

ARGENTINA BAHAMAS BARBADOS BELICE BOLIVIA BRASIL CHILE COLOMBIA COSTA RICA ECUADOR EL SALVADOR GUATEMALA GUYANA HAITÍ HONDURAS JAMAICA MÉXICO NICARAGUA PANAMÁ PARAGUAY PERÚ REPÚBLICA DOMINICANA SURINAME TRINIDAD Y TOBAGO URUGUAY VENEZUELA

# IMPULSO REGIONAL

## 17 HISTORIAS DE IMPACTO DE LOS CURSOS INDES EN PROYECTOS DE DESARROLLO





## JUAN CRISTÓBAL BONNEFOY

JEFE DEL INDES.

*“Desarrollamos programas de capacitación para distintas audiencias en la Región. Trabajamos con profesionales, funcionarios, líderes de la sociedad civil, parlamentarios, periodistas, desarrollando capacidades que contribuyan al desarrollo económico y social de nuestros países”*

## ¿QUÉ HACEMOS?

*Preparamos programas de desarrollo de capacidades para el personal interno del Banco y para participantes de los países de la Región. Los múltiples programas que desarrollamos y ofrecemos, están orientados a fortalecer y promover competencias y conocimientos en ciertos temas estratégicos del desarrollo económico y social de América Latina y el Caribe. Nuestra labor a nivel externo consiste en trabajar con profesionales y líderes de gobiernos nacionales y subnacionales, ONGs, universidades, organizaciones privadas, organismos internacionales, y participantes de la sociedad civil, ofreciendo:*

- cursos presenciales realizados en los países de la Región;
- cursos virtuales con acompañamiento tutorial;
- cursos de auto-aprendizaje.

## AGRADECIMIENTOS

*Desde el INDES queremos agradecer el aporte especial de Álvaro Galvis y Miguel González quienes evaluaron el impacto de ciertos cursos presenciales y virtuales INDES 2005-2010. Queremos agradecer especialmente a los propios participantes de los cursos, por relatar sus casos exitosos en proyectos de desarrollo económico y social en América Latina y el Caribe, a: Ana Alvarez, Carlos Zuluaga, Edison Lema, Elvira Inés Garzón, José Yitani, Juan Avila, Marcelo Torres, Margarita Avila de Toro, Mario Robles, Marta Jaramillo, Milton Menjivar, Myriam Cruz, Noemí Jiménez, Orlando Coronado, Patricio Oportus, Roberto Cuniberti y Teresa Tono. Finalmente agradecer a Bárbara Santibáñez, quien recopiló y editó las historias.*

## ¿QUIÉNES SOMOS?

El **Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social –INDES**, fue creado en 1994 por el **Banco Interamericano de Desarrollo –BID**, con la finalidad de promover el conocimiento y aprendizaje en temas de desarrollo económico y social en los países de América Latina y el Caribe. Nuestro equipo de trabajo se conforma de profesionales altamente especializados en las diversas áreas estratégicas del INDES, trabajando conjuntamente con especialistas sectoriales del BID, en las siguientes áreas: Desarrollo de Instituciones y Sector Financiero, Dimensiones del Desarrollo Económico, Desarrollo Social, e Infraestructura y Cambio Climático.

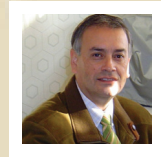
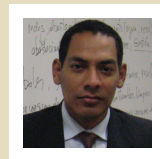
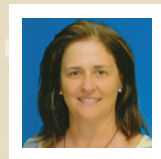
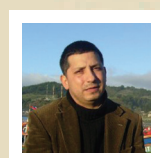
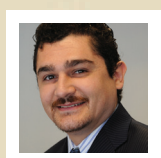
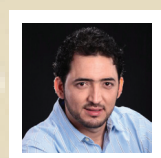
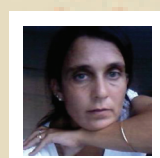
Nuestros participantes provienen de gobiernos nacionales y subnacionales (regionales, departamentales, provinciales, municipales, locales, entre otros), organizaciones públicas y privadas, ONGs, universidades, organismos internacionales y otras instituciones que trabajan en la búsqueda de una mayor efectividad en el desarrollo para los países de la Región. El perfil de participante de nuestros cursos varía de acuerdo a los temas desarrollados en el curso, así en los cursos del INDES participan:

- Funcionarios públicos nacionales
- Funcionarios públicos subnacionales (provincias, departamentos, regiones, municipios, alcaldías, entre otros)
- Congresistas, legisladores o parlamentarios
- Líderes sociales, líderes indígenas, líderes jóvenes
- Periodistas
- Docentes universitarios
- Directivos de empresas públicas y privadas
- Profesionales
- Miembros de ONGs
- Funcionarios de organismos internacionales
- Miembros de la sociedad civil

# ÍNDICE

	<i>Introducción.....</i>	<i>Pág. 05</i>
01	<i>Edison Lema.....</i>	<i>Pág. 07</i>
02	<i>Elvira Inés Garzón .....</i>	<i>Pág. 09</i>
03	<i>Ana Álvarez.....</i>	<i>Pág. 11</i>
04	<i>Carlos Zuluaga .....</i>	<i>Pág. 13</i>
05	<i>José Yitani.....</i>	<i>Pág. 15</i>
06	<i>Marcelo Torres.....</i>	<i>Pág. 17</i>
07	<i>Mario Robles.....</i>	<i>Pág. 19</i>
08	<i>Milton Menjivar.....</i>	<i>Pág. 21</i>
09	<i>Myriam Cruz.....</i>	<i>Pág. 23</i>
10	<i>Noemí Jiménez .....</i>	<i>Pág. 25</i>
11	<i>Roberto Cuniberti .....</i>	<i>Pág. 27</i>
12	<i>Margarita Ávila .....</i>	<i>Pág. 29</i>
13	<i>Marta Jaramillo.....</i>	<i>Pág. 31</i>
14	<i>Orlando Coronado .....</i>	<i>Pág. 33</i>
15	<i>Patricio Oportus .....</i>	<i>Pág. 35</i>
16	<i>Teresa Tono .....</i>	<i>Pág. 37</i>
17	<i>Juan Ávila .....</i>	<i>Pág. 39</i>

17 HISTORIAS  
DE IMPACTO  
DE LOS CURSOS INDES  
EN PROYECTOS  
DE DESARROLLO



# INTRODUCCIÓN

En el INDES buscamos contribuir al fortalecimiento de conocimientos y habilidades de públicos estratégicos de la Región, así como de los funcionarios del BID, necesarios para promover el desarrollo económico y social de América Latina y el Caribe. Para lograr esta meta, nos nutrimos de opiniones, evaluaciones, comentarios e ideas que nuestros participantes nos aportan respecto a nuestros cursos (contenidos, metodología, tutoría, relevancia/aplicabilidad, etc.).

La presente publicación, es un valioso aporte para conocer en profundidad cómo se aplica el conocimiento adquirido en cursos del INDES. Esta aplicación se muestra desde las dimensiones técnicas, profesionales y humanas que han experimentado algunos de nuestros participantes. Con el ánimo de conocer la puesta en práctica de este conocimiento, rescatamos 17 experiencias relacionadas con los cursos INDES, que basadas en relatos personales, nos cuentan cómo ciertas herramientas, habilidades, conceptos o ideas aprendidos en los cursos fueron de utilidad para el diseño, ejecución o evaluación de proyectos de desarrollo.

Las opiniones aquí expresadas, corresponden a 17 entrevistas realizadas durante 2011, en el marco de una evaluación cualitativa del INDES. Los cargos laborales, responsabilidades, sitios de trabajo y comentarios aquí reflejados, corresponden al momento de ser entrevistados los participantes, pudiendo variar al momento de publicación de este ejemplar.

Si usted participó de un curso virtual o presencial del INDES y desea contarnos su experiencia, escribanos a [bid-indes@iadb.org](mailto:bid-indes@iadb.org).

01

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO MISMO DE DESARROLLO ECONÓMICO"



01

NOMBRE | *Edison Lema*

PAÍS | *Ecuador*

CARGO | *Coordinador del programa "Ventanilla Única Empresarial" del Gobierno municipal de Otavalo.*

CURSO EN EL QUE PARTICIPÓ | *Gestión Integral del Desarrollo Económico Territorial (octubre 2010, virtual).*

01

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO MISMO DE DESARROLLO ECONÓMICO"

# 10.000 MIPYMES

resultaron beneficiadas directamente con el programa de Apoyo a la Competitividad de MIPYMES en Otavalo.

## EL MERCADO DE OTAVALO

Miles de turistas visitan anualmente el mercado artesanal de Otavalo, ubicado en las cercanías de Quito y conocido como “el más grande de América del Sur”. En este cantón, cuya población indígena llega al 65%, la artesanía y el turismo son los sectores más productivos, particularmente gracias al trabajo de medianas, pequeñas y micro empresas. Sin embargo,

hasta hace unos años crear una empresa significaba iniciar un proceso engorroso que derivaba a menudo en una interminable burocracia. Buscando una solución, el Municipio logró obtener fondos del BID-FOMIN para el proyecto Apoyo a la competitividad de las MIPYMES de Otavalo en 2006, gracias al cual se creó la **Ventanilla Única Empresarial (VUE)** para facilitar el acceso a empresas y personas naturales a los servicios del sector público y privado.

## APOYANDO A LAS MIPYMES

En esta búsqueda por mejorar la calidad de los servicios entregados por el Municipio a los emprendedores, Edison Lema fue nombrado coordinador del VUE. Esta división formaba parte del proyecto financiado por el BID-FOMIN y su rol era optimizar las condiciones del entorno para la inversión en las MIPYMES. Sin embargo, el proyecto tenía mucho retraso

con respecto a los plazos fijados y no tomaba realmente en cuenta la realidad de la región.

