

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

REGIONAL

**PROMOCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE
COMUNIDADES DE APRENDIZAJE**

(RG-M1109)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Winsome Leslie (FOMIN/IKM), jefe del equipo; Elena Heredero (FOMIN/OPS); María Victoria Sáenz (FOMIN/OPS); Dora Moscoso (FOMIN/DEU) y Rosina de Souza (LEG).

ÍNDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO.....	1
II.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	1
	A. Antecedentes	1
III.	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	5
	A. Objetivos del programa.....	5
	B. Componentes.....	6
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	8
V.	ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN.....	9
	A. Organismo ejecutor	9
	B. Mecanismo de ejecución.....	10
	C. Plazos de ejecución y desembolso	10
	D. Adquisición de bienes y contratación de servicios	10
VI.	BENEFICIOS Y RIESGOS	10
	A. Beneficios.....	10
	B. Riesgos	10
VII.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	11
	A. Seguimiento.....	11
	B. Evaluación.....	11
VIII.	REVISIÓN SOCIAL Y AMBIENTAL	12

ANEXOS

Anexo I	Marco lógico
Anexo II	Presupuesto detallado del programa

APÉNDICES

Proyecto de resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DEL FOMIN

PREPARACIÓN:

Anexo III	Reglamento operativo
Anexo IV	Directrices para los solicitantes del programa
Anexo V	Criterios de evaluación de cada proyecto
Anexo VI	Formulario de evaluación para los proveedores de servicios
Anexo VII	Términos de referencia del consultor de evaluación (sistema de evaluación y seguimiento)
Anexo VIII	Lista indicativa de proyectos

SIGLAS Y ABREVIATURAS

PYME	Pequeña y mediana empresa
------	---------------------------

PROMOCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

(RG-M1109)

I. RESUMEN EJECUTIVO

Beneficiarios: (a) Organismos de ejecución asociados al FOMIN que integran los conjuntos de proyectos del FOMIN, las redes actuales del FOMIN y las comunidades de aprendizaje nacionales o regionales recientemente establecidas en otros ámbitos temáticos¹; (b) PYME e instituciones sin fines de lucro de América Latina y el Caribe que se beneficiarán de los productos que generen los proyectos ejecutados en el marco del programa.

Organismo ejecutor: El Banco a través de la Oficina del FOMIN.

Financiamiento:	Aporte del FOMIN:	US\$2.000.000
	Aporte de contrapartida (estimado):	<u>US\$ 692.560</u>
	Total:	US\$2.692.560

Objetivos: El objetivo general del programa consiste en contribuir al desarrollo de instituciones sólidas asociadas al FOMIN en América Latina y el Caribe aprovechando la riqueza de conocimientos acumulados por los organismos ejecutores asociados al FOMIN en la región. El objetivo específico es brindar apoyo a las comunidades de aprendizaje de los organismos ejecutores asociados al FOMIN a fin de compartir los conocimientos mediante proyectos piloto dirigidos a reproducir y ampliar las experiencias exitosas del FOMIN.

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

Cláusulas contractuales especiales: Ninguna.

¹ Los conjuntos de proyectos del FOMIN son grupos de proyectos conexos de un mismo tema, que se ejecutan en diferentes países y buscan lograr el mismo aporte al desarrollo. Para una definición de las redes y comunidades de aprendizaje del FOMIN, véanse las notas a pie de página 4 y 9 más adelante.

**Excepciones a
políticas del Banco:**

Ninguna.

**Revisión ambiental
y social:**

El Comité de Revisión del Impacto Social y Ambiental (ESR) examinó este documento de proyecto en su reunión del 25 de junio de 2007, y no formuló comentarios o recomendaciones.

II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Antecedentes

- 2.1 Durante los siete últimos años, el FOMIN ha dado un creciente énfasis a aprender lecciones y prácticas óptimas de sus proyectos, a compartir dichas lecciones y prácticas con los organismos ejecutores asociados a sus actividades y a utilizar estos conocimientos para mejorar el diseño de los proyectos y reproducirlos en otros contextos. La aplicación del criterio de conjuntos de proyectos para determinar y formular proyectos fue el primer paso de importancia en este proceso, el cual nace como resultado de las recomendaciones del Grupo de Trabajo sobre la Estrategia del FOMIN². Si bien el énfasis recae en los proyectos actualmente en ejecución, en el contexto de la nueva Iniciativa del FOMIN sobre Gestión del Conocimiento - K2Practice³ cada uno de los conjuntos de proyectos existentes del FOMIN busca convertirse en un foro en el cual los organismos ejecutores que laboran en ese ámbito temático puedan intercambiar información y conocimientos, y promover el diálogo y el aprendizaje tanto al interior de cada grupo como con el FOMIN. En un taller anual, cada uno de los conjuntos de proyectos tiene la oportunidad de compartir las lecciones aprendidas y de adquirir nuevos conocimientos sobre un determinado tema de interés.
- 2.2 De hecho, buena parte de lo que se ha aprendido en materia de prácticas óptimas relacionadas con los ámbitos temáticos prioritarios del FOMIN proviene de los organismos ejecutores asociados. Además de ser importantes recursos para este tipo de conocimiento, estas instituciones también pueden diseminar “lecciones” y prácticas óptimas más ampliamente hacia organizaciones que no han ejecutado proyectos del FOMIN. Por otra parte, los organismos ejecutores asociados del FOMIN son una fuente de conocimientos sobre prácticas óptimas relativas al proceso de ejecución de proyectos, con lo cual aumenta la probabilidad de ajustar los proyectos y reproducirlos en otros contextos.
- 2.3 El Programa Socios para la Innovación (Redes del FOMIN), establecido en 2004 como una iniciativa piloto por dos años, se proponía lograr las metas de intercambio de conocimientos del FOMIN en el contexto de cinco redes temáticas formales que reunían a los organismos ejecutores que ya habían implementado con

² MIF/GN-56, “Informe del Grupo de Trabajo sobre la Estrategia del FOMIN”, párr. 2.6, pág. 3.

