

## PROGRAMA DE APOYO A LA GESTION SOCIAL

(TC-96-09-33-2)

### RESUMEN EJECUTIVO

**SOLICITANTE:** Gobierno de Brasil

**ORGANISMO EJECUTOR:** Casa Civil de la Presidencia de la República

**BENEFICIARIOS:** Ministerios Federales y Secretarías de Estado del área social, el equipo gerencial de los 25 programas prioritarios que hacen parte de la estrategia social, otras entidades públicas federales y estatales y escuelas de gobierno.

**FINANCIAMIENTO:**

BID:	US\$4,0 (FOE)	57% <u>1/</u>
Aporte local:	US\$3,0	43%
Total:	US\$7,0	100%

**PLAZOS:**

Período de ejecución:	24 meses
Período de desembolso:	30 meses

**CLASIFICACION AMBIENTAL:** El Comité de Medio Ambiente en la reunión del 9 de diciembre de 1996 clasificó esta operación en la Categoría II y se envió al PIC el 18 de diciembre de 1996.

**OBJETIVOS:** El programa tiene como objetivo mejorar la eficacia y la eficiencia de los programas sociales prioritarios del Gobierno de Brasil (GOB) y, por esta vía, conducir a un cambio profundo de la forma como los servicios sociales le llegan al grueso de la población brasileña. Apunta a capacitar un grupo amplio de funcionarios federales y estatales comprometidos con el diseño y puesta en ejecución de la política social de ese país y a proveer de herramientas básicas de gestión a los 25 programas prioritarios del gobierno federal. Estas actividades buscarán aumentar la eficiencia y equidad de estos programas, que conforman la estrategia de desarrollo social del GOB.

---

1/ El financiamiento del Banco será en ingresos netos del FOE en moneda local (Reales) y en carácter no reembolsable.

**DESCRIPCION:**

El Programa comprende dos componentes:

- a. **Capacitación de recursos humanos para fortalecer el diseño y la gestión de los programas sociales** (US\$4,0 millones). Incluye: (i) la capacitación en liderazgo y estrategia de aproximadamente 300 funcionarios de los ministerios sociales y de los equipos de los programas sociales prioritarios. Mediante la capacitación de estos funcionarios se promoverá el trabajo en equipo enfocado al cumplimiento de objetivos estratégicos, se trabajarán los fundamentos de eficiencia y eficacia de corto y largo plazo y algunos conceptos de poder, autoridad y concertación; (ii) la capacitación en Washington de 12 capacitadores de nivel federal y 20 agentes de cambio, quienes desarrollarán programas de capacitación en gestión social; (iii) cursos de capacitación a ser realizados en el país por los capacitadores en diseño y gestión de programas sociales a 60 funcionarios directivos de los ministerios sociales, 75 funcionarios federales de nivel intermedio y un mínimo de 250 funcionarios de los equipos técnicos de los programas sociales del gobierno federal. Los 250 serán seleccionados con base en criterios acordados con el Banco (ver párrafo 3.13); y (iv) cursos de capacitación en Washington de 20 funcionarios de las escuelas de Gobierno pertenecientes a diez estados quienes se encargarán de actualizar en sus instituciones el currículo en diseño y gestión social, cursos de capacitación a funcionarios estatales y propender por el establecimiento de una red sostenible de instituciones encargadas de ofrecer capacitación en los temas sociales. Se espera capacitar a un mínimo de 250 funcionarios estatales.
- b. **Asistencia técnica para el fortalecimiento de algunas herramientas de gestión de los programas sociales prioritarios del gobierno federal** (US\$1,9 millones). Incorporará: (i) asesoría para el diagnóstico y fortalecimiento de las estrategias de implementación de los programas y un acompañamiento a los cambios en las mismas; (ii) diagnósticos, asesorías y capacitaciones para facilitar unas mejoras significativas en los sistemas de información de estos programas, con el fin de enfocarlos hacia un uso relevante en su gestión y de articularlos eficazmente con otros sistemas de información pertinentes. El orden en que se otorgará la asesoría prevista corresponde-

rá con las prioridades sectoriales del GOB (ver párrafo 3.33); y (iii) asesorías para diseñar, probar e implementar un sistema de evaluación de resultados, interno a cada programa, para guiar a los gestores y los gobiernos en la toma de decisiones.

**BENEFICIOS:**

Hay beneficios tanto de corto plazo, caracterizados por las mejoras que se quieren introducir en la ejecución de los programas sociales prioritarios (estos programas manejarán en 1997 un presupuesto del orden de US\$12,5 mil millones), como también de mediano y largo plazo, al dar un primer paso en la modernización y fortalecimiento técnico del diseño y ejecución de la futura política social del Brasil, a través de la formación continuada de sus cuadros técnicos, adecuaciones curriculares y conformación de una red de sus escuelas de gobierno y administración pública más influyentes dedicadas a la gerencia y política social.

Conviene destacar que los procesos de capacitación y asistencia técnica se darán tanto a nivel de personas como de instituciones. Es la confluencia de los dos esquemas, el primero centrado en quienes están participando de la ejecución de la política social, el segundo en las herramientas básicas -como los sistemas de información y de evaluación-, lo que le dará sustentabilidad al proceso y potenciará las acciones que se emprendan en cada campo. Este elemento, en cierta medida innovador, está en el centro del diseño del programa y pretende, de esa manera, corregir errores frecuentes en programas con fuerte contenido de capacitación.

**RIESGOS:**

**Movilidad de los funcionarios capacitados.** Aún cuando la operación ha buscado asegurar al máximo la sustentabilidad del Programa, creando capacidad institucional de largo aliento, la movilidad del personal que se capacite, tanto en el nivel federal como en el estatal, representa un riesgo difícil de evadir. El sector privado y, en especial, el público, les pueden ofrecer alternativas laborales más atractivas. Para minimizar este riesgo, se han previsto las siguientes acciones: (i) se le solicitó a los ministerios e instituciones que están colaborando con sus funcionarios en calidad de instructores que los liberaran, por el tiempo de duración del programa, de sus funciones; (ii) los instructores se seleccionaron tan sólo de las instituciones que han mostrado gran interés en participar de lleno en el programa y que comprenden

todo su alcance; (iii) se realizó un riguroso proceso de selección de los instructores, en el cual se incluyó algunos que pertenecen a las escuelas de formación del gobierno federal y/o estatal, lo que por la misma naturaleza de sus funciones e interés demostrado, es prenda de garantía para que permanezcan, al menos, durante el tiempo de duración del programa; y (iv) la capacitación individual será complementada por una a nivel institucional que incorpora el desarrollo e implantación de herramientas de gestión que aseguren permanencia de impacto en la ejecución de los programas.

**Desarticulación de actividades.** Un segundo riesgo radica en la posible desarticulación de múltiples actividades de capacitación y asistencia que van a ser dirigidas a los equipos de los 25 programas sociales prioritarios. Para enfrentar este riesgo se cuenta con la capacidad de coordinación y convocación de la Presidencia de la República, que a través de su Casa Civil ha demostrado un compromiso irrestricto con el Programa. Para facilitar su acción se ha previsto, además, un pequeño grupo de coordinadores y facilitadores, que aseguren no sólo la coordinación de las acciones en cada uno de los componentes, sino también entre los dos componentes. Esta articulación es clave para asegurar la complementación de los dos tipos de capacitación y para llegar oportunamente y con posiciones coherentes a cada uno de los programas y niveles de ejecución.

