuestas de centros académicos de excelencia para la formación de líderes democráticos.

- e. Desarrollar los parámetros que se utilizarán en la evaluación de las propuestas de las instituciones académicas para los cursos de formación.
- f. Establecer los lineamientos y criterios de selección de los candidatos y participantes en los cursos de formación, que deberán ser jóvenes por regla general menores de 30 años y de preferencia provenientes de países C y D, que presenten la mayor potencialidad de acceder a cargos de elección popular o que actualmente se encuentren en posiciones de conducción política y que presenten un marcado compromiso con los valores democráticos y de derechos humanos. Se deberá prestar atención especial a criterios de acción afirmativa en términos de género, comunidades indígenas y otros grupos históricamente excluidos de la sociedad.
- g. Definir los criterios de elegibilidad de los países, con énfasis en los países clasificados como “C” y “D”.
- h. Formular los criterios de elegibilidad de las instituciones que ejecutarán el programa de formación de líderes democráticos.

#### **IV. RESULTADOS ESPERADOS**

- 4.1 El consultor deberá mantener constante contacto con el Coordinador del Programa y deberá entregar dentro de las dos semanas de su contratación un Plan de Acción, un informe preliminar al término del segundo mes y entregar a la terminación de la consultoría, un informe o informes finales que deberá(n) contener los siguientes aspectos: (i) una identificación de los cursos formativos que se estén llevando a cabo en la región para la formación de líderes en los valores y prácticas democráticas; (ii) un marco teórico y operativo, a fin de desarrollar la estructura y el “currículum” básico de los cursos del programa de formación dentro de los lineamientos y temas generales antes mencionados; (iii) los criterios de selección de los candidatos que participarán en el programa de cursos formativos; (iv) los criterios de elegibilidad de las instituciones académicas que dictarán los cursos formativos; (v) los documentos de licitación que se utilizarán en el concurso de propuestas de centros académicos de excelencia para los cursos formativos; y (vi) los parámetros que se utilizarían para evaluar las propuestas.

#### **V. CONDICIONES CONTRACTUALES**

- 5.1 El consultor deberá ser un experto internacional bilingüe con amplia experiencia en los temas de democracia y derechos humanos, liderazgo, gobernabilidad y fortalecimiento democrático. Deberá ser un profesional reconocido por su trabajo y desarrollo académico. Deberá además tener un amplio conocimiento de los problemas y desafíos de América Latina y el Caribe.
- 5.2 Los recursos de la contribución del Banco financiarán la consultoría. La contratación de la consultoría se hace por medio de una suma global.

5.3 El pago se efectuará en tres partes, tal como sigue:

- (a) (40%) a la firma del contrato
- (b) (30%) al entregar el primer informe
- (c) (30%) al entregar el informe final

## **VI. SUPERVISIÓN**

6.1 La supervisión de la consultoría estará a cargo del Coordinador del Proyecto. El Banco deberá dar el visto bueno a los documentos que se presenten, previo al pago de los desembolsos.

**PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LIDERES DEMOCRATICOS  
TC-97-08-40-7-RG**

**TERMINOS DE REFERENCIA DEL CONSULTOR  
DE EVALUACION**

**I. ANTECEDENTES**

- 1.1 La Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos (SG/OEA), está ejecutando un proyecto para la capacitación de líderes sociales en democracia en América Latina y el Caribe. Este proyecto está siendo financiado a través de una contribución no reembolsable del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), mediante una cooperación técnica regional.
- 1.2 El objetivo general del proyecto es desarrollar un Programa de Capacitación para Líderes Democráticos, con el fin de contribuir a la consolidación y profundización de los procesos democráticos en los países de la región.

**II. OBJETIVOS**

- 2.1 Los objetivos específicos de esta consultoría son medir el impacto del proyecto y las actividades realizadas durante la ejecución del mismo, desde el punto de vista del alcance de las metas antes indicadas y presentar sugerencias que permitan el cumplimiento de los objetivos del programa de la mejor manera.

**III. ACTIVIDADES**

- 3.1 El consultor seleccionado deberá presentar un total de cuatro informes, esto es tres informes anuales de evaluación y un informe de evaluación final del programa. . El consultor deberá analizar in situ a lo menos 4 de los cursos de capacitación ofrecidos, elegidos de manera que se la muestra sea lo más representativa posible de los cursos ofrecidos en la región o sub-región.
- 3.2 En la realización de los informes el consultor deberá cumplir con las actividades que de manera indicativa, pero no restrictiva se señalan a continuación:
  - a. Preparar una evaluación de las necesidades de formación identificadas en el marco teórico y operativo y de los programas de cursos formativos diseñados, examinando desde el punto de vista de: (i) la congruencia entre las prácticas de liderazgo identificadas y el inventario de habilidades y conocimientos para



llevarlas a cabo; (ii) la congruencia entre los líderes identificados como destinatarios de los cursos y los perfiles de los potenciales participantes en los cursos; (iii) el equilibrio entre los objetivos formativos de los cursos y sus contenidos y orientaciones metodológicas; (iv) la existencia y participación de instituciones académicas de la región con la capacidad de impartir los cursos; y, (v) la capacidad de los medios de difusión previstos para alcanzar el máximo número posible de participantes.