³ La Iniciativa de Gestión del Conocimiento - K2Practice propone básicamente un nuevo sistema de gestión del conocimiento para el FOMIN, a partir de cuatro componentes: (a) un repositorio de información (sitio virtual, bases de datos sobre proyectos, etc.); (b) comunidades de aprendizaje; (c) determinación y diseminación de lecciones y experiencias del FOMIN que puedan reproducirse por medio de guías de aprendizaje, monografías, etc., así como la búsqueda dinámica de alianzas para reproducir proyectos del FOMIN; y (d) la adaptación a los cambios institucionales que genere este nuevo enfoque de gestión del conocimiento. El gobierno español brinda un importante apoyo financiero a dicha iniciativa a través del Programa de Apoyo a la Innovación (PAI) –del Fondo Fiduciario Español en el BID– y del financiamiento de un experto en gestión del conocimiento en el FOMIN.

éxito proyectos del FOMIN⁴. La idea era comenzar a priorizar, como actividad ex post, la disseminación de las lecciones aprendidas a partir del universo de proyectos del FOMIN ya terminados a fin de complementar las actividades de los proyectos en curso en los conjuntos de proyectos.

- 2.4 El programa se basaba además en una de las principales conclusiones de la evaluación que hizo OVE sobre los proyectos del FOMIN (2002-2003), a saber, que el Fondo debía aprovechar con mayor eficacia el vasto repositorio de conocimientos que generan sus actividades en América Latina y el Caribe, mediante la creación de redes de asociados del sector privado. La idea del programa consistía, por lo tanto, en reunir a aquellas instituciones que habían ejecutado proyectos del FOMIN en un mismo ámbito temático y que, en circunstancias normales, no mantenían una interacción regular, con el propósito de llevar a cabo actividades dirigidas a promover el intercambio de conocimientos y fomentar el fortalecimiento de la capacidad institucional y la creación de conocimientos y utilizar las redes como fuente de ideas innovadoras, vale decir, de proyectos de “segunda generación”.
- 2.5 Con los fondos del FOMIN asignados a este programa, las redes han podido realizar con éxito muchos intercambios interinstitucionales (pasantías) entre los miembros y observar directamente la aplicación de prácticas óptimas; también han encomendado la ejecución de investigaciones innovadoras que constituyen la base de nuevos proyectos de “segunda generación” presentados al FOMIN y otros donantes. Además, han celebrado seminarios para sus miembros tanto dentro como fuera de la región de América Latina y el Caribe, y han generado una serie de productos de aprendizaje. Igualmente, algunas redes han hecho aportes al diseño de proyectos para nuevas operaciones del FOMIN, a partir de las lecciones aprendidas con proyectos similares⁵. En la evaluación final del programa se concluye que existen pruebas suficientes sobre los beneficios que han obtenido los miembros de las redes para justificar la continuación de la metodología de redes y ampliarla al resto de los organismos ejecutores asociados al FOMIN.
- 2.6 En 2004, la Administración del FOMIN adquirió ante el Comité de Donantes el compromiso de comenzar a centrar sus esfuerzos en la “gestión por resultados”, es decir, en el aporte de los proyectos del FOMIN al desarrollo, en lugar de ocuparse únicamente de los desembolsos. Este nuevo énfasis entraña no sólo fortalecer la efectividad y la eficiencia de los proyectos en el desarrollo, sino también compartir el conocimiento adquirido mediante estas operaciones⁶. El criterio de “gestión por

⁴ En el programa se definieron cinco redes “formales” de organismos ejecutores que habían terminado exitosamente proyectos del FOMIN en los siguientes ámbitos temáticos: mecanismos alternativos de resolución de controversias, microfinanciamiento, normas de gestión de la calidad, normas de aptitudes y certificación, y capital emprendedor.

⁵ Véase FOMIN, Programa Socios para la Innovación: una iniciativa sobre la creación y el intercambio de conocimientos, párr. 3.2.

⁶ Para mayor información sobre los 12 compromisos, véase MIF/AB-1-1, Anexo C, Fondo Multilateral de Inversiones, “Gestión por resultados”, 29 de octubre de 2004, pág. 23.