**EXCEPCIONES A  
POLITICAS DEL  
BANCO:**

El Gobierno de Brasil solicitó al Banco considerar una excepción a las normas de licitación internacional para firmas consultoras, a fin de contratar directamente al BID-INDES (US\$63 mil) para co-ejecutar el componente de capacitación de recursos humanos; y a la UNESCO (US\$120 mil) para el apoyo logístico, manejo de la contabilidad, la contratación y pagos de todos los servicios y consultorías requeridos por el Programa. La solicitud del GOB se sustenta en los siguientes aspectos:

**Ventajas del BID-INDES como agencia especializada.**

El GOB considera que el BID-INDES ofrece ventajas técnicas, institucionales y financieras para la co-ejecución del componente de capacitación. **Técnicas:** porque ofrece capacitación con enfoques multidisciplinarios e intersectoriales en el diseño de políticas sociales y gerencia social. Así, sus esfuerzos se concentrarán en la capacitación de capacitadores, desarrollo de metodologías y materiales adecuados a las necesidades del Brasil, y

seguimiento y retroalimentación de la capacitación a ser ofrecida. **Institucionales:** por la ubicación del BID-INDES como unidad especializada del banco, que le permite contar ágilmente con un cúmulo de experiencia en la Región. **Financieras:** Por ofrecer alguna ventaja con respecto a otras instituciones de capacitación, ya que no cobra por los gastos generales, personal de planta asignado al Programa, ni la experiencia acumulada que ha resultado de la inversión en la elaboración de programas de estudio y capacitación. Esto permite que con un mismo monto de recursos se obtenga una cobertura mayor en la asistencia técnica requerida.

**UNESCO como agencia administradora del Programa.** El GOB tomando en cuenta las características "ad-hoc" del programa, el corto plazo y urgencia en su implantación y que ocurrirá una sola vez, ha considerado más costo eficiente solicitar un apoyo logístico a la UNESCO, entidad que ya viene trabajando con la Casa Civil de la Presidencia y es co-ejecutora del Programa de Comunidad Solidaria (ATN/SF-5413-BR). UNESCO ofrece ventajas técnicas como agencia administradora por cuanto puede movilizar las contrataciones de los recursos humanos requeridos por el Programa en forma oportuna y dispone de experiencia en la aplicación de los procesos de adquisiciones de bienes y servicios del Banco.

**ADQUISICION DE  
BIENES Y  
SERVICIOS:**

Las adquisiciones de los servicios (aparte de las excepciones ya indicadas para el BID-INDES y UNESCO) se realizarán de acuerdo con las políticas, normas y procedimientos del Banco.

**ESTRATEGIA DEL  
BANCO EN EL PAIS:**

La estrategia del Banco en el Brasil se concentra en apoyar sus objetivos de eliminar sistemáticamente las causas de la inflación crónica, aliviar algunas de sus consecuencias sociales, invertir en los recursos humanos y fomentar la modernización económica; en el campo social, la estrategia asigna prioridad a mejorar la calidad y el alcance de los servicios de educación, salud, renovación urbana, suministro de agua potable y saneamiento básico para los sectores de bajos ingresos, urbanos y rurales.

Las características del Programa propuesto se enmarcan dentro de la estrategia anteriormente descrita, ya que contribuye a: mejorar la eficiencia y eficacia del gasto social; incentiva la articulación intersectorial en la prestación de los servicios sociales básicos; prioriza la eficiencia en la ges-

ción en los diferentes niveles de gobierno alrededor de acciones concebidas en una óptica intersectorial; y promueve el seguimiento y evaluación del impacto de las varias acciones en el área social.

**CONDICIONES  
CONTRACTUALES  
ESPECIALES:**

**Condiciones previas al primer desembolso:**

- a. el establecimiento de la Unidad de Gestión del Programa (párrafo 3.39);
- b. presentación del Reglamento para el uso de los recursos de un fondo creado para: (i) incentivar la competencia en la elaboración de materiales requeridos para la capacitación (párrafo 3.15); y (ii) co-financiar las réplicas de cursos de capacitación a los funcionarios estatales (párrafo 3.23); y
- c. presentación de la versión final de los términos de referencia para la contratación de firmas consultoras y/o expertos individuales responsables por: (i) la coordinación del componente de asesoramiento técnico a programas prioritarios; (ii) la coordinación de la Unidad de Gestión del Programa; (iii) la preparación del diagnóstico, diseño e implantación del plan de acción (subcomponente de programas prioritarios); (iv) la capacitación en liderazgo y estrategia; (v) la red nacional de capacitación; (vi) el fortalecimiento de sistemas de información; y (vii) la elaboración de la metodología de la evaluación de los resultados de los programas sociales. (Ver párrafo 3.43).

**Otras cláusulas contractuales**

- a. **Reconocimiento de gastos:** con cargo al financiamiento del Banco se reconocerán gastos por el equivalente de US\$415 mil, de los cuales US\$400 serán al PNUD y US\$15 mil al Banco; y con cargo al aporte local se reconocerán US\$300 mil (ver párrafo 3.50).
- b. **Informes de Seguimiento:** Durante la ejecución del programa, el prestatario deberá presentar al Banco, informes semestrales de los resultados de la implantación del Programa (párrafo 3.47, literal b).
- c. **Informe Final:** Dentro de los primeros tres meses de terminada la operación, el prestatario presentará un informe final de la operación, que

deberá incluir una evaluación de los resultados del Programa, con relación a sus objetivos (párrafo 3.47, literal c).

- d. **Auditoría:** Anualmente se presentarán los estados financieros del Programa dictaminados por auditores externos independientes (párrafos 3.47, literal d).
- e. **Evaluación ex-post:** Una vez concluidas las acciones del Programa (24 meses después de la vigencia del Convenio), la Casa Civil con recursos del financiamiento, contratará una firma externa para realizar una evaluación ex-post del Programa conforme a los términos de referencia a ser previamente acordados con el Banco. Los términos de referencia con los que se contratará la firma serán presentados al Banco 18 meses después de la vigencia del Convenio (párrafo 3.49).

**CLASIFICACION  
SOCIAL DEL  
PROYECTO:**

Conforme a lo estipulado en el párrafo 2.13 del documento de la Octava Reposición (AB-1704), este Programa puede ser clasificado como social ya que sus acciones están dirigidas al fortalecimiento de las instituciones del área social encargadas de la planificación y entrega de los servicios sociales. Dado que se apoya en general la entrega de los recursos sociales y sin especificar beneficiarios, este proyecto no se puede clasificar como enfocado hacia la pobreza (según párrafo 2.15 del documento AB-1704).

## I. MARCO DE REFERENCIA

### A. Estrategia de desarrollo social del Gobierno de Brasil

- 1.1 La estrategia de desarrollo social del Gobierno de Brasil (GOB) tiene por objeto enfrentar los problemas sociales antiguos, graves y complejos, y aumentar el bienestar de la población y la igualdad de oportunidades, proporcionando protección contra las situaciones estructurales de riesgo, combatiendo la pobreza y la desigualdad y eliminando todas las formas de discriminación social. Plantea como condiciones necesarias para el desarrollo social la consolidación y garantía de la estabilidad macroeconómica, la promoción de la reforma del estado y de una reforma tributaria y la reestructuración de los servicios sociales básicos.
- 1.2 En lo que respecta a la reestructuración de los servicios básicos, la estrategia de desarrollo pretende: (i) universalizar el acceso a los servicios sociales básicos (previsión social, salud, educación, habitación, saneamiento básico, trabajo y asistencia social); (ii) aumentar la eficiencia y eficacia de estos servicios; (iii) mejorar la calidad de los servicios prestados; (iv) promover la descentralización, la participación y la colaboración con la sociedad civil; y (v) aumentar el papel redistributivo de estos servicios.
- 1.3 Para operacionalizar esta estrategia, el GOB ha destacado de los planes de acción sectoriales 25 programas sociales que se relacionan con los objetivos planteados y se les ha asignado prioridad en el financiamiento y garantía de regularidad en los flujos financieros. En 1997, estos programas comprometerán Rs\$12,5 mil millones. La lista y breve descripción de estos 25 programas aparece en el Anexo I-1.
- 1.4 La Estrategia de Desarrollo Social está siendo implementada y monitoreada por la instancia superior de coordinación de la política social, la Cámara de Política Social, que es constituida por los ministerios federales del área social. Esta Cámara, que es presidida por la Casa Civil de la Presidencia de la República (Casa Civil), realiza una evaluación mensual del cumplimiento de metas pre-establecidas para cada uno de estos programas.
- 1.5 En consonancia con los problemas encontrados en el diseño y la implantación de estos programas, un desafío central planteado en la Estrategia del GOB consiste en apoyar el fortalecimiento de la gestión de estos programas prioritarios, brindándoles un estilo de gestión flexible, sensible al cumplimiento de los objetivos de desarrollo social nacional y consistente con los avances de la descentralización y con la dinámica reciente de cambio.