**“AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO MISMO DE DESARROLLO ECONÓMICO”**

## DESPUÉS DEL CURSO

Edison participó del curso “**Gestión Integral del Desarrollo Económico Territorial**” del INDES en octubre de 2010, cuando el proyecto financiado por el BID-FOMIN (Apoyo a la competitividad de las MIPYMES de Otavalo) ya se encontraba en una etapa bastante avanzada. “*El curso nos permitió modificar el enfoque de la VUE hacia una entidad que promueve la inversión, apoyando y fomentando el emprendimiento y asociatividad de las MIPYMES. Asimismo, las lecciones en comunicación posibilitaron una mejor relación con directores y personal, creando una mejor sinergia laboral. Las*

*reflexiones en torno a la interacción de los sectores públicos y privados, derivaron en convenios con diferentes instituciones públicas y privadas, que fortalecen los proyectos económicos del cantón.*

No sólo se consiguió apoyar la creación de 16 redes de emprendedores del sector turístico y artesanal del cantón Otavalo, sino que además las autoridades municipales se involucraron totalmente en el proyecto. Este factor fue clave en los cambios que se produjeron a nivel institucional, y se tradujo en la creación de la **Dirección de Desarrollo Económico Local** dentro del Municipio de Otavalo en 2011.

## PARA MAYOR INFORMACIÓN

### Apoyo a la Competitividad de MIPYMES en Otavalo

<http://www5.iadb.org/mif/ProgramsandProjects/ProjectsList/ProjectProfile/tabid/85/language/es-ES/Default.aspx?prj=EC-M1023>

### Ventanilla Única Empresarial

<http://www.otavaloempresarial.com/>

## NUEVOS ACTORES

Además de la creación de un nuevo departamento dedicado exclusivamente al desarrollo económico de Otavalo, se firmaron varios convenios para prestar servicios de suma importancia. El Servicio de Rentas Internas, el Servicio de Propiedad Intelectual y los Servicios de Asesorías Contables, Tributarias y Jurídicas gratuitas para personas de escasos recursos, son algunos de los nuevos actores incorporados al proyecto VUE.

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICARCO".  
"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO MISMO DE DESARROLLO ECONÓMICO".



02

NOMBRE | *Elvira Inés Garzón*

PAÍS | *Colombia*

CARGO | *Secretaria de Desarrollo Económico de Zipaquirá (2007) y Asesora de Despacho de la Alcaldía de Facatativá (2010).*

CURSO EN EL QUE PARTICIPÓ | *Gerencia para Resultados del Desarrollo (agosto 2007, virtual); Prácticas Generales de Monitoreo (octubre 2010, virtual).*

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO

# 1.600 FAMILIAS

tuvieron acceso al programa “Vivienda para una vida más digna”, que forma parte del Plan de Desarrollo Municipal.

Cuando Elvira decidió participar del curso “**Gerencia para Resultados del Desarrollo**” en Agosto de 2007, no se imaginó que gracias a lo aprendido, su futuro trabajo con el Municipio de Facatativá sería ampliamente reconocido a nivel nacional. Premios como “Mejor Plan de Desarrollo a Nivel Departamental y Nacional” y “Mejor Gestión año 2008” fueron algunos de los reconocimientos que recibió la alcaldía colombiana ubicada a

45 minutos de Bogotá. Ese mismo año, Elvira había decidido que era tiempo de reafirmar sus conocimientos en gestión de proyectos enfocados en el desarrollo local, sobre todo porque un nuevo reto se anunciaba. Efectivamente, en diciembre de 2007 terminaba su labor en la Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Zipaquirá, para comenzar como consultora del despacho de Facatativá.

## UN PLAN DE “RENOVACIÓN EN SERIO”

A partir de febrero de 2008, la nueva administración del municipio de Facatativá decidió implementar un Plan de Desarrollo Municipal con un plazo de tres años. El proyecto, llamado “Renovación en serio 2008 - 2011”, tenía como objetivo fomentar la participación institucional y ciudadana, gracias a una gestión efectiva

que entregara resultados útiles a la población. Para ello era necesario adoptar hábitos de gerencia estratégica y no sólo planear y programar, sino que también monitorear y evaluar en función de las metas propuestas.

“ES INVALUABLE LA OPORTUNIDAD QUE BRINDA EL INDES. CON EL RIGOR Y MÉTODO QUE APLICAN NOS AYUDAN A SACAR MAYOR PROVECHO DEL CURSO Y NOS MOTIVAN A NUTRIR LA DISCUSIÓN VIRTUAL ENTRE COMPAÑEROS”

## DESPUÉS DEL CURSO

Fue así que luego de ser nombrada asesora del Municipio de Facatativá, Elvira tuvo la oportunidad de poner en práctica lo aprendido en las capacitaciones del INDES. “*Ante todo, era fundamental que el equipo gerencial comprendiera la importancia de evaluar cada una de las etapas de un proyecto*”.

“Una vez tomado el curso”, cuenta Elvira, “*adquirí fundamentos para motivar al gobierno local y estaba convencida que la metodología enseñada por el BID – INDES me permitiría asumir el reto de enfocar la gestión local hacia los resultados. En la adminis-*

*tración asumimos el reto de elaborar el plan de desarrollo ‘Renovación en serio’, con el que queríamos responder a las expectativas de la ciudadanía y del gobierno*”.

Luego de un extenso debate en el Concejo Municipal, se aprobó un primer plan de desarrollo municipal. Elvira, en su rol de asesora, pudo acompañar la formulación, programación, ejecución, seguimiento y evaluación del mismo, pudiendo aplicar las herramientas de monitoreo que se analizaron en el curso.

## PARA MAYOR INFORMACIÓN

### Plan para resultados del desarrollo en Facatativá

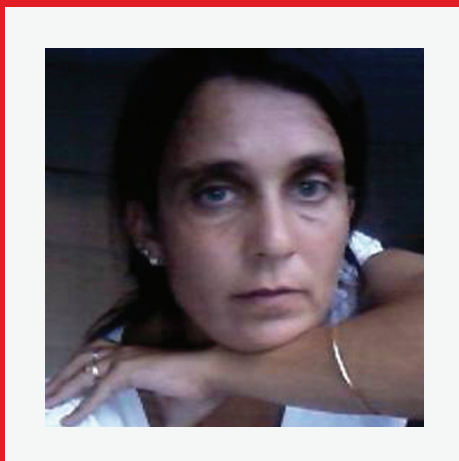
[http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/vi-congreso\\_dp\\_ricaurte\\_experiencias\\_exitosas\\_facatativa.pdf](http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/vi-congreso_dp_ricaurte_experiencias_exitosas_facatativa.pdf)

## NUEVOS ACTORES

Desde que se puso en marcha el plan de desarrollo municipal, el Municipio de Facatativá ha realizado 6 rendiciones de cuentas a la comunidad. Además, creó una Secretaría de Planeación, la cual tiene como función impulsar los proyectos de desarrollo local. Por último, y por iniciativa del Alcalde, se instauró un Consejo de Gobierno Semestral Especial, para así conocer el estado de avance y resultados de los proyectos emprendidos.

o o

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICARCO".  
"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO MISMO DE DESARROLLO ECONÓMICO".



03

NOMBRE | *Ana Álvarez*

PAÍS | *Uruguay*

CARGO | *Encargada del Departamento de Monitoreo e Información Territorial, Ministerio de Vivienda.*

CURSO EN EL QUE PARTICIPÓ | *Gerencia para Resultados del Desarrollo (julio 2008, virtual).*

u u

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO

# INVENTARIO DE ORDENAMIENTO

territorial, permite a la ciudadanía visualizar mapas territoriales con todo lo relacionado a la normativa de ordenamiento territorial vigente y en elaboración.

Hasta el año 2008, en la Dirección Nacional de Ordenamiento Territorial del Uruguay aún no existía un proceso de seguimiento ni de evaluación de las políticas de relevancia territorial. Consultar un catálogo de instrumentos de ordenamiento (como un mapa del país por departamentos, por ejemplo) era prácticamente imposible pues no había una fuente de información completa a disposición del público.

Sin embargo, esta situación

cambió radicalmente con la promulgación de la Ley de Ordenamiento Territorial en 2008: no sólo se creó un Departamento de Monitoreo e Información (DMI), sino que también se proyectó la implementación de un Inventario Nacional que, basado en la tecnología de sistemas de información geográfica, buscaba mejorar la gestión de los instrumentos de ordenamiento territorial.

## ACERCANDO A LOS GOBIERNOS LOCALES

Una vez creado el DMI al interior del Ministerio de Vivienda, el desafío principal fue dotarlo de contenido. Para Ana, encargada de la nueva entidad, el curso **“Gerencia para Resultados en el Desarrollo”** en el que participó en julio de ese año se convirtió en su mejor aliado. Lo aprendido en el INDES le sirvió para sustentar el diseño de los contenidos y

para generar conciencia de la importancia de crear herramientas que acercaran a las instituciones gubernamentales entre sí, principalmente a los gobiernos departamentales uruguayos. Para lograr este objetivo, el DMI diseñó el Inventario Nacional de Instrumentos de Ordenamiento y Estudios Territoriales.

**“EL CURSO DEL INDES NOS PERMITIÓ TENER UNA MEJOR VISIÓN A NIVEL INSTITUCIONAL DE CÓMO IMPULSAR NUESTROS OBJETIVOS, A LA VEZ QUE CONTÁBAMOS CON UN MARCO METODOLÓGICO PARA HACERLO”**

## DESPUÉS DEL CURSO

El inventario Nacional se constituyó como un catálogo virtual, donde los usuarios previamente identificados ingresaban los instrumentos de ordenamiento ya aprobados por el gobierno. El objetivo era poner a disposición de la ciudadanía y de las instituciones una información clara sobre los instrumentos de ordenamiento y estudios territoriales, como las Directrices y Programas Nacionales, las Estrategias Regionales, las Ordenanzas Departamentales y los Planes Locales, entre otros.

Una vez ingresada esta información en el sistema, un

visor interactivo de mapas y reportes permitía apreciar la expresión geográfica de todos estos componentes.

Según Ana, el aporte del curso del INDES fue crucial para llevar a buen puerto esta iniciativa: *“El marco conceptual adquirido durante la capacitación se convirtió en el marco conceptual del nuevo departamento, a partir del cual se diseñaron las distintas estrategias, entre las cuales se destaca el proyecto de inventario”*.