- resultados” exige una estrecha colaboración y el intercambio de conocimientos con los organismos ejecutores asociados, tanto con los nuevos como con los existentes.
- 2.7 Adicionalmente, el nuevo Convenio del FOMIN (FOMIN II) compromete al FOMIN a centrarse de forma más sistemática en la gestión del conocimiento, es decir, en compartir los conocimientos que ayudarán al sector privado de América Latina y el Caribe, así como las lecciones aprendidas y las prácticas óptimas que resulten de sus actividades, para así poder reproducir y ampliar las experiencias exitosas del FOMIN⁷. Este nuevo compromiso significa que la gestión del conocimiento será ahora una parte todavía más importante del enfoque del FOMIN respecto del desarrollo del sector privado en América Latina y el Caribe, lo que a su vez puede apuntalar los esfuerzos emprendidos por mantener al FOMIN a la vanguardia de la innovación. Una diseminación más amplia de las lecciones del FOMIN mediante la incorporación de la gestión del conocimiento a las actividades de la institución puede facilitar la reproducción y ampliación de sus proyectos en la región.
- 2.8 **Enunciado del problema.** El programa propuesto es la respuesta a un importante desafío relacionado con las metas de intercambio de conocimientos del FOMIN. En términos generales, el aprendizaje institucional con las herramientas tradicionales del FOMIN (proyectos y líneas de actividad⁸) tiende a ser fragmentado. Los organismos ejecutores asociados al FOMIN aprenden de forma individual, en lugar de hacerlo como parte de un grupo. El tipo de transferencia interinstitucional y sostenida de conocimientos que se requiere no sólo para lograr una difusión más amplia de las lecciones del FOMIN sino además para la reproducción y ampliación de los proyectos del FOMIN tiene lugar en el contexto de “comunidades de aprendizaje”⁹.
- 2.9 Los conjuntos de proyectos y, en mayor medida, las redes establecidas en el marco del programa Socios para la Innovación son modelos complementarios que han dado inicio al proceso de creación de las “comunidades de aprendizaje”. El FOMIN ha comenzado con buen pie el fomento de estas comunidades, y valerse para ello de iniciativas como el programa Socios para la Innovación contribuye en última instancia al desarrollo del sector privado. Mediante estas redes, los organismos ejecutores (por ejemplo, microfinanciamiento) pudieron crear productos nuevos e innovadores para sus clientes, concebir nuevos proyectos para ampliar la gama de

⁷ Véanse el Artículo I, Sección 2(e) y el Artículo III, Sección 2(iv) del Convenio Constitutivo del FOMIN II.

⁸ Una línea de actividad es una asignación —por lo general de US\$5 millones— que el Comité de Donantes aprueba para la ejecución de proyectos en un ámbito temático determinado, por ejemplo, seguridad aeroportuaria.

⁹ Se trata de grupos de instituciones que comparten un interés temático y que se reúnen de forma voluntaria en un proceso de aprendizaje colectivo. Véase el documento MIF/GN-119, “Iniciativa de Gestión del Conocimiento - K2Practice”, págs. 4 y 5, en el que se señala además que las comunidades de aprendizaje se proponen mejorar constantemente el nivel de participación e intercambio de ideas entre los miembros del grupo, así como la eficiencia en la consecución de los objetivos de las comunidades en las organizaciones miembros.

servicios ofrecidos a las PYME (por ejemplo, normas de gestión de la calidad y mecanismos alternativos de resolución de controversias), además de los beneficios directos. En una encuesta a las redes administradas como parte de la evaluación final del Programa Socios para la Innovación, los organismos ejecutores fueron enfáticos al expresar el gran valor que adscribían al intercambio de conocimientos, los intercambios institucionales y el fortalecimiento de capacidades que se han dado en el contexto de esta iniciativa. Además, más de 80% de los encuestados consideraron que el programa era un mecanismo eficaz para compartir conocimientos¹⁰.

- 2.10 La experiencia del Programa Socios para la Innovación demuestra que aún quedan cosas por hacer para aprovechar las experiencias de los proyectos a nivel regional, en todos los países. Se necesita aprovechar lo que se ha logrado hasta ahora, profundizando la relación para el intercambio de conocimientos y la ‘tutoría’ interinstitucional en las comunidades de aprendizaje actuales, y ampliando estas actividades hacia otras instituciones, incluidas aquellas que nunca han ejecutado un proyecto del FOMIN. La iniciativa propuesta trascenderá el alcance de los programas actuales al ofrecer mayores incentivos a la colaboración interinstitucional y la reproducción de las buenas prácticas resultantes de proyectos del FOMIN ejecutados con éxito en la región.
- 2.11 **Justificación del proyecto.** A la luz de los resultados obtenidos con el Programa Socios para la Innovación y las actividades en curso en los conjuntos de proyectos, se observa una sólida demanda de intercambio de conocimientos, colaboración interinstitucional y fortalecimiento de capacidades en la región que este nuevo programa habrá de fomentar. Además, dicho Programa demostró que los miembros de las redes consideran que el intercambio de lecciones aprendidas y buenas prácticas era una manera eficaz para que su institución se diera a conocer más en la región. Este nuevo programa de gestión del conocimiento puede aprovechar esos esfuerzos. Con este proyecto se promueve la creatividad y se fomenta la colaboración entre las instituciones en el contexto de una **nueva** estructura de incentivos orientados por la demanda. El programa se propone fundamentalmente brindar a las partes interesadas del FOMIN las herramientas necesarias para trabajar de una manera significativa con el FOMIN y diseminar lo que se haya aprendido con la ejecución de sus proyectos. El Programa Socios para la Innovación, que responde más a la oferta, demostró el valor de utilizar un enfoque descentralizado, en el cual los mismos miembros de las redes determinan las actividades de intercambio de conocimientos que estiman más apropiadas de acuerdo con sus circunstancias particulares. Sin embargo, una lección importante que se aprendió con esta experiencia es que el programa carecía de la estructura de incentivos adecuada para promover el intercambio de conocimientos de forma amplia y sostenida, tanto al interior de las redes como entre ellas.