### B. El fortalecimiento de la gestión social

- 1.6 En la gestión de estos programas sociales prioritarios hace falta incorporar elementos de gerencia moderna y estratégica en las entidades responsables por su implementación, de tal forma que se



reemplacen paradigmas de gerencia obsoletos y rígidos que enfatizan medios en lugar de resultados y que se enfocan en la provisión de un servicio pre-concebido, con respuestas eficaces y flexibles a las necesidades y demandas de la sociedad.

- 1.7 Los gestores de los sectores sociales tienen que involucrar a los afectados y beneficiarios de las políticas y programas en los procesos de formulación, implementación y evaluación. Asimismo, tienen que contar con las destrezas y habilidades para construir consensos, para coordinar entre diferentes instituciones y diversos niveles de gobierno, para alcanzar mayores niveles de eficiencia y equidad en el desarrollo de sus proyectos, y para responder en forma adaptativa para asegurar que los objetivos sociales de las políticas y programas se logren.
- 1.8 La maduración de la democracia en Brasil y el fortalecimiento de la sociedad civil están desafiando aún más a los gestores de los sectores sociales, en la medida que hay una creciente presión por resultados sociales de manera transparente, equitativa y eficiente. Esta situación se hace más relevante al tomar en consideración que los programas sociales del GOB, se financian con el presupuesto nacional pero se ejecutan en un esquema descentralizado por los gobiernos estatales y municipales. Esta ejecución requiere de la capacitación de recursos humanos y la dotación de instrumentos de gestión en todos los niveles del gobierno.
- 1.9 Como tal, el éxito de las iniciativas para promover el desarrollo social va a depender de manera crítica de los compromisos y capacidades de un grupo de profesionales del sector público y de la sociedad civil. Su capacitación y experiencia en el diseño de políticas y programas y en la gerencia social moderna y su compromiso a reformas sostenibles van a ser insumos vitales al avance del desarrollo social. En este contexto, el programa propuesto busca contribuir a la formación de una masa crítica de profesionales con estos compromisos y capacidades y al desarrollo de herramientas de gestión que pueden facilitar e institucionalizar sus labores de reforma y modernización de las políticas y programas sociales.

C. Estrategia del Banco en el país y experiencia en el sector

- 1.10 La estrategia del Banco en el Brasil en el plano económico se concentra en apoyar sus objetivos de eliminar sistemáticamente las causas de la inflación crónica, aliviar algunos de sus impactos negativos sobre el desarrollo social, invertir en los recursos humanos y fomentar la modernización económica. Para lograr estos objetivos, el Banco está apoyando proyectos de modernización del Estado que buscan: (i) fortalecer la administración tributaria en el plano estatal; (ii) modernizar los sistemas de información; e (iii) implantar reformas administrativas en los ministerios federales y en los órganos de planificación. En el campo social, la estrategia del Banco asigna prioridad a mejorar la calidad y el alcance de los servicios de educación, salud, renovación urbana, suministro de agua potable y saneamiento básico para los sectores de bajos ingresos, urbanos y rurales. En el área de infraestructura productiva, el

apoyo a la continuación de la apertura de la economía, la integración regional y la iniciativa "*Redução do Custo Brasil*", establecen como prioridades los sectores de transporte y energía. Los proyectos previstos en estos campos ponen énfasis en respaldar la descentralización aunada con reformas institucionales y administrativas y el mejoramiento de la participación del sector privado y la sociedad civil.

- 1.11 Las características del Programa propuesto se enmarcan dentro de la estrategia anteriormente descrita, ya que contribuyen a: mejorar la eficiencia y eficacia del gasto social; incentivar la articulación intersectorial en la prestación de los servicios sociales básicos; priorizar la eficiencia en la gestión en los diferentes niveles de gobierno alrededor de acciones concebidas en una óptica intersectorial; y promover el seguimiento y evaluación del impacto de las varias acciones en el área social.
- 1.12 La operación propuesta es complementaria con dos cooperaciones técnicas recientemente aprobadas por el Banco: (i) el Programa de Comunidad Solidaria (ATN/SF-5413-BR), con un financiamiento de US\$8,3 millones, que promoverá la participación activa de la sociedad civil en la prestación de los servicios sociales y en la lucha por combatir la pobreza; y (ii) asistencia para la preparación del Programa de Apoyo a la Modernización del Sector Ejecutivo (BR-0220). Esta asistencia de US\$740 mil (ATN/SF-5377-BR) está apoyando al GOB en la revisión, desarrollo y formulación de los planes de modernización del aparato del estado de nivel federal. A su vez, el Programa es complementario con la Red de Investigación y Desarrollo de Políticas Públicas del Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), la cual el Banco está apoyando con un financiamiento de US\$25 millones (991/OC-BR).
- 1.13 Entre los 25 programas sociales prioritarios que serían considerados en el Programa, el Banco está apoyando la Reforma e Inversiones en el Sector Salud (REFORSUS), con un préstamo de US\$350 millones (951/OC-BR); y algunos cuyo financiamiento se encuentra en preparación: la Reforma al Sector de Educación Profesional (BR-0247); Habitar Brasil (BR-0273); Reducción de la Mortalidad Materno-Infantil (BR-0276) Acción Social de Saneamiento Básico (BR-0269), y consolidación de Asentamiento Rurales (BR-0274). Así, las mejoras en gestión que pueda promover el Programa serán de gran utilidad en el impacto de las inversiones que apoya y apoyará próximamente el Banco en el campo social.

## II. OBJETIVO

- 2.1 El programa tiene como objetivo mejorar la eficacia y la eficiencia de los programas sociales prioritarios del Brasil y, por esta vía, conducir a un cambio profundo de la forma como los servicios sociales le llegan al grueso de la población brasileña. Propone lograr dichas mejoras mediante la capacitación de un grupo amplio de funcionarios federales y estatales comprometidos con el diseño y puesta en ejecución de la política social de ese país y la provisión de

herramientas de gestión a los 25 programas prioritarios del gobierno federal en su gestión. Estas actividades buscarán aumentar la eficiencia y equidad de estos programas, que conforman la estrategia de desarrollo social del Gobierno de Brasil 1/.