## PARA MAYOR INFORMACIÓN

### Inventario Nacional de Ordenamiento Territorial del Uruguay

<http://www.dinama.gub.uy/sia/dinot/inot/visorinteractivo.aspx>

## NUEVOS ACTORES

El proyecto de Inventario Nacional fue financiado en 2009 a través de la segunda edición del programa uruguayo de fondos concursables de la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información (AGESIC). En julio de este año, el proyecto recibió el premio “Special Achievement in GIS 2011” (SAG), una distinción a nivel mundial que otorga anualmente el Environmental Systems Research Institute (Esri) en reconocimiento a trabajos excepcionales realizados con la tecnología SIG. Este premio busca destacar los aportes que las organizaciones hacen a la comunidad a través de los Sistemas de Información Geográficos.

# 04

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICARCO".  
"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO MISMO DE DESARROLLO ECONÓMICO"



04

NOMBRE | *Carlos Zuluaga*

PAÍS | *Colombia*

CARGO | *Gerente de Capital Social en la Gobernación del Atlántico*

CURSO EN EL QUE PARTICIPÓ | *Mejoramiento de la Implementación de Programas Sociales (Washington, D.C., 2006).*

# 04

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO"

# 1.300 ADOLESCENTES

fueron beneficiados por el programa “Gestores de Vida Digna”, implementado por la Gobernación del Atlántico.

## UN CAMINO DIFÍCIL

Para el año 2003, el departamento del Atlántico aún mantenía un alto número de casos de embarazos a temprana edad. Alrededor de 3.800 adolescentes gestantes reflejaban en su condición una precaria realidad, que a menudo degeneraba en problemas aún más graves como la deserción escolar y la desnutrición. No obstante, a partir de 2004 la Gobernación tomó cartas en el asunto e implementó una

serie de políticas y campañas educativas de prevención, que formaban parte de su plan de desarrollo local. Fue así que nació el Proyecto de Seguridad Alimentaria y Nutricional para Adolescentes Embarazadas “Mujer Gestora de Vida”, el cual buscaba apoyar a más de 1.300 adolescentes de los sectores de mayor vulnerabilidad socio-económica. El objetivo principal era por una parte, darles las herramientas necesarias en materia de alimentación y nutrición

infantil; y por otra, mejorar los conocimientos sobre salud sexual y reproductiva.

## CAMBIOS POSITIVOS

El proyecto tuvo tanto éxito que ya en el 2007, el número de embarazos adolescentes había disminuido en un 63%, pasando de 3.800 casos a 1.400. En su rol de Gerente de Capital Social de la Gobernación, Carlos tuvo la oportunidad de aplicar lo aprendido en el curso del INDES

**“Mejorando la Implementación de los Programas Sociales”.**

**“EL CURSO INDES ME PERMITIÓ DESARROLLAR HABILIDADES PARA LA FORMULACIÓN, EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE LOS PROYECTOS QUE FORMAN PARTE DEL PLAN DE DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DEL ATLÁNTICO”**

## DESPUÉS DEL CURSO

Además de contribuir a cambiar el enfoque del género del programa “Mujer Gestora de Vida” hacia uno más amplio e inclusivo **“Gestores de Vida Digna”**, Carlos ayudó a elaborar y ejecutar una serie de iniciativas que resultaron en la formación y capacitación de más de 200 docentes provenientes de 115 instituciones educativas del departamento del Atlántico. Al mismo tiempo, se conformó una Red de Gestores de Vida Digna, integrada por más de 3.500 adolescentes que fueron beneficiados luego de que la Gobernación del Atlántico aprobara nuevos financiamientos para los proyectos y

campañas relacionados.

Pero la experiencia de Carlos no se limitó a las etapas iniciales. Según él mismo relata, *“una vez finalizado el proyecto y tal como se había previsto, se diseñó, estructuró y aplicó una encuesta que permitiera al equipo del proyecto y a los financiadores asociados tener una Evaluación Post o una Evaluación de Efectos del mismo”*. Con los resultados obtenidos en la encuesta, se definieron los principales parámetros que se consideraron esenciales para poder medir a futuro los efectos del proyecto en el grupo de beneficiarios.

## PARA MAYOR INFORMACIÓN

### Canal Youtube del programa Gestores de Vida Digna

<http://www.youtube.com/user/AVA-COLOMBIA>

## NUEVO MODELO SOCIAL

La revalorización de la participación que se destacaba en el curso fue uno de los elementos considerados para diseñar la estrategia denominada Nuevo Modelo Social, la cual se centra en generar convenios con entidades públicas y privadas para implementar el proyecto educativo en otras localidades. Para ello la Asociación de Voluntarios del Atlántico (AVA) integro numerosos proyectos del programa “Gestores de Vida Digna” en el periodo 2004-2007, como partes del Nuevo Modelo. Actualmente, Carlos sigue ligado a la iniciativa como director de Proyectos y como consultor de la AVA.

# 05

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO MISMO DE DESARROLLO ECONÓMICO"



## 05

NOMBRE | *José Yitani*

PAÍS | *México*

CARGO | *Secretario de Desarrollo Social, Ayuntamiento de Puebla.*

CURSO EN EL QUE PARTICIPÓ | *Políticas para Mejorar el Impacto Social de la Integración: el caso del sector rural (Washington, D.C., febrero 2008).*

# 06

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO MISMO DE DESARROLLO ECONÓMICO"

# 36% DEL TOTAL DE LA POBLACIÓN

concentra los índices más altos de pobreza extrema.

## LA COMUNIDAD POBLANA

La ciudad de Puebla, la cuarta más importante de México, posee una de las poblaciones indígenas más grandes del país y una alta migración de personas provenientes de zonas rurales. Durante el 2005 y el 2008, la Secretaría de Desarrollo Social de esta localidad generó una propuesta que contenía 18 programas de apoyo social para la entrante administración guber-

namental, de los cuales 7 fueron rediseñados por José en su rol de Asesor Internacional y de Programas Sociales.

Gracias a su experiencia como participante del curso **“Políticas para Mejorar el Impacto Social de la Integración: el caso del sector rural”**, efectuado en Washington, D.C., en febrero de 2008, José pudo contribuir a realzar el valor de los programas sociales, especialmente aquellos relaciona-

dos con las necesidades de la población indígena y rural.

Como él mismo señala, *“Los contenidos vistos durante el curso del INDES fueron determinantes para conseguir los cambios necesarios”*. Y agrega: *“Otro factor que contribuyó a repensar las propuestas fueron las experiencias presentadas por los participantes dentro del curso, quienes expusieron los proyectos de los que tenían conocimiento o en los que estaban*

*trabajando en ese momento”*. Así, al considerar estas experiencias, los programas sociales pudieron llegar a sectores de la población que no se estaban atendiendo de manera específica y oportuna.

## PARA MAYOR INFORMACIÓN

### Rediseño y Propuesta de Programas de Desarrollo Social

<http://www.slideshare.net/algalvis50/testimonio-caso-rediseo-y-propuesta-de-programas-de-desarrollo-social>

## “LA RAZÓN PRINCIPAL POR LA CUAL ME INTERESÓ LA CAPACITACIÓN DEL INDES FUE LA SERIEDAD Y LA REPUTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN QUE LA PROMOVÍA”

## DESPUÉS DEL CURSO

Con lo aprendido en el INDES, José no sólo ayudó a fortalecer los programas sociales de la Secretaría, también organizó el Primer Foro Internacional de Pobreza Urbana en octubre 2009, utilizando como base las ideas y las experiencias recabadas durante su paso por el curso del INDES. Algunos de los temas que se trataron fueron “La infraestructura y la pobreza urbana”, “Evaluación de las políticas públicas internacionales de vivienda para combatir la pobreza urbana” y “La creatividad de las Organizaciones de la Sociedad Civil al servicio de la Pobreza Urbana”.

## LOS 7 PROGRAMAS MEJORADOS

**Programa de alfabetización “Apúntate”**, orientado a jóvenes y adultos mayores utilizando un método de alfabetización cubano para reducir los niveles de analfabetismo en la ciudad.

**Centros de Desarrollo Comunitario Hábitat (CDCH)**, como espacios comunitarios que buscan mejorar las condiciones de vida de los habitantes de zonas marginadas y contribuir a combatir la pobreza, además de proporcionar un lugar de esparcimiento y convivencia social.

**Aulas de Medios**, a través de las cuales se equiparon escuelas de

enseñanza primaria y secundaria con instrumentos tecnológicos.

**Programa de Capacitación a Comunidades**, orientado a personas de bajos recursos. Se proporciona capacitación básica y de oficios para buscar fuentes alternativas de ingreso.

**Programa de apoyo a la población indígena/rural**, posibilitó la creación de un fondo específico para el apoyo y desarrollo de la población indígena/rural con proyectos productivos, capacitación de oficios, fomento a la producción de artesanías, entre otros.

**Unidades Móviles**, para proveer a zonas retiradas y marginadas de servicios médicos/dentales básicos, capacitación de oficios y asesoría legal.

**Programa de Proyectos Productivos**, busca proporcionar apoyos económicos para el desarrollo de proyectos productivos en los rubros de comercio, artesanía, cultivos y cría de animales de corral para autoconsumo o venta.

“AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO MISMO DE DESARROLLO ECONÓMICO”



06

NOMBRE | *Marcelo Torres*

PAÍS | *Chile*

CARGO | *Director Regional del Maule del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (2007).*

CURSO EN EL QUE PARTICIPÓ | *Gerencia Social para Directivos (Washington, D.C., septiembre 2006).*

“AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO MISMO DE DESARROLLO ECONÓMICO”

# 502 PERSONAS

participaron de los cursos de capacitación impartidos por el SENCE en 2009 en la región del Maule.

## LOS COLETAZOS DE LA CRISIS

Antes de viajar a Washington, D.C., para participar en el curso “Gerencia Social para Directivos” del INDES en septiembre de 2006, Marcelo trabajaba como Jefe de Área en la Secretaría de Educación de la región del Maule. No obstante, los conocimientos que Marcelo adquirió durante el curso le resultaron de gran utilidad al ser nombrado como Director Regional del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo

(SENCE), dependiente del Ministerio del Trabajo.

Después de la crisis económica de 2008 el desempleo aumentó considerablemente en el sector de la industria forestal, uno de los más importantes de esta región sureña. Buscando una solución para contener el impacto de la crisis, el SENCE implementó a partir de ese año un Programa de Capacitación Regional en Oficios (modalidad trabajo independiente), dirigido a hombres y mujeres que habían perdido sus em-

pleos como consecuencia de las dificultades económicas. Así, junto con desarrollar un plan de capacitación laboral se le ofreció a los beneficiarios un subsidio complementario para desarrollar una microempresa, a través del llamado “Plan de Negocio”.