¹⁰ Programa Socios para la Innovación del FOMIN, párr. 3.9.

- 2.12 El programa propuesto profundiza este enfoque descentralizado con el financiamiento de proyectos propuestos por las comunidades de aprendizaje, al que se suman los fondos de contrapartida. Estas comunidades de aprendizaje no se limitarán a determinar las buenas prácticas que servirán para compartir los conocimientos, sino que además indicarán las alianzas que podrían establecerse para presentar estas propuestas, con base en directrices claras que ha de formular el FOMIN. Esta iniciativa se diferencia del Programa Socios para la Innovación en diversos aspectos, a saber: (a) facultará a las instituciones asociadas del FOMIN que han culminado con éxito proyectos del FOMIN para asumir la vanguardia en el intercambio de conocimientos y, de esta forma, estimular la transferencia de tecnología en la región; (b) ampliará el alcance del esfuerzo de difusión más allá de lo que se logró con el programa de redes y conjuntos de proyectos, a fin de incrementar las posibilidades de repetición y ampliación de los proyectos o productos del FOMIN; y (c) los proyectos financiados se concentrarán exclusivamente en actividades de gestión del conocimiento.
- 2.13 Los proyectos incluirán (a) la producción de guías de aprendizaje, (b) seminarios de capacitación y actividades de intercambio de conocimientos como pasantías y (c) metodologías para facilitar la ampliación de los proyectos del FOMIN. Al inicio del programa se definirá una metodología de evaluación para medir el valor agregado del nuevo conocimiento adquirido para las instituciones beneficiarias.
- 2.14 Este programa se ajusta al marco del segundo y tercer componentes de la Iniciativa de Gestión del Conocimiento - K2Practice, del FOMIN, con la que se busca apoyar y fortalecer las comunidades de aprendizaje del FOMIN (que incluye los actuales conjuntos de proyectos y redes) y su capacidad para intercambiar experiencias, conocimientos adquiridos y prácticas óptimas¹¹. La idea consiste en utilizar el conocimiento obtenido con la ejecución exitosa de un proyecto del FOMIN en una nueva operación y en un nuevo contexto. De esta forma se redoblarán los esfuerzos del FOMIN para ampliar y reproducir sus éxitos en América Latina y el Caribe. El programa resulta igualmente pertinente para apoyar las actividades del FOMIN dirigidas a crear instituciones sólidas en la región. La existencia de un mayor número de instituciones competentes también beneficiará al FOMIN, ya que mejorará la efectividad en el desarrollo de los recursos no reembolsables del FOMIN. Los tipos de intercambio de conocimientos previstos en el programa también pueden fomentar el diseño de proyectos innovadores, tal como ocurrió con el Programa Socios para la Innovación.

III. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

A. Objetivos del programa

- 3.1 El objetivo general del programa consiste en contribuir al desarrollo de sólidas instituciones asociadas al FOMIN en América Latina y el Caribe mediante el

¹¹ MIF/GN-119, “Iniciativa de Gestión del Conocimiento – K2Practice”, párrafos 3.5 y 3.8.

aprovechamiento del vasto conocimiento acumulado por los organismos ejecutores de la región asociados al FOMIN. El objetivo específico es apoyar a las comunidades de aprendizaje de las instituciones asociadas del FOMIN para que compartan sus conocimientos a través de proyectos piloto con miras a la reproducción y ampliación de actividades exitosas del FOMIN.

B. Componentes

- 3.2 Para alcanzar estos objetivos se ejecutarán dos componentes: (a) financiamiento de proyectos piloto; y (b) establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación.

Componente I: Financiamiento de proyectos piloto (Aporte del FOMIN: US\$1.616.000; Aporte de contrapartida esperado: US\$692.560)

- 3.3 Al amparo de este componente se financiará una serie de proyectos piloto que se seleccionarán entre las propuestas presentadas por miembros de las comunidades de aprendizaje actuales (redes y conjuntos de proyectos) y nuevas. Se seleccionará un total de hasta 20 propuestas para recibir financiamiento. El programa se dará a conocer al público a través del sitio virtual del FOMIN, así como mediante los especialistas del FOMIN en las Representaciones, las principales instituciones de las redes y los coordinadores de los conjuntos de proyectos.