- 2.2 Se busca especialmente que exista sustentabilidad en el impacto del Programa. Por tanto, se establecen como metas específicas 2/:
- (a) capacitar a los gerentes y equipos técnicos de los 25 programas sociales prioritarios en liderazgo y estrategia, con el fin de sensibilizarlos con respecto a las necesidades de modernización de la gestión social;
  - (b) capacitar a un núcleo básico de capacitadores permanente y de gran incidencia en los programas sociales prioritarios y en las escuelas de gobierno, de 12 funcionarios del gobierno federal y 20 de las escuelas de gobierno estatales del Brasil, a fin de que ellos sirvan de multiplicadores y transformadores de la manera como se ejecutan y diseñan las políticas sociales en el Brasil;
  - (c) capacitar en diseño y gerencia de políticas y programas sociales, a aproximadamente la mitad de los funcionarios de los equipos técnicos e intermedios de los programas sociales prioritarios a nivel federal -250 funcionarios y profundizar la capacitación en un grupo de 20 agentes de cambio seleccionados por su capacidad de apalancar o potenciar cambios efectivos en la gestión de programas;
  - (d) sentar las bases para el inicio de una red de capacitación permanente de gerencia social a nivel estatal, que promoverá el cambio en actitudes y comportamiento de un número importante de funcionarios involucrados con la ejecución directa de los programas sociales;
  - (e) realizar un mínimo de diez programas piloto de capacitación de funcionarios del nivel estatal, en diseño y gestión de políticas y programas sociales; y
  - (f) ofrecer apoyo directo a los 25 programas sociales declarados prioritarios por el gobierno federal (ver Anexo I-1), mediante una asistencia técnica dirigida a: la revisión de los principales problemas que enfrentan estos programas; elaboración e implementación de un plan de acción que les permita cumplir con sus metas y objetivos, remediando sus actuales dificultades; revisión de sus sistemas de información a fin de hacer un mejor uso de ellos; una sensibilización alrededor del tema de la evaluación de resultados y la consecuente puesta en marcha de un sistema de evaluación.

### III. DESCRIPCIÓN

#### A. El Programa

- 3.1 Para alcanzar los objetivos propuestos el Programa se constituiría por dos componentes: (i) capacitación de recursos humanos para fortalecer el diseño y la gestión de los programas sociales y (ii) asistencia técnica para el fortalecimiento de algunas

---

1/ El Marco Conceptual del Programa se presenta en forma resumida en el Anexo II-1.

2/ Los indicadores para el seguimiento del Programa se presentan en el Anexo II-2.

herramientas de gestión de los programas sociales prioritarios del gobierno federal.

1. Capacitación de recursos humanos para fortalecer el diseño y la gestión de los programas sociales (US\$4,0 millones)

- 3.2 Este componente tiene a su vez tres sub-componentes, a saber: capacitación en liderazgo y estrategia de los funcionarios del gobierno federal; capacitación de equipos federales en diseño y gestión de políticas y programas sociales; y establecimiento y puesta en marcha de una red nacional de capacitación en gerencia social. Los tres componentes serán articulados por un coordinador técnico (US\$150 mil).

a. Capacitación en liderazgo y estrategia de los funcionarios del gobierno federal (US\$325 mil)

- 3.3 Con este subcomponente se busca generar en las altas autoridades de los sectores sociales, gerentes de los programas sociales prioritarios y sus equipos técnicos, una visión compartida de un conjunto de conceptos avanzados para la gestión de organizaciones, programas y proyectos. A través de la capacitación se promoverá el trabajo en equipo enfocado en el cumplimiento de objetivos estratégicos y se trabajarán los fundamentos de eficiencia y eficacia de corto y largo plazo y algunos conceptos de poder, autoridad y concertación.

- 3.4 La capacitación para las autoridades de los ministerios sociales y equipos técnicos de los programas prioritarios será realizada durante los primeros tres meses de ejecución del programa, en diez seminarios de sensibilización. Cada seminario tendrá una duración de dos días, y participarán en cada uno 30 funcionarios federales. Posteriormente, la capacitación será profundizada en los funcionarios de los equipos técnicos de los 25 programas prioritarios. Será realizada en seminarios de 5 días.

b. Capacitación de equipos federales en diseño y gestión de políticas y programas sociales (US\$1.700 mil)

(i) Capacitación de capacitadores y agentes de cambio federales (US\$444 mil)

- 3.5 Con el fin de formar a un grupo básico que actuará como multiplicador y semilla de cambio dentro de los ministerios sociales y de los programas prioritarios sociales, el Programa brindará una capacitación intensiva a un grupo de 12 capacitadores y 20 agentes de cambio en conceptos y herramientas de diseño y gestión social.
- 3.6 El grupo de capacitadores será seleccionado entre los funcionarios de los ministerios sociales del gobierno federal y la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP). Serán postulados por sus supervisores y los ministros correspondientes. La entidad se comprometerá a dar una asignación especial al funcionario durante dos años, en caso de ser seleccionado para participar en el equipo de

capacitadores. Los capacitadores serán seleccionados con base en su formación académica, su experiencia en gestión de políticas y programas sociales y su experiencia docente.

- 3.7 La capacitación de capacitadores consistirá en un seminario intensivo de cuatro semanas, sobre diseño y gestión de políticas y programas sociales, seguido por cuatro semanas de trabajo en equipo, en que se profundizarán temas relacionados con la gestión social y se diseñará el programa de capacitación a ser ofrecido a las autoridades de los ministerios sociales y los equipos técnicos de los programas sociales. También se incluirá alguna capacitación en técnicas pedagógicas y uso de herramientas docentes que se han mostrado ser efectivas en la capacitación de profesionales. Durante la capacitación de capacitadores, se desarrollarán algunos materiales para la capacitación de los equipos técnicos.
- 3.8 Para complementar al grupo de capacitadores serán seleccionados 20 funcionarios de los ministerios sociales del gobierno federal, para conformar un grupo de agentes de cambio. Serán postulados por sus supervisores y los ministros correspondientes. Los dos principales criterios de selección serán una demostrada capacidad de gestión de políticas y programas sociales y su capacidad para difundir y promover el uso de herramientas modernas de gestión social entre equipos estratégicos de los ministerios y programas sociales.
- 3.9 La capacitación de los agentes del cambio consistirá en un programa intensivo de cuatro semanas que introduce una visión integral del diseño y gestión de políticas y programas sociales y profundiza sobre herramientas de gerencia e implementación de las políticas y programas. Durante la capacitación, se promoverá el análisis de posibles aplicaciones de las herramientas dentro de las organizaciones en que laboran los agentes de cambio. Después de su capacitación los agentes de cambio mantendrán sus cargos dentro de los ministerios y programas.
- 3.10 Los recursos del Programa cubrirán los costos de la matrícula en la capacitación, el desplazamiento, seguros y estadía de los capacitandos y de unos consultores individuales quienes apoyarán al equipo de capacitadores en el trabajo de preparación del programa de capacitación para Brasil y sus materiales correspondientes.

(ii) Capacitación de equipos federales en diseño y gestión de los programas sociales (US\$1.256 mil)

- 3.11 Este subcomponente tiene el fin de ofrecer una capacitación en diseño y gestión de programas sociales a buena parte de los equipos técnicos, intermedios y directivos de los 25 programas prioritarios del gobierno federal de Brasil. La capacitación incluirá el análisis de características financieras, institucionales y técnicas de programas sociales, que pueden contribuir a mejorar su eficacia, eficiencia y equidad. Asimismo, incorporará una capacitación en herramientas de gestión, tales como planificación y gestión estratégica, análisis del entorno gerencial, técnicas de toma de decisiones y de negociación, elementos de gestión financiera y de

recursos humanos, sistemas de información y evaluación de los programas sociales.