## UN CONOCIMIENTO TRANSVERSAL

A pesar de venir de un área distinta (Educación), Marcelo

reconoce que lo aprendido en el curso del INDES le permitió elaborar, con una perspectiva regional, una propuesta de política pública: *“El diseño, la evaluación y la ejecución del programa se hicieron a partir de las necesidades de la región del Maule, aplicando los conocimientos relacionados a ejecución presupuestaria y un marco lógico para la elaboración del programa”.*

**“EL CURSO ME PERMITIÓ ELABORAR CON UNA PERSPECTIVA REGIONAL UNA PROPUESTA DE POLÍTICA PÚBLICA CON ORIENTACIONES TERRITORIALES, APLICANDO LOS CONOCIMIENTOS ENTREGADOS POR EL INDES”**

## DESPUÉS DEL CURSO

Esta fue la primera experiencia a nivel regional que se hizo con los Programas de Capacitación en Oficio. Sin embargo, según Marcelo tres factores fueron determinantes para conseguir buenos resultados y así lograr capacitar 502 personas.

**1.** La calidad de las herramientas metodológicas entregadas por el curso del INDES en relación al control de la gestión.

**2.** El compromiso que adquirieron los funcionarios de SENCE con el cumplimiento de indicadores de resultados.

**3.** El notorio avance de la institución en materia de descentralización de la toma de decisiones, que benefició directamente a las regiones.

En su versión 2011, el Programa de Capacitación se diversificó. La región del Maule fue una de las 8 regiones beneficiadas con un programa especialmente pensado para los jóvenes de entre 16 y 29 años, que incluyó un subsidio de alimentación y movilización.

## PARA MAYOR INFORMACIÓN

**Servicio Nacional de Capacitación y Empleo**

<http://www.sence.cl/>

## APOYO COMPLEMENTARIO

Otros programas de capacitación que el SENCE puso en marcha en la región del Maule fueron: “Franquicia Tributaria para la Capacitación”, “Programa Especial de Capacitación para Microempresarios”, “Chile Califica, Línea MYPE (Mediana y Pequeña Empresa)” y “Chile Califica, Línea NTIC (Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación)”. Además de estas capacitaciones se crearon nuevos Bonos y Programas Sociales, con la intención de complementar la oferta educativa del SENCE.

# 07

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO MISMO DE DESARROLLO ECONÓMICO"



07

NOMBRE | *Mario Robles*

PAÍS | *Costa Rica*

CARGO | *Director del Área de Análisis del Desarrollo, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.*

CURSO EN EL QUE PARTICIPÓ | *Gerencia Social para Directivos (Washington, D.C., marzo 2005).*

# 135 PROGRAMAS

fueron incluidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010, mejorando la efectividad de la planificación y ejecución respecto al periodo anterior.

## CAMBIOS NECESARIOS

Hasta el año 2006, al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) de Costa Rica era considerado como un organismo gubernamental relativamente ausente. Las prácticas cortoplacistas se reflejaban en una cierta irrelevancia del Plan Nacional de Desarrollo (PND) como instrumento orientador de la acción de gobierno nacional, en la debilidad de los mecanismos de evaluación y

seguimiento del Plan y en la ausencia de planes de inversión de largo plazo.

Debido a su rol de Director del Área de Análisis del Desarrollo del MIDEPLAN, Mario tenía en ese entonces una gran responsabilidad: hacer del próximo Plan de Desarrollo para Costa Rica (2006 – 2010) una herramienta eficaz, que incorporara cambios metodológicos importantes.

## CALIDAD MÁS QUE CANTIDAD

En el PND, del 2002 al 2006, varias instituciones contaban con 50 ó 60 programas y proyectos prioritarios, lo cual hacía muy difícil las tareas de evaluar, seguir y asignar recursos.

Según Mario, gracias a su capacitación en el INDES pudo mejorar sustancialmente el plan del período siguiente, ya que se le dio un carácter más estratégico y se buscó

optimizar su formulación y posterior evaluación. Así, de los 1.600 programas precedentes quedaron establecidos solamente 135.

“UNO DE LOS TEMAS QUE MÁS ME MOTIVÓ DEL CURSO ES LA IMPORTANCIA QUE LE DAN A LA FORMULACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y A LA PARTICIPACIÓN DE LOS DIVERSOS ACTORES SOCIALES, EN ESPECIAL A LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS”

## DESPUÉS DEL CURSO

Mario resalta los principales cambios que logró implementar con lo aprendido en el curso de Gerencia Social: “Primero, impulsamos la creación de una **Unidad de Largo Plazo** en el MIDEPLAN para rescatar la importancia de los períodos de planificación para nuestro país. Además, los proyectos se han orientado a **fortalecer la planificación regional**, realizando esfuerzos conjuntos para que los sectores identifiquen acciones y metas para el desarrollo en las diferentes regiones de Costa Rica. Y finalmente, se revisaron los proyectos de inversión pública que los distin-

tos sectores incluyeron en el PND para afianzar el **Sistema Nacional de Inversiones Públicas**, logrando una mayor vinculación entre ambos instrumentos de planificación”.

A partir de 2010, Mario coordina el nuevo PND para el período 2011-2014. En esta ocasión se le dio mucha más importancia al problema de la **disparidad territorial**, que no había sido bien abarcado en la versión anterior.

## APOYO COMPLEMENTARIO

Uno de los objetivos establecidos en el PND 2006 - 2010 fue reducir la pobreza en un 4%. Para conseguirlo, el MIDEPLAN propuso una serie de medidas, entre las cuales se destacan las siguientes:

- 26 proyectos integrados en Asentamientos, 95 para mujeres jóvenes rurales y 8 en territorios indígenas;
- 1.100 empresas atendidas en CREAPYMES, programa dirigido a las pequeñas y medianas empresas;
- 16.000 Proyectos productivos

y capacitación para Inserción al Mercado Laboral;

- La creación del Ministerio de Desarrollo Social y Asentamientos Humanos.

## PARA MAYOR INFORMACIÓN

### Plan Nacional de Desarrollo 2006 - 2010

[http://www.mideplan.go.cr/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=152&id=319&Itemid=100129](http://www.mideplan.go.cr/index.php?option=com_content&view=article&catid=152&id=319&Itemid=100129)

“AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO MISMO DE DESARROLLO ECONÓMICO”.



08

NOMBRE | *Milton Menjivar*

PAÍS | *Guatemala*

CARGO | *Técnico en Gestión y Seguimiento de Proyectos, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.*

CURSO EN EL QUE PARTICIPÓ | *Mejorando la Implementación de Programas Sociales (2007, virtual); Indicadores y Metodologías Cualitativas para la Gerencia Social (2008, virtual); El Desarrollo y su Gerencia (2009, virtual) y Marco de Resultados en el Desarrollo (2010, virtual).*

“AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO MISMO DE DESARROLLO ECONÓMICO”.

# 605 NIÑOS

(menores de 5 años) fueron diagnosticados con algún grado de desnutrición por el Ministerio de Salud.

## EL CASO DE SUCHITEPÉQUEZ

Según UNICEF 2008\*, Guatemala ocupa el primer lugar en América Latina y el cuarto lugar a nivel mundial en prevalencia de desnutrición crónica infantil (medido por el déficit de talla por edad). En el departamento de Suchitepéquez (de 405.000 habitantes ubicado al Oeste del país), este difícil problema se ha visto agravado por la falta de proyectos gubernamentales que intervengan a gran escala.

A pesar de los programas de fomento de las actividades agrícolas y pecuarias, las condiciones de vida de los pobladores no parecían mejorar. Milton sentía que a los proyectos del departamento regional del Ministerio de Agricultura les faltaba un enfoque más social y más participativo, que identificara, no sólo los actores y sus responsabilidades, sino que también los efectos e impactos que tenía la aplicación de cada proyecto en la población.

## UN BALANCE POSITIVO

Después de cuatro capacitaciones seguidas en el INDES, Milton destaca los logros alcanzados a nivel administrativo: “los proyectos ahora tienen una justificación más acertada y un mayor alcance. El Ministerio comenzó a producir nuevas alianzas con instituciones que persiguen los mismos fines, como las Alcaldías municipales, las Universidades, los Consejos de Desarrollo Departamentales,

las empresas privadas y otras instituciones del gobierno que tienen sede en el departamento”.

**“LOS CURSOS RECIBIDOS EN EL INDES TUVIERON EFECTOS DIRECTOS EN LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS: SEGUIMOS UTILIZANDO EL MARCO DE RESULTADOS COMO PARTE DEL PROYECTO Y ABRIMOS LOS ESPACIOS PARA QUE LOS LÍDERES EN CONJUNTO PARTICIPEN EN DAR SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS DE SUS COMUNIDADES, LOGRANDO RESULTADOS QUE ANTERIORMENTE NO ERAN POSIBLES”**

## DESPUÉS DEL CURSO

Buscando mejorar uno de los problemas más graves del departamento de Suchitepéquez, la división regional del Ministerio de Agricultura, junto al Área de Salud Departamental y el Consejo Departamental de Desarrollo gestionaron y ejecutaron el proyecto **Bolsa alimentaria para niños desnutridos**, destinado a los menores de 5 años que presentaban algún grado de desnutrición y que no habían recibido tipo de asistencia de parte del gobierno.

Así, en diciembre de 2010 se creó un fondo para la compra

de raciones con el objetivo de beneficiar a 1.245 niños, de los cuales 415 presentaban un cuadro de desnutrición grave. Milton cuenta que para formular este proyecto aplicaron el método de marco de resultados aprendido en el curso del INDES, identificando primero los actores, las responsabilidades, los productos y servicios, así como los efectos y los impactos. Una vez plasmado en un documento, este procedimiento les sirvió para gestionar el financiamiento y la ejecución del proyecto de bolsa de alimentos.