- 3.4 ***Instituciones y tipos de proyectos elegibles.*** Los proyectos deberán ser regionales o nacionales y deberán abarcar por lo menos tres instituciones, habiendo al menos una de ellas ejecutado con éxito un proyecto del FOMIN. Uno de esos organismos ejecutores “exitosos” deberá prestar los servicios que precisan las demás instituciones y deberá haber sido escogido por éstas. Las propuestas de proyecto que se considerarán en este programa deberán hacer hincapié en el intercambio de conocimientos e incluir actividades y productos como, por ejemplo:

- materiales de aprendizaje (guías de aprendizaje, manuales, prácticas óptimas, estudios de investigación y otras publicaciones);
- capacitación (cursos, seminarios, conferencias sobre temas concretos relacionados con proyectos exitosos del FOMIN);
- pasantías interinstitucionales basadas en tutorías, por ejemplo, capacitación personal (en materia de nuevas metodologías o desarrollo de nuevos productos, en función de éxitos del FOMIN);
- herramientas de comunicación (sitio virtual, foros de debate en línea), a partir de las directrices o la plataforma del FOMIN;
- transferencia de tecnología entre las instituciones participantes;
- desarrollo de bases de datos (proyectos, consultores, recursos disponibles);
- celebración de concursos para destacar las prácticas óptimas y las lecciones aprendidas con la ejecución exitosa de proyectos del FOMIN.

- 3.5 **Criterios de selección.** Una de las instituciones beneficiarias del proyecto deberá presentar las propuestas al FOMIN. Cada propuesta se presentará como un proyecto de comunidad de aprendizaje. El proceso de selección será continuo, se ceñirá al orden en que se reciban las propuestas y concluirá el tercer año del programa, a fin de dar tiempo suficiente para la ejecución del proyecto y los desembolsos correspondientes. Las propuestas se seleccionarán en función del valor que puedan agregar al fortalecimiento de la capacidad institucional y los beneficios que traigan a las instituciones de que se trate, así como del grado en que responden a las metas más generales del FOMIN estipuladas en la Iniciativa de Gestión del Conocimiento - K2Practice. No se financiará más de una propuesta de una misma institución. Las propuestas deberán incluir una descripción detallada de los objetivos, las actividades que habrá de emprenderse, un presupuesto detallado (incluido el aporte de contrapartida) y un compromiso formal del proveedor de servicios, en virtud del cual se exprese su voluntad y capacidad para hacerlo en el plazo establecido por las instituciones beneficiarias. Más importante aún, las propuestas deberán incluir un plan en el que se demuestre que los conocimientos adquiridos se divulgarán y utilizarán entre las instituciones beneficiarias, así como un plan de divulgación de los resultados del proyecto a los demás miembros de la comunidad de aprendizaje, a fin de aumentar las probabilidades de repetición y ampliación de los proyectos. Una vez que se inicie el programa, se publicará en el sitio virtual del FOMIN un formulario de solicitud con sus respectivas directrices. Las directrices para la presentación de propuestas figuran en el Anexo IV de este documento.
- 3.6 **Proceso de aprobación.** La selección de cada proyecto para recibir financiamiento estará a cargo de un grupo asesor de cinco miembros conformado por (a) un especialista de operaciones del FOMIN; (b) un representante del Sector de Conocimiento y Aprendizaje del Banco; (c) el especialista del FOMIN en el país donde se encuentra el proveedor de servicios; (d) un experto externo del ámbito temático del proyecto, como por ejemplo, el coordinador o consultor de los conjuntos de proyectos actuales; y (e) el coordinador del programa. El grupo asesor evaluará cada proyecto a partir de un conjunto común de directrices. El grupo celebrará reuniones virtuales para examinar y aprobar las propuestas. Los formularios correspondientes figuran en los Anexos V y VI del presente documento. Una vez al año (noviembre) se enviará al Comité de Donantes un informe de avance para información, y en él se incluirá la lista de proyectos seleccionados para financiamiento con sus respectivos perfiles.
- 3.7 **Financiamiento.** El financiamiento del FOMIN para cada proyecto aprobado oscilará entre US\$75.000 y US\$150.000 en función de las actividades propuestas. El FOMIN aportará un máximo de 70% de los costos del proyecto y las instituciones beneficiarias aportarán previsiblemente un mínimo de 30%, la mitad en efectivo.
- 3.8 Como resultado de este componente se prevé que a lo largo de este programa se financiará un máximo de 20 proyectos piloto que enfaticen las actividades de

gestión del conocimiento en una serie de ámbitos temáticos y que abarquen una variedad de países, incluidos aquellos no asociados al FOMIN.

Componente II: Establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación (Aporte del FOMIN: US\$300.000)

- 3.9 Este es un programa piloto y, como tal, se prevé aprender lecciones importantes a partir de esta experiencia, así como que dichas lecciones tengan considerables implicaciones para futuros proyectos de gestión del conocimiento. Con base en esta premisa, el Componente II contempla la creación de un sistema de seguimiento y evaluación para evaluar el programa en sí, tanto a nivel macro (por ejemplo, el aporte de este enfoque más orientado por la demanda a la conformación de redes) como a nivel de cada proyecto, tomando en cuenta las metas del programa. Una vez aprobado el programa, se contratarán los servicios de un consultor (un evaluador o un experto en seguimiento de proyectos), quien se encargará de formular indicadores cuantitativos y cualitativos para medir los resultados respectivos. En un plazo de tres meses contados a partir de la contratación del consultor, se formularán indicadores para el programa, que se ajustarán una vez que haya varios proyectos en el inventario. Además, el consultor trabajará con las instituciones beneficiarias de cada proyecto a efectos de establecer indicadores apropiados para su respectivo marco lógico, para fines de seguimiento. Estos indicadores a nivel de proyecto también serán compatibles con los formulados a nivel de programa. Los indicadores del programa constituirán la base para la evaluación final, así como para la evaluación del impacto dos años después de concluido el programa.
- 3.10 Como resultado de este componente se prevé que a finales del primer año del programa se establecerá un sistema de seguimiento y evaluación que se utilizará a lo largo de la ejecución del programa. Se espera que el sistema sea un modelo para evaluar futuros proyectos del FOMIN sobre gestión del conocimiento.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El FOMIN aportará US\$2 millones en fondos no reembolsables para el programa. Este monto incluye el financiamiento para las evaluaciones y la evaluación del impacto. El FOMIN financiará hasta 70% del costo total de cada proyecto seleccionado, hasta un monto máximo de US\$150.000. La contribución mínima del FOMIN será de US\$75.000. Se prevé que las instituciones beneficiarias que reciban los recursos no reembolsables del programa cubrirán por lo menos 30% de los costos de cada proyecto. A través de la Oficina del FOMIN, el Banco suscribirá un contrato a suma alzada con el proveedor de servicios para cada proyecto que se emprenda en el marco del programa. Los pagos contractuales se desembolsarán en tres tramos, en función de los productos.