- b. Preparar un análisis cualitativo de los participantes y los cursos realizados desglosado en la forma siguiente: (i) número y calidad de propuestas presentadas por instituciones académicas/centros de excelencia en el proceso de licitación para el desarrollo de programa de cursos formativos; (ii) número y tipo de cursos formativos llevados a cabo en los países por año, por región o subregión; (iii) número y tipo/perfil de los participantes en los cursos por año; (iv) tipo de organización (pública o privada); (v) nivel de autoridad/responsabilidad del participante (actual o potencial); (vi) número y calidad de casos de estudios (o documentos) didácticos preparados para llevar a cabo cursos; y, (vii) número y calidad de los proyectos presentados por los concursantes.
- c. Analizar el material aplicado a la difusión del programa y el soporte electrónico del mismo para comprobar su accesibilidad, atractivo, solidez y coherencia.

#### IV. CONDICIONES CONTRACTUALES

- 4.1 Los recursos de la contribución del Banco financiarán la consultoría. La contratación de la consultoría se hace por medio de una suma global.
- 4.2 La consultoría podrá efectuarse por medio de un consultor o de una empresa, que demuestre experiencia en la evaluación de proyectos de capacitación. El consultor deberá ser hablar español e inglés, además deberá tener conocimientos teóricos sólidos sobre democracia y derechos humanos, y de los problemas sociales, retos y desafíos que enfrentan los países y las sociedades de América Latina y el Caribe.
- 4.3 La consultoría comenzará a partir de la terminación de la primera fase del programa (desarrollo del marco teórico) y se llevará a cabo en forma paralela a la segunda fase, (programa de cursos formativos). La duración acumulada del trabajo de consultoría a ser realizada no podrá exceder cuatro meses totales interrumpidos durante el período de ejecución de este proyecto.
- 4.4 A partir de la firma del contrato, el consultor deberá presentar los siguientes informes:

- a. Dentro del plazo de dos semanas, un Plan de Acción, el cual deberá indicar el cronograma y los pasos que se proyectan realizar para cumplir con los términos de referencia.
  - b. Primer Informe de evaluación en un plazo no superior a seis meses contados desde la ejecución del primer curso, el informe deberá contener un análisis exhaustivo de los cursos dictados, de las lecciones aprendidas y acciones correctoras en relación con los programas pendientes. Este análisis será remitido al Coordinador del programa con a lo menos un mes de anticipación a la fecha de sesión del Comité de Coordinación, a cuyos miembros será remitido oportunamente. El Segundo y Tercer informe de evaluación serán presentados cada doce meses a contar de la fecha de entrega del Primer Informe de evaluación.
  - c. En el plazo máximo de cuatro meses después de concluidas las acciones formativas, el evaluador presentará un Informe Final que incluirá: (i) el análisis detallado de los cursos conforme a los puntos incluidos en el párrafo 3.1, literal b; (ii) una evaluación global de los cursos y de la satisfacción de las necesidades a las que van dirigidos, conforme a lo establecido en el párrafo 3.1, literal c); (iii) el análisis de los medios establecidos para su difusión electrónica conforme al apartado. Este análisis será remitido al Banco y al Ejecutor, quienes efectuarán comentarios al mismo; transcurrido el plazo máximo de un mes después de recibidos los comentarios, el consultor presentará la versión final del informe.
- 4.5 Los gastos de viaje y estadía en que se incurrirá para la preparación de los informes mencionados, se encuentran considerados en la suma global que se pagará al consultor, por lo que no corresponderá su pago en forma separada.
- 4.6 El pago se efectuará en 5 partes, tal como sigue:
- (a) (30%) A la firma del Contrato
  - (b) (20%) A la aceptación del primer informe
  - (c) (20%) A la aceptación del segundo informe
  - (d) (20%) A la aceptación del tercer informe
  - (e) (10%) A la aceptación del informe final
- 4.7 El consultor reportará a al División de Estado y Sociedad Civil (SCS/SDS) del Departamento de Desarrollo Sostenible de Cooperación Técnica Regional (RTC del Departamento de Integración y Programas Regionales, y mantendrá informado al Coordinador del Proyecto. El Banco deberá dar el visto bueno a los documentos previo al pago de los desembolsos.

Programa de Capacitación para Líderes Democráticos  
TC-97-08-40-7-RG

Marco Lógico

Metas	Actividades	Indicadores	Medios de Verificacion	Supuestos
Conocimientos teóricos sobre instituciones democráticas .	Consultoría para el desarrollo del estructura del curriculum básico.	Número y calidad de propuestas recibidas de instituciones académicas.	Propuestas presentadas por instituciones para ofrecer cursos.	Hay interés por parte de las instituciones para ofrecer cursos
Adquisición de facultades y destrezas herramientas útiles conducentes a la participación democrática	Programa de cursos formativos para líderes democráticos	Número de cursos realizados; instituciones académicas participantes.	Plan inicial Informes de progreso.	Hay participación representativa de los cuatro sectores identificados
Desarrollo de habilidades prácticas y experiencia en el quehacer político democrático.		Número de participantes desglosado por género; país; subregión; nivel de liderazgo o autoridad (actual ó potencial); sector de participación; edad.  Número de estudios de caso preparados; nivel de interacción de los participantes en los cursos	Nivel y frecuencia de desembolsos. Informes finales  Informes de evaluación de los cursos	

## PROYECTO DE RESOLUCIÓN

### REGIONAL. COOPERACIÓN TÉCNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LÍDERES DEMOCRÁTICOS

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 formalizar los acuerdos necesarios con la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos, y 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 un Programa de Capacitación para Líderes Democráticos.
2. Destinar para los fines de esta resolución hasta la suma de US\$1.000.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.