## NUEVOS PROYECTOS

Además de la Bolsa alimentaria para niños, el Ministerio de Agricultura implementó una serie de proyectos destinados a mejorar las condiciones de trabajo de los productores de Suchitepéquez:

- Proyectos de diversificación agrícola “Cultivo de Rosa de Jamaica”;
- Gestión de proyectos para inseguridad alimentaria gracias al apoyo del cultivo de maíz por medio de sistemas de riego en época de verano;
- Formulación y gestión de programas para dotar de equipos de

riego a las familias que sufrieron inundaciones causadas por la tormenta Agatha.

## PARA MAYOR INFORMACIÓN

### Proyecto Bolsas de Alimentos para niños desnutridos

<http://www.slideshare.net/algavis50/bolsas-de-alimentos-a-nios-desnutridos-guatemala>

### UNICEF 2008\*

<http://www.noticias24.com/actualidad/noticia/94439/unicef-alerta-sobre-desnutricion-cronica-infantil-en-guatemala-en-el-dia-del-nino/>

00

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO MISMO DE DESARROLLO ECONOMICO".



09

NOMBRE | *Myriam Cruz*

PAÍS | *Nicaragua*

CARGO | *Coordinadora de la Oficina de Desarrollo Económico Local de Yalagüina.*

CURSO EN EL QUE PARTICIPÓ | *Gestión Integral del Desarrollo Económico Territorial (Nicaragua, agosto 2010).*

00

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO

# 742 EMPRESAS

componen el grupo de MIPYMES urbanas y rurales del Municipio de Yalagüina.

## CAMBIOS NECESARIOS

Ubicado a poco más de 200 Km de Managua, el municipio de Yalagüina se caracteriza por su alto número de comunidades rurales (alrededor de un 83% de la población). En esta localidad, donde la mayoría de las empresas pertenecen al sector informal, Myriam trabaja como Coordinadora de la nueva Oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL), que fomenta el establecimiento de una economía sostenible e

inclusiva. Sin embargo, antes de la creación de este organismo, la situación de las MIPYMES era bastante precaria. Por eso, el gobierno decidió intervenir a través del programa PYMERURAL, que facilita la interacción público-privada para el desarrollo competitivo de las MIPYMES rurales a través de enfoques complementarios (cadenas de valor y desarrollo económico local territorial) alineados con las políticas públicas relevantes en el país. Así, una de las iniciativas gubernamentales emprendidas fue crear una

cooperativa de producción y comercialización de artesanías de bambú de Yalagüina, bautizada “Divino Niño”.

## ACUERDOS PÚBLICO-PRIVADOS

En la comunidad de El Terrero, circunscrito a la Municipalidad de Yalagüina, los colectivos de artesanos son mayoría, pero cuentan con recursos muy limitados. Myriam, después de tomar el curso “Gestión Integral del Desarrollo Económico

**Territorial”** del INDES encontró la forma de aplicar lo aprendido en ese contexto. Como ella misma relata, “antes, la municipalidad sólo contaba con las transferencias del gobierno central que no le son suficientes; pero al gestionar una alianza entre PYMERURAL y un organismo de índole privado como la ANF (American Nicaraguan Foundation) unimos esfuerzos y voluntades para beneficiar a la comunidad de El Terrero con una cooperativa de artesanos de Bambú, que nunca habían sido beneficiados”.

**“LO QUE MÁS ME INTERESÓ DEL CURSO FUERON LOS CONTENIDOS SOBRE GOBIERNOS LOCALES Y ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS, PORQUE COMBINANDO LOS ELEMENTOS NECESARIOS EN EL MOMENTO PRECISO SE PUEDEN GESTIONAR BUENOS PROYECTOS PARA MEJORAR LAS CONDICIONES DE NUESTROS BENEFICIARIOS”**

## DESPUÉS DEL CURSO

La cooperativa de artesanos “Divino Niño” cuenta hoy con una casa de oficio con accesibilidad permanente y facilidades para transportar y almacenar la materia prima. Además, la ODEL sigue apoyando tanto en la parte organizacional como en la elaboración de catálogos y la promoción de los productos mediante la participación de ferias, intercambios de experiencias, asesorías y asistencia técnica.

A su vez, la ODEL en su calidad de organismo público se ha institucionalizado paulatinamente. A partir de 2012, la

Dirección de Obras Públicas y Planificación de Yalagüina asumirá al personal de la oficina como parte del presupuesto. Este cambio se debe a la concientización del gobierno de la región sobre la importancia del desarrollo económico local para la reducción de la pobreza, incorporando a nuevos actores en el proceso de gestión de proyectos.

## UNA NUEVA ESTRATEGIA

Actores de los sectores público y privado gestionan el apoyo técnico y financiero de PYMERURAL para formular proyectos sobre la base de la participación comunitaria en el diagnóstico y la planificación.

Como resultado de este esfuerzo conjunto, Yalagüina cuenta hoy con la primera versión de su Estrategia de Desarrollo Económico, la cual fue ratificada en julio de 2009. Dicha estrategia enfoca las cadenas de valor como medio para mejorar la competitividad de las MIPYME e identifica a otros actores empresariales que les vinculan con otras cadenas

locales y regionales. En esta estrategia se han priorizado tres cadenas para el municipio: la Cadena de Rosquillas, la Cadena del Frijol y la Cadena de Ladrillos.

## PARA MAYOR INFORMACIÓN

**Cooperativa de artesanos “Divino Niño”**

<http://www.pymerural.org/>

# 10

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO MISMO DE DESARROLLO ECONÓMICO".



## 10

NOMBRE | *Noemí Jiménez*

PAÍS | *México*

CARGO | *Directora de Planificación de Políticas Públicas, Instituto Nacional de las Mujeres.*

CURSO EN EL QUE PARTICIPÓ | *Gerencia Social para Directivos (políticas de género) (Washington, D.C, mayo 2005).*

# 10

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO MISMO DE DESARROLLO ECONÓMICO".

# 1.000 MUJERES

participaron de los primeros talleres de capacitación en liderazgo político organizados por Inmujeres.

## PERSISTENTES DIFERENCIAS

En México, como en el resto de la región latinoamericana, la brecha de distribución de cargos de liderazgo político entre mujeres y hombres sigue siendo muy amplia: a modo de ejemplo, en las elecciones municipales de 2006, sólo un 4% de las alcaldías fueron ocupadas por mujeres. En un intento por cambiar esta situación y fortalecer el rol político fe-

menino, el gobierno mexicano creó en el 2001 el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres), un organismo público descentralizado que busca promover la toma de decisiones necesarias para eliminar la discriminación contra las mujeres en el país. Sin embargo, hasta hace algunos años aún faltaban iniciativas regionales concretas que estrecharan las diferencias entre ambos géneros en la arena política.

## POTENCIANDO EL LIDERAZGO FEMENINO

Después de participar en el curso “Gerencia Social para Directivos (políticas de género)” en mayo de 2005, Noemí se dio a la tarea de intervenir por primera vez a nivel local para capacitar a mujeres integrantes de partidos políticos. En su rol de Directora de Planificación de Políticas Públicas de Inmujeres, presentó un proyecto que consideraba la

realización de talleres de capacitación en el período 2005-2006. Así, sumando la participación del Instituto Federal Electoral, se efectuaron al menos 26 talleres que convocaron a más de 1000 mujeres líderes de partidos políticos y organizaciones de la sociedad civil mexicana. El objetivo era proporcionarles herramientas que potenciaran el ejercicio de la toma de decisiones y el liderazgo dentro de su área de influencia.

“GRACIAS AL CURSO, ADQUIRÍ LA CAPACIDAD DE NEGOCIAR Y DE INTEGRAR GRUPOS DE PERSONAS PARA QUE SE COMPROMETAN DE MANERA RESPONSABLE CON EL FIN DE BENEFICIARLOS A TODOS”

## DESPUÉS DEL CURSO

El impacto que tuvieron los talleres en la vida política de la región fue tal que el Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación de las Naciones Unidas para la Promoción de la Mujer (UN-INSTRAW) firmó un convenio con Inmujeres para editar una Guía de Liderazgo para la Participación Política de las Mujeres en el Ámbito Local, que se convirtió en un documento de referencia para las capacitaciones que se siguen realizando en el país.

De las mujeres que participaron en esta primera edición

de los talleres, varias se convirtieron en alcaldesas o diputadas. Noemí agrega que la aplicación de lo aprendido en el INDES tuvo resultados más que positivos: “*mediante las capacitaciones brindamos herramientas metodológicas a más del 80% de las entidades Federativas de México. Además, Inmujeres constituyó un Consejo interinstitucional, una red virtual y un portal electrónico para reunir a las diferentes instituciones públicas y organizaciones civiles que empujan el empoderamiento de las mujeres.*”

## NUOVA HERRAMIENTA REGIONAL

La guía editada por la UN-INSTRAW retomó el proyecto de Inmujeres sobre liderazgo político femenino realizado en México, y le dio un enfoque más general, para que otros países de América Latina puedan utilizar esta valiosa herramienta.

El documento final, disponible de manera gratuita en internet, está dividido en 4 partes y comprende temas como “El Género en la Cadena del Poder”, “Ciudadanía para la Intervención”, “La Representación de las Mujeres en lo Local vía el Voto Popular” y “Herramientas para la Construcción del Lide-

razgo Político de las Mujeres”, entre otros.

## PARA MAYOR INFORMACIÓN

**Guía de Liderazgo para la Participación Política de las Mujeres en el Ámbito Local**

<http://www.winnernet.org>



"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICARLO".  
"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO DE DESARROLLO ECONOMICO"



11

NOMBRE | *Roberto Cuniberti*

PAÍS | *Perú*

CARGO | *Jefe de la Gerencia de Desarrollo Socioeconómico, Municipalidad San Juan Bautista.*

CURSO EN EL QUE PARTICIPÓ | *Gerencia Social para Directivos (Washington, D.C., agosto 2005); Gerencia para Resultados del Desarrollo (agosto 2008, virtual).*



"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO"

# 9.000 MUJERES

fueron directamente beneficiadas con los programas del municipio de San Juan Bautista.