Componentes	US\$			%
	FOMIN	Monto de contrapartida ¹²	Total	
Componente I: Financiamiento de proyectos piloto	1.616.000	692.560	2.308.560	85,7%
Componente II¹³: Sistema de seguimiento y evaluación	300.000	0	300.000	11,1%
Evaluación e imprevistos	74.000	0	74.000	2,7%
1. Evaluación del programa	25.000	0	25.000	0,9%
2. Imprevistos	49.000	0	49.000	1,8%
Subtotal	1.990.000	692.560	2.682.560	99,6%
Cuenta de evaluación del impacto	10.000	0	10.000	0,4%
Total	2.000.000	692.560	2.692.560	100,0%
%	74%	26%	100%	

V. ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

A. Organismo ejecutor

- 5.1 El Banco, a través de la Oficina del FOMIN, ejecutará el programa en general. Esto comprenderá (a) preparar los documentos y las directrices de operación del programa; (b) promover el programa a través del sitio virtual del FOMIN, el boletín de noticias del FOMIN y la colaboración con los coordinadores de los conjuntos de proyectos, las instituciones principales de las redes y los especialistas del FOMIN en las Representaciones; (c) seleccionar a los miembros del grupo asesor; (d) seleccionar al consultor encargado de la evaluación; (e) dar inicio al programa y concluir el proceso de selección y aprobación de los proyectos; (f) contratar a los proveedores de servicios y desembolsar los pagos; (g) preparar y presentar informes anuales sobre las actividades al Comité de Donantes; (h) encargar una evaluación final del programa, así como la evaluación del impacto; e (i) diseminar los resultados.

¹² El aporte de contrapartida se calculó en función de la relación 70-30 de la contribución del FOMIN y los recursos de contrapartida. El aporte del FOMIN al programa es un monto máximo, que se basa en la aprobación de 20 proyectos.

¹³ Incluye US\$100.000 para la evaluación de cada proyecto que se ejecute en el marco del programa.

B. Mecanismo de ejecución

- 5.2 El FOMIN asignará a uno de sus funcionarios para que coordine la ejecución del programa. El experto en materia de evaluación o seguimiento de proyectos será responsable del seguimiento periódico de los proyectos del programa, con el propósito de verificar el grado de obtención de resultados de conformidad con los indicadores presentados en los marcos lógicos de cada proyecto. Esta actividad se realizará en coordinación con las Representaciones pertinentes. Estos resultados de seguimiento servirán de insumo para los informes de avance que han de presentarse al Comité de Donantes.

C. Plazos de ejecución y desembolso

- 5.3 Los períodos de ejecución y desembolso del programa serán, respectivamente, 42 y 48 meses. A fin de permitir la ejecución oportuna de cada proyecto, el período de compromiso del programa será 30 meses. El plazo de ejecución para cada proyecto del programa será de hasta 18 meses.

D. Adquisición de bienes y contratación de servicios

- 5.4 Se prevé que, para el componente I del programa, los servicios de cada proyecto se contratarán directamente de proveedores de servicios. El objetivo es crear un incentivo para que los asociados al FOMIN compartan prácticas óptimas y, con ello, aumentar las posibilidades de repetir y ampliar los proyectos del FOMIN. Las subcontrataciones que realicen los proveedores de servicios en relación con las actividades que se llevarán a cabo para las instituciones beneficiarias se ceñirán a las normas del Banco.

VI. BENEFICIOS Y RIESGOS

A. Beneficios

- 6.1 Se espera que el programa aporte los siguientes beneficios a las instituciones participantes: (a) oportunidades para compartir sus experiencias y aprender de las de instituciones homólogas y de instituciones externas a los conjuntos de proyectos, redes u otras comunidades de aprendizaje que nunca han ejecutado un proyecto del FOMIN; (b) oportunidades para adquirir conocimientos y experiencias en un contexto de fácil intercambio; (c) oportunidades para darse a conocer como “expertos” a nivel regional. El programa también representa beneficios para el FOMIN, dado que se trata de un mecanismo para alcanzar una de las metas clave de la Iniciativa de Gestión del Conocimiento - K2Practice, y además le brinda la oportunidad de poder contar la historia del FOMIN a un mayor número de personas, aumentando con ello las posibilidades de repetir los éxitos del FOMIN.