- 3.12 Los 12 capacitadores brasileños que son capacitados dentro de las actividades del anterior subcomponente diseñarán, coordinarán y ofrecerán esta capacitación, en coordinación con la Casa Civil de la Presidencia. Trabajarán como equipo en el desarrollo, oferta y evaluación de la capacitación. Aunque este equipo definirá las modalidades y duraciones de las capacitaciones a ser ofrecidas, inicialmente se ha pensado en un diseño modular de las mismas. Así, en el intervalo entre módulos los participantes tendrán la oportunidad de aplicar lo que han aprendido en los módulos anteriores.
- 3.13 Se capacitará a un promedio de 10 profesionales por programa. La selección de los profesionales a ser capacitados será realizada por los gerentes con el aval del Secretario Ejecutivo. Para la selección de los profesionales a ser capacitados por el Programa, los gerentes priorizarán a los miembros de sus equipos que reúnan los siguientes criterios: (i) responsabilidad significativa en el planeamiento y la gestión del programa; (ii) capacidad y voluntad para asumir nuevas responsabilidades y desafíos en el programa; (iii) capacidad de liderazgo; (iv) motivación en el trabajo; (v) compromiso con los objetivos del programa; (vi) perspectiva de trabajo en equipo; y (vii) alta capacidad de articulación con los gobiernos sub-nacionales.
- 3.14 Durante todo el periodo de capacitación, los salarios y beneficios de los 12 funcionarios quienes actúan de capacitadores, serán mantenidos por las instituciones donde laboran. Los recursos del aporte del Banco al Programa cubrirán costos de unas consultorías puntuales que podrían ser necesarias para complementar al trabajo de este grupo y los textos y materiales necesarios para las capacitaciones. Para la realización de los cursos de capacitación, se contará con algunos espacios físicos e instalaciones de la ENAP.
- 3.15 El programa asignará recursos a un fondo para la elaboración de casos y materiales, para incentivar una competencia eficiente en la producción de los mismos. El reglamento del fondo será elaborado por la Casa Civil y presentado al Banco como condición previa al primer desembolso.

c. Establecimiento de una red nacional en capacitación en la gerencia social (US\$1.860 mil)

- 3.16 Este subcomponente busca establecer una red nacional, con solidez institucional y sostenibilidad, en capacitación de diseño y gerencia social. Para su cabal desarrollo se adelantarán cuatro actividades, a saber: (i) el levantamiento de la oferta regional de capacitación (instituciones universitarias, públicas o privadas; centros de investigación, gobiernos estatales, etc.), así como de sus programas, en los temas mencionados, (ii) selección, capacitación y consolidación de un grupo de 20 funcionarios de las universidades, escuelas de gobierno u otros centros académicos de 10 estados

brasileños (Bahía, Ceará, Distrito Federal, Minas Gerais, Pará, Paraná, Pernambuco, Río Grande do Sul, Río de Janeiro y Sao Paulo), que fueron seleccionados por su capacidad instalada de capacitación en política pública, gobierno y/o administración pública; (iii) la realización de programas pilotos de capacitación en los diez estados seleccionados; y (iv) establecimiento de un sistema de incentivos para la realización de cursos adicionales de capacitación.

- 3.17 El levantamiento de la oferta regional de capacitación tiene por objeto identificar por lo menos diez entidades que estén interesadas en fortalecer sus iniciativas de capacitación en apoyo de los sectores sociales y la identificación de otras entidades que están trabajando en capacitación en temas relacionados con diseño y gestión de programas sociales.
- 3.18 La selección y capacitación de las diez escuelas de gobierno seguirá, entre otros, los siguientes criterios: nivel de desarrollo de la institución, teniendo en cuenta su misión, naturaleza jurídica, orientación programática, nivel de sus recursos humanos y capacidad instalada y compromiso con el programa y su capacidad de respuesta a la demanda y oferta de cursos en gestión social. La selección de las instituciones se enfocará en identificar instituciones de alta calidad que, además, se complementen en su cobertura geográfica, con el fin de que la red tenga alcances significativos en el territorio nacional.
- 3.19 En cada una de las diez instituciones, se escogerán hasta dos funcionarios que serán capacitados en un curso intensivo de 4 semanas, en diseño y gestión de políticas sociales. Ellos serán escogidos con base en su formación profesional, experiencia en el tema, experiencia docente, capacidad de trabajo en equipo y compromiso con el Programa.
- 3.20 Los eventos pilotos de capacitación en los 10 estados escogidos serán realizados en las entidades de formación de donde son los capacitadores estatales. Se ofrecerán al menos dos seminarios en política y gestión social en cada estado piloto durante el segundo año de ejecución del Programa. Serán ofrecidos por los 20 capacitadores estatales, trabajando en grupos y contando con el apoyo de los 12 capacitadores federales. El grupo de los 20 capacitadores intercambiarán las lecciones y las experiencias derivadas de los programas pilotos, con el fin de fortalecer nuevas iniciativas de capacitación.
- 3.21 La capacitación conjunta de capacitadores de diversas escuelas estatales de gobierno, la interacción de ellos con los capacitadores federales y la realización de cursos estatales por el conjunto de capacitadores contribuirá a la construcción de una red de capacitadores. Esto a su vez, potenciará futuros esfuerzos de capacitación, ya que se beneficiarán del intercambio de currículo, materiales y experiencias.
- 3.22 Así, se espera permear y modernizar la forma como las instituciones estatales ofrecen sus cursos de formación en diseño y gerencia de

políticas sociales, y muy importante, articular los esfuerzos y potencialidades de cada una de estas instituciones. En ese orden de ideas, se promoverá el establecimiento de redes de articulación entre las instituciones que permitan una oferta más equilibrada y armónica de los cursos en gestión social.

- 3.23 Para incentivar la continuidad de los esfuerzos, el Programa asignará recursos a un fondo para subsidiar una porción de los costos de programas de capacitación a funcionarios estatales en temas relacionados con el diseño y gestión de programas sociales. Toda escuela de gobierno miembro de la red que mantenga buenas evaluaciones de los cursos ofrecidos y que demuestre capacidad de cubrir los demás costos será elegible a los recursos del fondo. La proporción de costos subsidiada disminuirá con el tiempo. El reglamento del uso de los recursos del fondo será elaborado por la Casa Civil y presentado al Banco como condición previa al primer desembolso.

2. Asistencia técnica a los programas sociales prioritarios  
(US\$1,9 millones)

- 3.24 Este componente consiste en ofrecer asistencia técnica directa a los equipos gerenciales de los 25 programas prioritarios del gobierno federal en tres áreas, a saber: (i) adecuación de los programas prioritarios; (ii) fortalecimiento de los sistemas de información; y (iii) diseño y puesta en marcha de un sistema de evaluación de resultados. Los tres sub-componentes serán articulados por un coordinador técnico (US\$190 mil)
- 3.25 En el proceso de diseño del Programa, se realizó un conjunto de consultas con los equipos gerenciales para definir los problemas estratégicos de su gestión. En estas consultas, se identificaron las demandas por apoyo en las áreas citadas.

a. Adecuación de los programas prioritarios (US\$430 mil)

- 3.26 En consonancia con la propuesta actual del gobierno federal que no sólo le asigna especial importancia a los sectores sociales, sino que también determina cuáles son sus programas prioritarios, esta actividad presta especial atención a la ejecución de estos 25 programas, buscando mejorar su eficacia y eficiencia. En particular busca que se avance significativamente en el cumplimiento de sus metas respectivas, en su ejecución física y en la compatibilización entre sus costos y beneficios.
- 3.27 Para su cumplimiento se ofrecerá una asistencia técnica para realizar inicialmente un diagnóstico de la situación actual de cada programa y un plan de acción realista, para ser ejecutado en los próximos dos años. Cada gerente de los programas prioritarios podrá solicitar una asistencia técnica para apoyar a su equipo técnico en estas acciones. Los asesores trabajarán mano a mano con los equipos técnicos de cada programa, generando así no solo diagnósticos participativos sino también soluciones que "pertenecearán" a los equipos gestores y, por tanto, tendrán mayor probabilidad de ser aplicadas en forma



sostenible, posteriormente se darán seguimiento a la ejecución de los nuevos planes de acción.