## BUENAS PRÁCTICAS EN SAN JUAN

Entre 2007 y 2009, la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista se hizo ampliamente conocida en el Perú por sus buenas prácticas de gobierno. De hecho, tres proyectos implementados por la Gerencia de Desarrollo Socioeconómico del municipio fueron premiados gracias a los excelentes resultados que obtuvieron a nivel local, fruto de un nuevo enfoque organizacional aplica-

do al interior de la institución. Roberto, Jefe de la Gerencia en esa época, fue partícipe y gestor de este cambio de enfoque luego de participar en dos cursos del INDES – “**Gerencia Social para Directivos**” y “**Gerencia para Resultados del Desarrollo**” – que le facilitaron la tarea del rediseño organizacional del municipio.

## CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Dos grandes modificaciones se hicieron en la municipalidad de San Juan: por un lado, se incorporó la promoción de la actividad turística de la localidad a la Subgerencia de Desarrollo Económico; y por otro lado, la Defensoría Municipal del Niño y Adolescente (DEMUNA) se transformó en la División de Promoción de la Mujer, Juventud y Defensoría Municipal del Niño y Adoles-

cente, ampliando sus funciones con la integración de una perspectiva de género. A partir de entonces, se ejecutaron una serie de proyectos, entre los cuales se destacan “Vamos huahitos todos y todas a la escuela” y “Punchi Warmi”, gestionados por la nueva División.

**“EL CURSO DEL INDES ME AYUDÓ A DIRIGIR LAS INSTITUCIONES A MI CARGO; ASIMISMO, FUE EL INSTRUMENTO DE BASE PARA SUSTENTAR LAS EXPERIENCIAS DE PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO”**

## DESPUÉS DEL CURSO

En el municipio de San Juan Bautista habitan alrededor de 105.000 personas de las cuales la mitad son mujeres. Con el programa de fortalecimiento de capacidades “Punchi Warmi”, se beneficiaron directamente a 9.000 personas que viven en situación de extrema pobreza, como resultado de la puesta en práctica de lo aprendido en los cursos INDES por Roberto. Así cuenta que, *“el valor de la formación recibida, fue que mejoramos el enfoque de planificación para el desarrollo y el manejo de instrumentos de generación de valor (cadena de valor), lo*

*cual me ayudó a repensar el desarrollo como algo integral y considerar lo social como su infraestructura básica”*.

Otros de los resultados de este programa fue la campaña permanente del examen Papanicolaou (para la prevención del cáncer al cuello uterino), que benefició a 511 mujeres; y la intervención municipal en 26 comunidades a través del sector productivo, beneficiando a 318 usuarias con el programa de Biohuertos. El programa “Punchi Warmi” obtuvo el primer lugar de la edición 2010 del concurso de Prácticas de Buen Gobierno organizado por la Red de Municipalidades del Perú - REMURPE.

## OTROS PROYECTOS GALARDONADOS

**1- Actividad turística:** El proyecto de la Subgerencia de Desarrollo Socioeconómico buscaba promover el turismo rural comunitario a través de la implementación de concesiones para ecoturismo, y hoy las comunidades de Llanchara y Santa Clara de Nanay cuentan con un área de conservación para ecoturismo. Este proyecto obtuvo el primer lugar en el concurso nacional “Biocomercio: El reto en un país megadiverso” en 2009.

**2- “Vamos huahitos todos y todas a la escuela”:** La División de Promoción de la Mujer, Juventud y DEMUNA

implementó actividades de inclusión educativa dirigida a niños y adolescentes que fueron reinsertados en el sistema educativo formal: en 2009, el número de menores beneficiados se elevaba a 367. Este proyecto ganó en 2009 el segundo lugar del concurso de Prácticas de Buen Gobierno organizado por la Red de Municipalidades Rurales del Perú - REMURPE.

## PARA MAYOR INFORMACIÓN

**Proyecto “Punchi Warmi” en Youtube**

<http://www.youtube.com/watch?v=fNZlnrYIL24>

12

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICARLO".  
"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO MISMO DE DESARROLLO ECONÓMICO"



12

NOMBRE | *Margarita Ávila*

PAÍS | *Colombia*

CARGO | *Coordinadora de Planeación y Seguimiento a la Gestión Sectorial,  
Ministerio de Educación Nacional.*

CURSO EN EL QUE PARTICIPÓ | *Gerencia Social para Directivos (Washington, D.C., agosto  
2006).*

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO"

12

# HOY EN DÍA

los responsables del proceso de planeación de proyectos en el Ministerio reciben anualmente talleres estratégicos.

## LA NECESIDAD DE RENOVAR

A partir de 2007, el **Ministerio de Educación Nacional** colombiano (**MEN**) comenzó una serie de cambios organizacionales con miras a mejorar el proceso de planificación de proyectos en educación.

Hasta ese momento, al Ministerio le faltaba articular de mejor manera la definición de los proyectos de inversión, destinados a lograr las metas

que se habían propuesto:

- a) ampliación de cobertura,
- b) mejoramiento de la calidad,
- c) la pertinencia y eficiencia del sector educativo. Este proceso de renovación fue posible gracias a que Margarita, Coordinadora de Planeación y Seguimiento a la gestión sectorial del MEN, asistió en 2006 al curso “**Gerencia Social para Directivos**” del INDES.

## HACIA UNA PLANIFICACIÓN EFECTIVA

Una vez que Margarita regresó a Colombia del curso en Washington, D.C., su rol de coordinadora le permitió aplicar lo aprendido en la capacitación del INDES a través de la propuesta “Evolución del Proceso de Planeación en el Ministerio de Educación Nacional”, que consideraba la implementación de modelos de planeación estratégica y de

gestión orientada a resultados. Para poner en práctica esta iniciativa, el grupo de Planeación se centró en dos aspectos:

- a) formular los proyectos estratégicos del Plan de Desarrollo del sector educativo, y
- b) capacitar a los equipos técnicos del MEN. Por otro lado, se decidió poner en marcha la elaboración periódica de informes dirigidos al Congreso, al Consejo de Planeación y a los organismos de control pertinentes.

“EL CONTENIDO DEL CURSO CONTRIBUYÓ A AMPLIAR MIS CONOCIMIENTOS SOBRE GESTIÓN ESTRATÉGICA, PRESUPUESTACIÓN POR RESULTADOS, MARCO LÓGICO, INDICADORES SOCIOECONÓMICOS, GASTO SOCIAL Y POLÍTICA FISCAL, ENTRE OTROS”

## DESPUÉS DEL CURSO

De ser una estructura con compromisos rutinarios y de control burocrático, el Ministerio de Educación se transformó en un organismo centrado en aspectos técnicos de planificación de la educación y en la prestación de asesorías como ente rector de las políticas educativas nacionales. Margarita señala que uno de los resultados inmediatos de esta evolución fue el mejoramiento del **Sistema de Seguimiento de Proyectos del Sector Educativo (SSP)**, una herramienta tecnológica adecuada a los requerimientos de la entidad: “*El Sistema de Seguimiento*

*de Proyectos se constituyó en una herramienta gerencial, que facilita la revisión, el monitoreo y el seguimiento de los proyectos estratégicos por parte de la Oficina de Planeación*”. En conclusión, agrega Margarita, “temas de vital importancia desarrollados en el curso, como el Marco Lógico, la Presupuestación por Resultados, el Gobierno en Línea, y la Estrategia fueron referentes para dar asistencia técnica a los equipos involucrados en la definición de los planes educativos”.

## PARA MAYOR INFORMACIÓN

**Ministerio de Educación Nacional de Colombia**

<http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-channel.html>

## OTROS PROYECTOS GALARDONADOS

Hoy en día, en el Ministerio se realizan anualmente talleres estratégicos dirigidos a los responsables del proceso de planeación de proyectos. Este ejercicio les permite definir de mejor manera los lineamientos y las metas a corto y mediano plazo. Igualmente, se hacen revisiones semestrales sobre la pertinencia y el desarrollo de las estrategias planteadas, para así poder monitorear de forma permanente la evolución de los planes y corregir a tiempo los posibles errores detectados.

12

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICARLO".  
"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO MISMO DE DESARROLLO ECONÓMICO"



13

NOMBRE | *Marta Jaramillo*

PAÍS | *Colombia*

CARGO | *Coordinadora docente de programas de Gestión en Salud,  
Universidad ICESI.*

CURSO EN EL QUE PARTICIPÓ | *Curso para Formadores Colombianos en Gerencia Social  
(Washington, D.C., julio 2005).*

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO"

U

# 580 PERSONAS

participaron del Diplomado e-learning en Gerencia Social para la Protección Social de la Universidad ICESI.

## EL NUEVO MINISTERIO

En 2003, el nuevo Ministerio de la Protección Social en Colombia sentó las bases del **Programa de Apoyo a la Reforma en Salud (PARS)**, cuya prioridad era desarrollar proyectos de ajuste y fortalecimiento institucional a nivel nacional y regional. Para cumplir con tal objetivo, el Ministerio firmó en 2004 un convenio de cooperación internacional con el BID/

INDES, que se tradujo en la consecuente realización del curso **“Formadores Colombianos en Gerencia Social”**.

Un grupo de 20 docentes provenientes de cinco universidades del país junto a 7 otros directivos del Ministerio de Protección Social, formaron parte de la capacitación.

## FORMANDO NUEVOS GERENTES SOCIALES

Una vez terminada la formación presencial en Washington, D.C., Marta colaboró en el diseño y la puesta en marcha del “Diplomado e-learning en Gerencia Social para la Protección Social”. En su cargo de Coordinadora de programas de Gestión en Salud de la Universidad ICESI de Cali, gestionó la realización de este diplomado en el Valle del Cauca; ofreciéndose en forma presencial a 60 funcionarios y en forma vir-

tual a 580 personas en todo el país. Según Marta, el objetivo principal de este programa era *“atender la necesidad urgente de preparar a nivel nacional funcionarios que tuvieran a su cargo la formulación, la ejecución y la evaluación de programas y proyectos relacionados con la protección social”*. Así, los directivos del Sistema de Protección Social colombiano a nivel nacional, departamental y municipal recibieron nuevas herramientas para implementar una gerencia social enfocada en la generación de valor público de forma eficaz y sostenible.