B. Riesgos

- 6.2 Este programa supone varios riesgos. En primer lugar, existe el riesgo de que no haya la demanda prevista de parte de las comunidades de aprendizaje para financiar el número de proyectos propuesto. Este riesgo se mitigará con el hecho de que el

programa recibirá una amplia publicidad entre los organismos ejecutores asociados al FOMIN; además, ya existen solicitudes informales de apoyo financiero de esta índole provenientes de los conjuntos de proyectos y redes. En segundo lugar, existe el riesgo de que las actividades propuestas por las instituciones solicitantes no sean elegibles de conformidad con las directrices del programa. En respuesta a este riesgo, las directrices del programa se han definido de acuerdo con la Iniciativa de Gestión del Conocimiento - K2Practice y son además compatibles con las metas de intercambio de conocimientos de los conjuntos de proyectos, las redes y otras comunidades de aprendizaje. Un tercer riesgo reside en que todas las solicitudes provendrán de un grupo muy pequeño de instituciones de la región. Este riesgo se mitigará con los esfuerzos que ha de desplegar el equipo del FOMIN para promover la diversidad entre las instituciones solicitantes, las cuales no podrán recibir financiamiento para más de un proyecto, conforme se estipula en el párrafo 3.5 más arriba.

VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

A. Seguimiento

- 7.1 Los especialistas del FOMIN en las Representaciones y el experto en materia de evaluación o seguimiento de proyectos darán seguimiento a la ejecución de cada proyecto del programa. El consultor en evaluación será responsable de crear un sistema de seguimiento y control. El Banco, a través de la Oficina del FOMIN, será responsable de la ejecución del programa en general. Las instituciones beneficiarias presentarán a las Representaciones y al coordinador del programa un informe final al concluir cada proyecto, en el cual han de describirse los resultados obtenidos con el financiamiento del FOMIN.

B. Evaluación

- 7.2 Utilizando recursos del programa, el FOMIN contratará los servicios de un consultor adicional que llevará a cabo las evaluaciones de cada uno de los proyectos una vez concluidos los respectivos desembolsos, así como una evaluación final del programa en general. El FOMIN elaborará los términos de referencia para esas evaluaciones. En las evaluaciones de proyecto se tomarán en cuenta los indicadores consignados en los marcos lógicos, así como los resultados previstos que se esbozan en las propuestas de proyecto. En la evaluación final se analizará el desempeño general del programa, el interés en el programa por parte de los organismos de ejecución asociados, el número de proyectos presentados y el ritmo de ejecución de los proyectos aprobados. El consultor prestará particular atención a las evaluaciones de cada proyecto, el valor que estos tuvieron para los beneficiarios y su compatibilidad con la meta del FOMIN de repetir los casos exitosos.

VIII. REVISIÓN SOCIAL Y AMBIENTAL

- 8.1 Habida cuenta de la naturaleza del programa propuesto, no se esperan impactos ambientales o efectos sociales adversos. Todos los proyectos aprobados en el marco de este programa se ajustarán a las directrices ambientales del Banco. El programa ha recibido la clasificación “C” en función de la herramienta de clasificación de proyectos del Comité de Revisión del Impacto Ambiental y Social (ESR). No se requiere una estrategia social o ambiental.

**PROMOCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE
(RG-M1109)**

MARCO LÓGICO

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivo			
Contribuir al desarrollo de instituciones más sólidas asociadas al FOMIN en América Latina y el Caribe mediante el aprovechamiento de la riqueza de conocimientos acumulada por esas instituciones.	Dos años después de terminado el programa, 30% de los organismos ejecutores beneficiarios han incrementado su acceso al financiamiento de donantes y han adquirido mayor visibilidad a nivel regional.	<ul style="list-style-type: none"> • Informes sobre las alianzas formadas. • Informes sobre relaciones exitosas con donantes distintos del BID y el FOMIN. • Boletines o reseñas de prensa en las que se destacan los logros de los organismos ejecutores. • Evaluaciones intermedia y final del programa, incluidas encuestas a los organismos ejecutores. 	Las condiciones macroeconómicas y políticas de la región permanecen estables.
Propósito			
Apoyar a las comunidades de aprendizaje de las instituciones asociadas al FOMIN para compartir sus conocimientos por medio de proyectos piloto dirigidos a repetir y ampliar los éxitos del FOMIN.	<p>Al concluir el segundo año, por lo menos ocho comunidades de aprendizaje participan activamente en el intercambio de conocimientos.</p> <p>Para finales del segundo año, 30% de los proyectos aprobados tienen que ver con la reproducción y ampliación de proyectos del FOMIN.</p> <p>Al concluir el programa, existen por lo menos 15 comunidades de aprendizaje que llevan a cabo actividades de intercambio de conocimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance al Comité de Donantes con perfiles de los proyectos seleccionados. • Informes de avance a los donantes. • Evaluaciones intermedia y final. • Encuesta a las instituciones beneficiarias sobre grado de satisfacción. 	<p>Los organismos ejecutores mantienen su interés en el programa y siguen comprometidos con él, a la luz de los beneficios obtenidos.</p> <p>El Comité de Donantes continúa apoyando el programa y sus objetivos.</p>