- 3.28 Así, la actividad de los asesores a ser financiados actuarán como facilitadores para que cada equipo de proyecto haga su diagnóstico y plan de acción inmediata. A su vez, esta actividad estará ligada con la capacitación que en liderazgo y en gestión y política social estén recibiendo estos equipos, lo que se describió en los párrafos 3.3 y 3.4.
- 3.29 En una segunda etapa, los asesores se encargarán de: darle seguimiento a la ejecución de cada uno de los planes de acción de los proyectos prioritarios, la que se hará tanto con reuniones o seminarios periódicos entre los equipos; proveer la información de seguimiento que será proporcionada a la Cámara de Política Social.
- 3.30 Se contratará a un grupo de cuatro consultores individuales para realizar estas asesorías y para mantener un seguimiento periódico a los equipos técnicos que han recibido la asistencia. Se va a explorar la posibilidad y conveniencia de contratar a algunos de los consultores quienes facilitan la capacitación en liderazgo y estrategia. En los archivos técnicos de la operación se encuentra el borrador de los términos de referencia de las consultorías para esta actividad. Los recursos del Programa cubrirán los costos de honorarios, desplazamiento y estadía (en caso que sea aplicable) de estos consultores.

b. Fortalecimiento de los sistemas de información (US\$560 mil)

- 3.31 Este subcomponente pretende fortalecer la calidad, la relevancia y el uso de los sistemas de información actualmente existentes en los 25 proyectos sociales prioritarios. Por tanto, se trata de una asesoría dirigida a los equipos técnicos de dichos proyectos. Consistirá básicamente en cuatro actividades: una inicial de sensibilización en torno a la importancia de los sistemas de información y sobre las implicaciones adversas que tiene el que no esté funcionando. La segunda actividad tiene que ver con la elaboración del diagnóstico del estado del en que se encuentran los respectivos sistemas de información de cada proyecto. La tercera pretende introducir los correctivos necesarios a los diferentes sistemas de información, en tanto que la cuarta y última actividad consiste en el acompañamiento a la puesta en ejecución y funcionamiento de dichos sistemas.
- 3.32 Estas actividades serán coordinadas por un equipo de cuatro asesores, quienes apoyarán a los distintos equipos técnicos. El enfoque de estas actividades es el de trabajar sobre los sistemas de información existentes, mejorándolos, y siguiendo fundamentalmente un enfoque de información que nace de las necesidades de la gerencia y retroalimentación de programas y políticas. No se trata de elaborar complejos sistemas de información nacidos de una visión de ingeniería de sistemas y/o de un enfoque centralista, tampoco de dotar con equipos y/o "software" especializado a estos programas, por cuanto estos ya se encuentran financiados dentro de sus correspondientes propuestas.

- 3.33 La asesoría de este subcomponente será contratada a una firma consultora, según los términos de referencia cuyo borrador se encuentra en los archivos técnicos de la operación. En el evento en que las demandas por consultoría excedan los recursos disponibles en este subcomponente, el ejecutor del Programa asignará una prioridad a los programas con base en las prioridades sectoriales señaladas por el Gobierno; el orden de priorización de los 6 programas será: educación básica, salud básica (REFORSUS), expansión de oportunidades de trabajo, vivienda (Habitar Rural) y defensa de derechos de atención a las emergencias (Consolidación de Asentamientos Rurales).

c. Desarrollo y puesta en marcha de un sistema de evaluación de resultados (US\$750)

- 3.34 La evaluación de resultados es hoy día casi inexistente en los sectores sociales en Brasil. Este vacío deja a los equipos de formulación y gestión de políticas y programas sin capacidad para verificar el cumplimiento de sus objetivos. El Programa propone avanzar significativamente en los esfuerzos por identificar efectos e impactos de los programas sociales e introducir mecanismos para utilizar la información generada por dicha identificación en la retroalimentación y diseño de políticas y programas.
- 3.35 Este subcomponente será puesto en marcha en cuatro etapas, a saber: (i) se concursará la metodología de evaluación de resultados entre diversas universidades y centros de investigación dentro de Brasil y se seleccionará una propuesta con base en un conjunto de criterios a ser definidos 3/; (ii) la entidad cuya propuesta resulte seleccionada, desarrollará la metodología y diseñará una estrategia de prueba de la misma en cinco o seis programas sociales en una muestra representativa de municipios en Brasil. La metodología incluirá una especificación de instrumentos de recopilación de información, análisis de comportamientos y del bienestar de los destinatarios y pautas para el análisis y uso de la información. El diseño de la aplicación piloto incluirá la selección de cinco o seis programas a ser evaluados, la definición de la muestra de municipios en los cuales será aplicada y la definición de un plan de trabajo para el piloto. Mientras se avanza sobre este desarrollo, se identificarán por concurso cinco universidades o centros de investigación brasileños que podrán participar en aplicaciones piloto de la metodología; (iii) los cinco centros seleccionados realizarán las aplicaciones piloto de la metodología, recopilarán sus experiencias y ajustarán la propuesta de metodología según dichas experiencias. La entidad que haya desarrollado la metodología de evaluación coordinará la aplicación piloto y producirá una guía de la metodología ajustada; y (iv) se divulgará la metodología de evaluación entre las entidades responsables por la gestión de los 25 programas prioritarios y se promoverá su aplicación a la evaluación de dichos programas. La divulgación se realizará en un momento en que los equipos técnicos ya habrán recibido la capacitación sobre diseño y gestión de políticas y

---

3/ Los términos de referencia para la selección de la firma será condición previa al primer desembolso.

programas sociales, de manera que tendrán mayor conciencia sobre la naturaleza indispensable de esta herramienta. La difusión de la metodología constituirá una instrumentación de los conceptos aprendidos y la facilitación de la aplicación de los conceptos y técnicas de evaluación al trabajo del equipo. La divulgación será liderada por la entidad que haya desarrollado la metodología, con apoyo de los capacitadores federales del componente de capacitación.

- 3.36 Los recursos del Programa cubrirán los costos de contratación de la entidad que elabora la metodología y de las entidades que adelantan las aplicaciones piloto.

**B. Costos y financiamiento**

- 3.37 El costo total estimado es del equivalente a US\$7,0 millones, de los cuales el Banco financiaría con recursos no reembolsables del Fondo de Operaciones Especiales (FOE) en moneda local, hasta el equivalente de US\$4,0 millones, y el GOB cubriría el monto restante de US\$3 millones, de acuerdo con el detalle que se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro III-1: Costos por Componentes  
(US\$ miles)**

CATEGORIAS	BID/FOE	LOCAL	TOTAL	%
<b>A. CAPACITACION</b>	<b>1.815</b>	<b>2.220</b>	<b>4.035</b>	<b>57,6</b>
1A. Coordinación técnica capacitación	0	150	150	
1B. Liderazgo y estrategia	200	125	325	
1C. Diseño y Gerencia a capacitadores y agentes	345	1.355	1.700	
1D. Red Nacional de Capacitación	1.270	590	1.860	
<b>B. ASISTENCIA TECNICA</b>	<b>1.760</b>	<b>170</b>	<b>1.930</b>	<b>27,6</b>
2A. Coordinación técnica	20	170	190	
2B. Adecuación de programas prioritarios	430	0	430	
2C. Fortalecimiento de sistemas de información	560	0	560	
2D. Sistema de evaluación de resultados	750	0	750	
<b>C. GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>425</b>	<b>610</b>	<b>1.035</b>	<b>14,8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4.000</b>	<b>3.000</b>	<b>7.000</b>	<b>100,0</b>

- 3.38 Los desembolsos correspondientes al aporte del Banco se realizarán a solicitud del GOB, por medio de la Casa Civil de la Presidencia, para pagos a firmas consultoras y/o la creación de un Fondo Rotatorio. Los aportes del Gobierno se efectuarán mediante aportes del presupuesto de la Nación (US\$2.2 millones), recursos provenientes del Fondo de Amparo al Trabajador (FAT) del Ministerio del Trabajo (US\$430 mil) y de la Caja Económica Federal (US\$370 mil).