## “EL PROCESO DE FORMACIÓN EN LAS OFICINAS DEL INDES EN WASHINGTON, D.C., FUE UN MOMENTO IMPORTANTE PARA ENTENDER QUÉ ERA EL SISTEMA DE PROTECCIÓN SOCIAL EN COLOMBIA”

## DESPUÉS DEL CURSO

El Diplomado en Gerencia Social se realizó en dos etapas, una presencial y otra virtual, en un espacio de 5 meses. La etapa presencial, al principio, tuvo inconvenientes a la hora de reunir a todos los participantes en Cali, pero finalmente lograron reunir a una gran cantidad de directivos y equipos de trabajo, permitiendo realizar trabajos prácticos y reflexionar grupalmente. En la etapa virtual, se utilizó una metodología similar a la empleada por el INDES: un coordinador experto contaba con el apoyo de 10 tutores, y cada tutor tenía a su cargo 2 grupos de participantes.

Según Marta, el impacto en la formación contó con dos aspectos: por un lado, se comenzó a discutir el tema de gestión desde el punto de vista social, relacionado al sector público; y por otro lado, se dio una reflexión al interior de las instituciones involucradas en torno al valor público. Como resultado indirecto del Diplomado en Gerencia Social, se incluyó la cátedra de Sistema de Protección Social en los programas de Gestión de Salud. Hasta 2007 este tema no era parte de la oferta curricular, pero que la Universidad ICESI decidió incorporarla y así expandir el concepto de Gerencia Social hacia otras carreras.

## NUEVOS ACTORES

Antes de la ejecución del Diplomado no existía una carpeta de materiales curriculares sobre Gestión Social a disposición del público. Hoy es posible acceder en línea a una serie de documentos de trabajo publicados, entre los que se destacan:

- a) Documento técnico “Monitoreo y Evaluación – Desarrollo de Indicadores”, por Ricardo Marín García;
- b) Documento técnico “Redes Sociales e Interorganizaciones”, por Marta Cecilia Jaramillo;
- c) Caso acueducto de Guapí

“No queremos acueducto!!!! No queremos agua!!!!”, por Hipólito González Zamora y Enrique Rodríguez Caporali.

## PARA MAYOR INFORMACIÓN

### Diplomado e-learning en Gerencia Social del ICESI

<http://mps.minproteccion-social.gov.co/pars/newsdetail.asp?id=16275&idcompany=39>

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO MISMO DE DESARROLLO ECONOMICO"



14

NOMBRE | *Orlando Coronado*

PAÍS | *Perú*

CARGO | *Consultor en Planificación Ambiental Local del Ministerio del Ambiente del Perú.*

CURSO EN EL QUE PARTICIPÓ | *Gerencia para Resultados del Desarrollo (enero 2006, virtual).*

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO MISMO DE DESARROLLO ECONOMICO"

# 95 PROVINCIAS

fueron incluidas en el Programa de certificación de la gestión ambiental en gobiernos locales.

## EL NECESARIO DESARROLLO SOSTENIBLE

El 72,3% de los habitantes del Perú vive en ciudades con serios problemas ambientales, que hasta hace unos años todavía no eran considerados en las pautas de los gobiernos locales; así, la ausencia de políticas ambientales generó una creciente necesidad de implementar medidas que mejoraran la calidad de vida de los entornos urbanos más pobres.

En un intento por cambiar esta situación, el Ministerio del Ambiente del Perú puso en marcha la implementación de **Sistemas Locales de Gestión Ambiental (SLGA)**, con el objetivo de darles a los gobiernos locales los instrumentos adecuados para impulsar el desarrollo sostenible.

## LA NUEVA CERTIFICACIÓN AMBIENTAL

La experiencia de Orlando en el curso **“Gerencia para Resultados en el Desarrollo”** del INDES fue fundamental para concretar el proyecto de Sistemas Locales. Así, llevo a cabo un análisis de 14 instrumentos de SLGA que podían ser de utilidad a los gobiernos locales del Perú. Con dichos resultados, el Ministerio reformuló el “Programa de certificación de la

gestión ambiental en gobiernos locales”, que buscaba establecer criterios de medición para la gestión ambiental con miras a institucionalizar esta práctica en los gobiernos locales peruanos. Este programa fue el resultado de un proceso que comenzó en 2004 con una consulta nacional, recogiendo los aportes de las municipalidades y de miembros de la sociedad civil con el fin de generar un compromiso conjunto por el desarrollo sostenible.

## “LA CAPACITACIÓN DEL INDES IMPULSÓ UN PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA CREAR PAUTAS ORIENTADORAS QUE FACILITARON ELABORAR E IMPLEMENTAR PLANES, AGENDAS, POLÍTICAS Y DIAGNÓSTICOS AMBIENTALES LOCALES”

### DESPUÉS DEL CURSO

El Programa de Certificación estaba dirigido a todos los gobiernos locales, que comprenden 95 provincias y 1834 distritos. Según Orlando, el enfoque del curso sobre cómo hacer el desarrollo más eficaz y orientado hacia resultados le brindó la oportunidad de contar con un marco conceptual y metodológico para respaldar su función al interior del Ministerio. *“El principal aporte del curso del INDES fue que me dio mayor claridad al momento de diseñar los indicadores de gestión ambiental; ahora estas herramientas de planificación están cobrando cada vez mayor*

*importancia en la gestión local, ya que la variable ambiental es un componente indispensable y transversal para que las poblaciones, junto con sus autoridades, contruyan su camino hacia el desarrollo local”.* Otro de los resultados inmediatos del programa de Certificación que Orlando destaca es la edición de una **“Guía para la elaboración de políticas, diagnósticos, planes y agendas ambientales locales”**, que hoy en día sirve como pauta orientadora para los gobiernos y municipios de todo el Perú.

### INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

Los siguientes instrumentos son sólo algunos de los que forman parte de los Sistemas Locales de Gestión Ambiental: Política ambiental local, Diagnóstico ambiental local, Agenda ambiental local, Diagnóstico del uso de suelos, Política para el uso racional del agua, Plan integral de gestión ambiental de residuos sólidos, Programa para la capacitación de funcionarios municipales en gestión ambiental, Procedimientos de acceso ciudadano a información básica de la gestión ambiental, Rendición pública de cuentas de la gestión ambiental, Diagnóstico de la

calidad del aire y Diagnóstico de ruidos. Para cada instrumento se estableció un proceso de desarrollo, los elementos esenciales para su elaboración y los límites de su aplicación.

### PARA MAYOR INFORMACIÓN

**Gestión Ambiental del Ministerio del Ambiente**

<http://www.minam.gob.pe>

# 15

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO MISMO DE DESARROLLO ECONÓMICO"



## 15

NOMBRE | *Patricio Oportus*

PAÍS | *Chile*

CARGO | *Jefe de División de Gestión y Difusión de la Dirección Nacional de Vialidad del Ministerio de Obras Públicas.*

CURSO EN EL QUE PARTICIPÓ | *El Desarrollo y su Gerencia (mayo 2010, virtual).*

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO MISMO DE DESARROLLO ECONÓMICO"

# 15

# US\$ 210 millones

fue el aporte recibido por la Dirección de Vialidad gracias al proyecto de Cofinanciamiento.

El territorio chileno se caracteriza por ser una larga y angosta franja de tierra, que necesita de redes viales bien conservadas para facilitar la interconectividad dentro y fuera del país. El organismo que se encarga de fomentar el buen mantenimiento de estas redes es la **Dirección de Vialidad del Ministerio de Obras Públicas**, donde Patricio trabaja como Jefe de División de Gestión y Difusión. Dos grandes proyectos se iniciaron en 2010 bajo la coordinación de Patricio, quien

anteriormente participó del curso del INDES “**El Desarrollo y su Gerencia**” en mayo de ese año: uno fue el “Cofinanciamiento de Obras Viales”, que buscaba fomentar la construcción, el mantenimiento y la conservación de la red vial del país; y luego, el “Tablero de Control de Mando de las Inversiones Viales”, que en tiempo real mostraba el avance financiero de todos los proyectos y contratos de la Dirección de Vialidad.

## UNA NUEVA METODOLOGÍA DE TRABAJO

Sin embargo, antes de que estos proyectos se pusieran en marcha, la gestión institucional en la Dirección de Vialidad carecía de elementos integradores de los distintos actores externos e internos. Patricio relata que, una vez realizada la capacitación del INDES, se instauró una nueva metodología de trabajo al interior del organismo “El valor agregado fue establecer lógicas de tra-

bajo de confianza y de mutua colaboración; el cambio de actitud y por ende de gestión propició una cultura distinta, más integrada e involucrada en el desarrollo”.

## “LA CAPACITACIÓN DEL INDES FUE FUNDAMENTAL PARA PROPICIAR UN AMBIENTE DE NEGOCIACIÓN ENTRE DIFERENTES ACTORES, ESPECIALMENTE AQUELLOS VINCULADOS A LA GERENCIA PÚBLICA”

### DESPUÉS DEL CURSO

Además de destacar la importancia que tuvo la generación de un mejor entorno para las negociaciones entre los diferentes actores vinculados a la Gerencia Pública, Patricio resalta que gracias a lo aprendido en el curso del INDES pudo impulsar el desarrollo de importantes colaboraciones en el ámbito de la Gerencia. Por otra parte, ambos proyectos fueron ampliamente reconocidos por sus buenas prácticas y para diciembre de 2010 habían aportado **210 millones de dólares** a la Dirección de Vialidad.

Patricio concluye que *“la principal evidencia de los cambios que se produjeron gracias al curso, se ve en la creación de un nuevo modelo de negocio que muestra resultados concretos. Esto fue un proceso de real integración, coordinación y una labor proactiva de liderazgo que se tradujo en una triple ganancia: ganaron los usuarios (quienes usan los caminos y puentes), ganaron las empresas privadas (dada la conectividad para llegar a todos los lugares posibles) y ganaron nuestros trabajadores (...)”*.

### BUENOS RESULTADOS

En el caso del proyecto “Cofinanciamiento de Obras Viales”, la Dirección Nacional de Vialidad en conjunto con el Servicio de Impuestos Internos diseñaron e implementaron el instrumento de cofinanciamiento, que se aplicó a obras de infraestructura vial. Esto le permitió a la Dirección disponer de recursos financieros adicionales, lo que se tradujo en mejores condiciones de conectividad vial y en un aumento del nivel de productividad. De un conjunto de 41 convenios gestionados por la Dirección de Vialidad, 19 correspondían a proyectos

con aplicación de cofinanciamiento, lo que se tradujo en un aporte total de US\$ 82 millones al total de US\$ 211 millones.