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	<p>Al concluir el programa, 70% de los proyectos aprobados tienen que ver con la reproducción y ampliación de proyectos del FOMIN.</p> <p>Al finalizar el programa, 80% de las instituciones participantes asociadas al FOMIN informan estar satisfechas con el programa.</p>		
Componentes (Productos)			
Componente I: Financiamiento de proyectos piloto.	<p>Al concluir el segundo año, al menos 4 comunidades de aprendizaje han presentado 8 proyectos para recibir financiamiento del FOMIN.</p> <p>De los 8 proyectos presentados, al menos 7 han sido aprobados.</p> <p>Al concluir el programa, al menos 10 comunidades de aprendizaje han presentado 20 proyectos para recibir financiamiento del FOMIN.</p> <p>De los 20 proyectos presentados, por lo menos 18 han sido aprobados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes anuales al Comité de Donantes. • Evaluación final del programa. 	Los organismos ejecutores que solicitan ingresar al programa participan en el proceso, en razón de sus incentivos.
Componente II: Establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación.	Luego de transcurridos 12 meses, el sistema de seguimiento y evaluación ha sido plenamente formulado y está listo para su implantación.	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema de seguimiento y evaluación está funcionando. 	Los organismos ejecutores que solicitan ingresar al programa participan en el proceso, en razón de sus incentivos.

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Actividades			
<p>1. Financiamiento de proyectos piloto.</p> <ul style="list-style-type: none"> Publicidad para el programa por medio del sitio virtual y el boletín de noticias del FOMIN (<i>The Dispatch</i>), las Representaciones, los conjuntos de proyectos existentes y la redes. Selección del grupo asesor. Preselección de proyectos, con base en los criterios de elegibilidad predeterminados. Selección del evaluador o experto en seguimiento de proyectos (consultor) para definir los indicadores básicos de los proyectos. 	<p>FOMIN: US\$1.616.000</p> <p>Contrapartida US\$ <u>692.560</u></p> <p>Total: US\$2.308.560</p> <p>Lanzamiento del sitio virtual del programa en el plazo de un mes luego de la aprobación de los Donantes, actualizaciones mensuales sobre el programa en el boletín del FOMIN y comunicación periódica por correo electrónico con los organismos ejecutores por intermedio de los coordinadores de los conjuntos de proyectos y las instituciones principales de las redes.</p> <p>Constituido el grupo asesor con sus respectivos procedimientos operativos en el plazo de un mes luego de la aprobación de los Donantes.</p> <p>Criterios de elegibilidad aprobados por el grupo asesor en el plazo de un mes luego de la aprobación del proyecto por parte de los Donantes.</p> <p>Términos de referencia para el evaluador o experto en seguimiento de proyectos aprobados por el grupo asesor en el plazo de un mes luego de aprobado el proyecto por los Donantes. Elaborada una lista corta de candidatos preseleccionados y contratación del evaluador o experto en seguimiento de proyectos en el plazo de tres meses luego de aprobado el proyecto.</p>		<p>Todas las partes interesadas mantienen su interés en el programa y siguen comprometidos con él.</p>

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> Presentación de informes anuales sobre las actividades a los donantes. 	<p>Informes anuales de avance sometidos a la aprobación de los Donantes y descargados en la página virtual del FOMIN.</p>		
<p>2. Establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> Indicadores cualitativos y cuantitativos formulados para el programa en general. Trabajo continuo para formular indicadores para cada proyecto. 	<p>FOMIN: US\$300.000</p> <p>A los tres meses de contratado, el evaluador o experto en seguimiento de proyectos formula un conjunto de indicadores cualitativos y cuantitativos para el programa que se pondrán a prueba a nivel de cada proyecto y se ajustarán conforme sea necesario.</p> <p>Seguimiento continuo de cada proyecto a la luz de sus marcos lógicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Informes de los organismos ejecutores. Informes del evaluador o experto en seguimiento de proyectos. 	

Resumen del Presupuesto
Promoción de la Gestión del Conomicimiento a través de Comunidades de Aprendizaje (RG-M1109)

Componente	Unidad	Cantidad	Costo unitario	FOMIN	Contrapartida	Total	%
Componente 1: Financiamiento de proyectos piloto				1,616,000	692,560	2,308,560	85.7%
	1	20	115,428	1,616,000	692,560	2,308,560	
Componente 2: Establecimiento de sistema de seguimiento y evaluación				300,000	0	300,000	11.1%
1. Comisiones	1	40	3,500	140,000		140,000	
2. Viajes				60,000		60,000	
Boletos	1	27	850	23,000		23,000	
Viáticos	7	27	196	37,000		37,000	
3. Evaluación de proyectos individuales	1	20	5,000	100,000		100,000	
EVALUACIÓN E IMPREVISTOS				74,000		74,000	2.7%
1. Evaluación del programa	1	1	25,000	25,000		25,000	0.9%
2. Imprevistos	1	20	2,450	49,000		49,000	1.8%
SUBTOTAL				1,990,000	692,560	2,682,560	99.6%
Cuenta de evaluación del impacto				10,000		10,000	0.4%
TOTAL				2,000,000	692,560	2,692,560	100.0%
%				74%	26%	100%	