**C. Coordinación y ejecución**

**1. Organismo Ejecutor**

- 3.39 El organismo responsable por la implantación del programa sería la Casa Civil de la Presidencia de la República, quien a su vez designaría a la Unidad de Gestión del Programa (UGP), unidad "ad

hoc" de tamaño reducido: dirigida por la Asesora del Ministro de la Casa Civil y compuesta por un coordinador general, dos coordinadores técnicos para cada uno de los componentes y apoyo secretarial 4/. Los coordinadores serán los responsables técnicos por la implantación de cada uno de los componentes, y asegurarán la coordinación entre las diversas actividades y la interrelación de las actividades de capacitación con las de asistencia técnica.

## 2. Participación de UNESCO y BID-INDES en la ejecución

- 3.40 La UGP será asistida por una comisión integrada por el BID-INDES, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO) y la dirección de la UGP, la que se reunirá cada cuatro meses para evaluar y programar las acciones del programa y dar el respectivo seguimiento de carácter técnico. A su vez está previsto que la UNESCO asistirá a la UGP con apoyo logístico como el manejo de la contabilidad, la contratación y pagos de todos los servicios y Consultorías requeridos por el programa. La UNESCO cargará un monto equivalente al 3% del financiamiento del Banco por los servicios a ser prestados (US\$120 mil).
- 3.41 El Gobierno de Brasil ha solicitado que el Instituto Interamericano para el Desarrollo Social del Banco (BID-INDES) colabore en la ejecución del Programa (US\$63 mil), asumiendo responsabilidad por las siguientes actividades: (i) la coordinación de un conjunto de encuentros periódicos con los asesores consultores del proyecto, con el objeto de armonizar y articular metodologías y conceptos, intercambiar ideas y experiencias y unificar lenguajes y criterios; (ii) la capacitación de 12 capacitadores del Gobierno Federal quienes trabajarán conjuntamente con el cuerpo docente del INDES para construir los contenidos y materiales para la capacitación de gerentes y cuerpos técnicos de los programas sociales federales; (iii) la capacitación de 20 agentes de cambio, quienes son servidores públicos federales que serán potenciados para actuar estratégicamente en la aplicación y disseminación de herramientas de una gestión social modernizada; (iv) la capacitación de 20 capacitadores, seleccionados de instituciones académicas estatales con programas en administración o gerencia pública, quienes a su vez, extenderán las acciones de capacitación entre los gobiernos estatales y dentro de sus programas de estudios existentes y futuros; (v) apoyo a la generación de materiales y estudios para la capacitación a ser ofrecida en este proyecto; y (vi) seguimiento y retroalimentación de la capacitación a ser ofrecida en Brasil en el contexto de este proyecto.
- 3.42 Los recursos del Programa también cubrirán los costos de desplazamiento y estadía en Brasil de los funcionarios del BID-INDES, para actividades de capacitación y seguimiento del Programa, además del desplazamiento y estadía de los capacitadores y agentes de cambio a la sede de capacitación del BID-INDES en Washington,

---

4/

El establecimiento de la UGP será condición previa al primer desembolso.

D.C. Asimismo, el aporte local al Programa cubrirá los costos de matrícula de los 20 agentes de cambio en el curso básico. En adición a los costos que van a ser reconocidos al BID-INDES en el Programa, el instituto aportará las matrículas correspondientes a los capacitadores federales y estatales y el tiempo de los docentes quienes colaborarán con estos capacitadores y participarán en el seguimiento del Programa. Se estima el valor de este aporte del BID-INDES, de su presupuesto administrativo, en un monto de US\$200 mil.

### 3. Adquisición y contratación de bienes y servicios

- 3.43 Para la ejecución del Programa el GOB conforme a las políticas del Banco (Anexo C del Contrato de Préstamo), contratará los servicios de consultores y/o instituciones especializadas de acuerdo a los términos de referencia previamente acordados con el Banco y cuya versión final será presentada al Banco como condición previa al primer desembolso. En el Anexo III-1 se presenta un plan de adquisiciones.

### 4. Período de ejecución y cronograma de actividades

- 3.44 El período de ejecución sería de 24 meses y de desembolso de los recursos del financiamiento de 30 meses, contados a partir de la vigencia del Convenio.
- 3.45 Las actividades previstas en el Programa se desarrollarán conforme al cronograma acordado con el Banco. En dicho cronograma, se observa que las actividades de capacitación y de asistencia técnica serán ejecutadas simultáneamente, de manera que se pueda coordinar su complementariedad. La capacitación en estrategia y liderazgo y la capacitación de capacitadores federales serían las primeras actividades realizadas, pues pavimentan el camino para las demás actividades. Al haber avanzado significativamente sobre estas actividades, se llevará a cabo la capacitación en diseño y gestión de políticas y programas sociales para los directivos y funcionarios intermedios (entre los cuales se encuentran los gerentes de los 25 programas prioritarios). Durante dicha capacitación, se dará información actualizada y detallada a los directivos y gerentes sobre toda la gama de actividades de capacitación y asistencia técnica que el Programa ofrecerá a sus equipos. Así, se enfocará la demanda de los equipos de los programas sociales, en lo que respecta a las acciones del Programa. Las actividades de establecimiento de la red nacional de gerencia social y las capacitaciones estatales se iniciarán entre seis y ocho meses después de las primeras actividades federales. Esto, con el fin de aprovechar las lecciones aprendidas al nivel federal para fortalecer las intervenciones al nivel estatal.

### 5. Clasificación ambiental

- 3.46 El Comité del Medio Ambiente del Banco (CMA), en su reunión del 9 de diciembre de 1996, clasificó la operación dentro de la Categoría II, significando que la implantación del Programa no tendría, por

su naturaleza, impacto directo ni indirecto en el medio ambiente, por lo que no se requiere de la preparación de un informe ambiental específico.

## 6. Seguimiento y evaluación

3.47 Con el propósito de poder efectuar un seguimiento sobre el desarrollo de las actividades comprendidas en el Programa, la casa Civil será responsable de presentar ante el Banco, los siguientes informes:

- a. Metodología para la medición del impacto del Programa. Una vez desarrollado el plan de acción de la operación, así como la currícula del subprograma de capacitación por el INDES, se deberá presentar una propuesta para la medición del impacto del Programa. Esta propuesta que hará énfasis en la aplicación de y sostenibilidad de la capacitación junto con los medios de verificación de los procesos y algunos resultados (Anexo II-1), permitirá el seguimiento del Programa y la elaboración de los respectivos informes.
- b. Informes de progreso: estos informes deberán ser semestrales, durante todo el período de ejecución del Programa. Deberán contener un detalle sobre el grado de cumplimiento de las actividades previstas, con especial énfasis en aquellas detalladas en el Anexo II-1 de este documento, las conclusiones y recomendaciones para la adopción de correctivos y ajustes que deban realizarse a fin de asegurar la correcta implantación del Programa.
- c. Informe final: dentro de los primeros tres meses de terminada la operación, un informe final el mismo que deberá incluir una evaluación de los resultados del Programa, con relación a sus objetivos.
- d. Informes financieros anuales auditados: durante la ejecución del Programa, dentro los primeros tres meses de cada año calendario, la casa Civil presentará al Banco un informe financiero anual sobre el Programa, elaborado por la auditoría interna de la Presidencia de la República y a través de la Secretaría de Control Interno, indicando el uso de los recursos del préstamo del Banco y el de los aportes locales.