### PARA MAYOR INFORMACIÓN

#### Tablero de Control de Mando

<http://www.slideshare.net/algavis50/tablero-de-control-de-mando>

#### Cofinanciamiento de Obras Viales

<http://www.slideshare.net/algavis50/cofinanciamiento-de-obras-viales>

10

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICARLO".  
"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO MISMO DE DESARROLLO ECONÓMICO"



16

NOMBRE | *Teresa Tono*

PAÍS | *Colombia*

CARGO | *Directora Ejecutiva del Programa de Apoyo a la Reforma de Salud (PARS),  
Ministerio de Protección Social.*

CURSO EN EL QUE PARTICIPÓ | *Curso para Formadores Colombianos en Gerencia Social  
(Washington, D.C., julio 2005).*

10

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO"

# US\$ 63 millones

fue el monto del préstamo suscrito entre Colombia y el BID para implementar el PARS.

## El Programa de Apoyo a la Reforma de Salud (PARS)

comenzó a operar en Colombia en marzo de 1996, gracias a un préstamo de 63 millones de dólares suscrito entre el Gobierno Nacional de Colombia y el BID, con el objetivo de generar conocimiento necesario para la adecuada puesta en marcha del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Las grandes líneas del PARS fueron tres: **a) política**, para impulsar la realización de estudios

analíticos y proyectos dirigidos a resolver las incongruencias o vacíos de las leyes existentes y a mejorar los instrumentos de políticas y regulatorios disponibles; **b) institucional**, para fomentar las actividades enfocadas al fortalecimiento sectorial y a la creación de nuevas instituciones cuando fuera necesario; y **c) recursos humanos**, que comprendía el establecimiento de políticas y programas necesarios para la gestión efectiva de RR.HH.

## TRABAJANDO EN EQUIPO

Cuando Teresa asumió la dirección ejecutiva de PARS, se dio cuenta del exiguo conocimiento que se tenía en el Ministerio de Protección Social sobre la gerencia en temas sociales. Además, era fundamental desarrollar a corto plazo la capacidad gerencial de los líderes del sector público, especialmente aquellos que pertenecían a

las áreas de competencia del Ministerio: salud, pensiones, riesgos profesionales, trabajo y empleo y asistencia social. Fue así que, luego de un trabajo conjunto del Ministerio y los expertos en Protección Social del BID, se le dio respuesta a estas necesidades, con el curso **“Formadores Colombianos en Gerencia Social”**, que se realizó en la sede del INDES en Washington, D.C., en julio de 2005.

## “LOS FUNCIONARIOS QUE SE CAPACITARON EN EL INDES INCIDIERON MUCHO EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL, PARA ASÍ PODER CUMPLIR CON LAS RESPONSABILIDADES IMPUESTAS”

### DESPUÉS DEL CURSO

Una vez firmado el convenio entre el INDES y el Ministerio de Protección Social, se abrió una convocatoria pública para escoger a las instituciones de educación superior colombianas que formaron a los líderes para el sistema de protección social; se escogieron cinco universidades (Los Andes, Santo Tomás, Antioquia, ICESI y Centro de Gestión Hospitalaria), cada una para atender una región del país. Una treintena de docentes provenientes de estas instituciones participó del curso del INDES, con el compromiso de volver al país y poner en marcha los programas diseñados.

La primera generación completa de funcionarios de Protección Social se formó con becas del Ministerio; mientras que la segunda incluyó también a funcionarios becados por las entidades territoriales subnacionales. Como consecuencia inmediata de estas capacitaciones se creó una Red Educativa para incentivar la formación en gerencia social, que impulsó un curso piloto en la Universidad de los Andes (Bogotá) y diez cursos regionales de las universidades participantes. En total, más de 300 funcionarios fueron capacitados en todo el país.

### LOGROS POSTERIORES

Otros de los resultados obtenidos gracias a la formación del INDES fueron:

- Cinco cursos regionales** adaptados a las especificidades territoriales con los estudios de caso y los modelos pedagógicos correspondientes;
- Una oferta pública de **postgrados en Gerencia Social**;
- **Documentos técnicos** sobre el concepto de **Protección Social**;
- El libro **“Gerencia Social: un Enfoque Integral para la**

**Gestión de Políticas y Programas Sociales”**, que recoge once artículos escritos por los especialistas que participaron como gestores y profesores del proceso de formación en Gerencia Social.

### PARA MAYOR INFORMACIÓN

#### Programa de Apoyo a la Reforma de Salud

<http://www.minproteccionsocial.gov.co/pars>

# 17

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO MISMO DE DESARROLLO ECONÓMICO".



17

NOMBRE | *Juan Carlos Ávila*

PAÍS | *Colombia*

CARGO | *Director Fundación Tehillim, ciudad de Popayán.*

CURSO EN EL QUE PARTICIPÓ | *Gerencia para Resultados en el Desarrollo (septiembre 2005, virtual).*

"AL DARSE LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN EL CURSO BRINDADO POR EL INDES, PUDE CLARIFICAR EL CONCEPTO MISMO DE DESARROLLO ECONÓMICO".

# 12 MIL PERSONAS

fueron beneficiados directa e indirectamente por el “Programa Educación para la Paz”.

El Municipio de Popayán, capital del Cauca, tiene una población de 258.653 habitantes. Según las estadísticas nacionales, la población menor de 18 años representa el 42,7% del total de habitantes y de ellos, el 41% vive en la pobreza y el 15,3%, en la extrema pobreza. Es en esta localidad que la **Fundación Tehillim** llevó a la práctica el proyecto “Educación para la paz en la población juvenil - Programa Logos”, con el objetivo de mejo-

rar las condiciones de vida de miles de esos niños y jóvenes. Este proyecto tuvo como punto de partida un diagnóstico sociocultural, a través del cual se detectaron como necesidades prioritarias la educación sexual y reproductiva y la organización de actividades artísticas y deportivas para la comunidad juvenil de la región.

## ARTE Y LITERATURA POR LA PAZ

Juan Carlos, en su calidad de Director de la Fundación, estaba enormemente impactado por el significativo número de jóvenes desplazados a causa del conflicto armado en Colombia. Por eso, una vez que terminó el curso “Gerencia para Resultados en el Desarrollo” del INDES, se puso manos a la obra: con el “Programa Logos”, que promovía la lectura y la escritura a través de

talleres de literatura y arte. Juan Carlos buscaba combatir los problemas de delincuencia, drogadicción y prostitución que afectaban a los jóvenes de su región. El proyecto se propuso como meta intervenir directamente en la ciudad de Popayán, para así alcanzar a los niños que vivían en la marginalidad. Además, se formaron “Gestores Juveniles”, quienes provenían de la misma zona, con el fin de convertirlos en voluntarios comprometidos con la comunidad y trabajando por ella.

“EL CURSO DEL INDES ME AYUDÓ A CONTRIBUIR AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN LA POBLACIÓN INTERVENIDA, EN TEMAS COMO LA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO, EL LIDERAZGO Y LA CONVIVENCIA JUVENIL”

## DESPUÉS DEL CURSO

Según relata Juan Carlos, el proyecto “Educación para la paz en la población juvenil” ha recibido diferentes reconocimientos nacionales e internacionales debido a su novedosa pedagogía.

La población directamente beneficiada fue de 2.378 niños y niñas, 1.642 jóvenes, 143 docentes y 428 padres de familia. Asimismo, se benefició a 18 colegios, articulados en red; y a 14 representantes estudiantiles ingresando a la universidad, que se convirtieron en Gestores Juveniles, lo que marcó un hito sin precedentes.

Juan Carlos recalca que el curso del INDES fue beneficioso en muchos sentidos: *“Pudimos reorganizar el concepto de eficacia en el desarrollo para lograr más alianzas y compromisos (tanto en el sector privado como público) y de esta manera lograr las metas trazadas”. Y concluye: “(...) finalmente aterrizamos el concepto de delimitación del alcance de los procesos de gerencia pública para así poder organizar de mejor manera los trabajos que queríamos realizar”.*

## MESAS DE TRABAJO POR LA PAZ

Durante la ejecución del proyecto y con el apoyo de la Alianza Educación para la Paz, se realizó un encuentro departamental de experiencias en cultura de paz, con el deseo de recoger aportes para fortalecer el proyecto. El resultado de este encuentro fue la formación de **mesas de trabajo permanente**, en torno a dos temáticas: “¿Qué y cómo estamos haciendo cultura de la paz?” y “Perspectivas en clave de cultura de paz”. Las mesas de trabajo creadas fueron:

1) Emprendimientos, competitividad y cultura de paz;

- 2) Juventud y cultura de paz;
- 3) Educación y cultura de paz;
- 4) Participación social y cultura de paz;
- 5) Comunicación social y cultura de paz;
- 6) Multiculturalismo y cultura de paz;
- 7) Mujer y cultura de paz.

## PARA MAYOR INFORMACIÓN

**Fundación Tehillim – Grupo Rocinante**

<http://www.fundaciontehillim.blogspot.com/>

ARGENTINA  
BAHAMAS  
BARBADOS  
BELICE  
BOLIVIA  
BRASIL  
CHILE  
COLOMBIA  
COSTA RICA  
ECUADOR  
EL SALVADOR  
GUATEMALA  
GUYANA  
HAITI  
HONDURAS  
JAMAICA  
MÉXICO  
NICARAGUA  
PANAMÁ  
PARAGUAY  
PERÚ  
REPÚBLICA DOMINICANA  
SURINAME  
TRINIDAD Y TOBAGO  
URUGUAY  
VENEZUELA

17 HISTORIAS  
DE IMPACTO  
DE LOS CURSOS INDES  
EN PROYECTOS  
DE DESARROLLO



*"The opinions expressed in this publication are those of the authors and do not necessarily reflect the views of the Inter-American Development Bank, its Board of Directors, or the Technical Advisors."*

*"The unauthorized commercial or personal use of Bank documents by Bank staff, contractual employees, interns, contractors or firms is prohibited and may be punishable under the Bank's policies and/or local laws."*

*"Copyright © [2012] Inter-American Development Bank. All rights reserved [may be freely reproduced for any non-commercial purpose]."*