3.48 La Representación en Brasil será la responsable por el seguimiento de la operación en su conjunto, con base en los datos proporcionados por la Casa Civil, los cuales deberán enmarcarse dentro de los lineamientos señalados en el Anexo II-1 y la metodología de evaluación de impacto a ser presentada por la Casa Civil con apoyo del BID-INDES. Específicamente para el Subprograma de Capacitación la responsabilidad técnica residirá en el BID-INDES en la Sede del Banco.

## 7. Evaluación ex-post

3.49 Una vez concluidas las acciones del programa (24 meses después de la vigencia del convenio), la Casa Civil con recursos del financiamiento, contratará una firma externa para realizar una

evaluación ex-post del Programa conforme a los términos de referencia a ser previamente acordados con el Banco. Diez y ocho meses después de la vigencia del Contrato, el Ejecutor presentará los términos de referencia para la contratación de la firma.

#### 8. Reconocimiento de gastos

- 3.50 El ejecutor ha incurrido en una serie de gastos para la preparación del programa, pasajes aéreos y viáticos de los capacitadores a Washington, materiales y en la contratación de profesionales para la preparación del programa, viajes y viáticos de los mismos. El monto de los gastos hasta la fecha prevista para la aprobación del financiamiento del Banco se calcula en el equivalente de US\$715 mil de los cuales US\$415 mil serán con cargo al financiamiento del Banco y el saldo de US\$300 mil con cargo al aporte local. Del monto con cargo al financiamiento del Banco corresponderá: hasta US\$15 mil a ser reembolsado al BID-INDES por gastos en la contratación de consultores para la capacitación de capacitadores (párrafo 3.41); y US\$400 mil a ser reembolsados al PNUD, quien otorgo un préstamo Puente a la Casa Civil para financiar gastos de asistencia técnica, consultoría, pasajes y viáticos para la formulación del programa. El Equipo de Proyecto constató que, para la adquisición de bienes y servicios sujetos a reconocimiento como gastos previos, se siguieron procedimientos análogos a los que se recomienda sean establecidos en el Convenio.

### IV. BENEFICIOS Y RIESGOS

#### A. Beneficios

- 4.1 El programa es una pieza clave en la viabilización de la reforma social emprendida por el Brasil. El interés y respaldo dado a él por la Presidencia de la República, a través de la Casa Civil, es un indicativo de ello. En efecto, la Casa Civil ha querido a través de este programa diseñado por ellos, asegurarse que sus principales programas sociales tengan una ejecución más eficiente, articular mejor las acciones en el campo social tanto a nivel federal como estatal y, además, dar un paso firme hacia la constitución de una red de formación en política y gerencia social que permita asegurar que en un futuro el desarrollo social del Brasil tenga bases más fuertes y modernas.
- 4.2 Hay, pues, beneficios tanto de corto plazo, caracterizados por las mejoras que se quieren introducir en la ejecución de los programas sociales prioritarios, que valga decirlo tienen un presupuesto para 1997 de US\$12,5 mil millones, como también de mediano y largo plazo, al dar un primer paso en la modernización y fortalecimiento técnico del diseño y ejecución de la futura política social del Brasil, a través de la formación continuada de sus cuadros técnicos, adecuaciones curriculares de sus escuelas de gobierno y administración pública más influyentes dedicadas a la gerencia y política social.

- 4.3 Es de destacar que el programa está concebido para trabajar tanto con el nivel federal como con el estatal, y con la manera como éstos se interrelacionan. Hay tanto un beneficio para el nivel central, que buscará tener una entrega más eficiente y articulada de sus programas prioritarios a la vez que ofrecer la posibilidad de replantear y modernizar los roles de sus cuadros técnicos en un país caracterizado por su marcado federalismo, como también un beneficio para los niveles estatales, los cuales no sólo tendrán la oportunidad de iniciar el fortalecimiento de sus cuadros técnicos, encargados de la ejecución de los programas prioritarios, a través de la capacitación propuesta, sino que también iniciarán un proceso de modernización y articulación de la oferta de sus escuelas de gobierno y de administración pública en los campos de la gerencia y diseño de la política social. Además, en varios momentos del programa se dará la enriquecedora confluencia de ejecutores federales y estatales, como también de capacitadores federales y estatales, lo que sin duda ayudará a entender mejor los problemas de cada uno de los niveles y a mejorar sus relaciones.
- 4.4 Finalmente, conviene destacar que los procesos de capacitación y asistencia técnica se darán tanto a nivel de personas como de instituciones. Es la confluencia de los dos esquemas, el primero centrado en quienes están participando de la ejecución de la política social, el segundo en las herramientas básicas -como los sistemas de información y de evaluación- y en organización de las instituciones, lo que le dará sustentabilidad al proceso y potenciará las acciones que se emprendan en cada campo. Este elemento, en cierta medida innovador, está en el centro del diseño del programa y pretende corregir errores frecuentes en programas con fuerte contenido de capacitación.

B. Riesgos

- 4.5 Aun cuando en la preparación de la operación se ha buscado asegurar al máximo la sustentabilidad del Programa, creando capacidad institucional de largo aliento, la rotación del personal que se capacite, tanto en el nivel federal como en el estatal, representa un riesgo difícil de evadir. El sector privado puede ofrecer alternativas laborales más atractivas. Para minimizar este riesgo, se han previsto las siguientes acciones: de una parte, se le solicitó a los ministerios e instituciones que están colaborando con sus funcionarios en calidad de instructores que los liberaran, por el tiempo de duración del programa, de sus funciones. Así mismo, los instructores se seleccionarán tan sólo de las instituciones que han mostrado gran interés en participar de lleno en el programa y que comprenden todo su alcance. Es de destacar, también, que dentro de los instructores, de quienes se realizó un minucioso proceso de selección, se incluyeron algunos que pertenecen a las instituciones de formación del gobierno federal y/o estatal, lo que por la misma naturaleza de sus funciones e interés demostrado, es prenda de garantía para que permanezcan, al menos, durante el tiempo de duración del programa. No menos importante, para evitar la gran dependencia con los instructores, es el hecho de que parte de la capacitación se vaya a dar a las



instituciones y programas, a través de consultores permanentes, dotándoles de herramientas de gestión que potencien el cumplimiento de sus funciones.

- 4.6 Un segundo riesgo radica en la posible desarticulación de múltiples actividades de capacitación y asistencia que van a ser dirigidas a los equipos de los 25 programas sociales prioritarios. Para enfrentar este riesgo se cuenta con la capacidad de coordinación y convocación de la Presidencia de la República, que a través de su Casa Civil ha demostrado un compromiso irrestricto con el Programa. Para facilitar su acción se ha previsto, además, un pequeño grupo de coordinadores y facilitadores, que aseguren no sólo la coordinación de las acciones en cada uno de los componentes, sino también entre los dos componentes. Esta articulación es clave para asegurar la complementación de los dos tipos de capacitación y para llegar oportunamente y con posiciones coherentes a cada uno de los programas y niveles de ejecución.

# LISTA DE LOS 25 PROGRAMAS SOCIALES PRIORITARIOS DEL GOBIERNO FEDERAL DE BRASIL

NOMBRE DEL PROGRAMA	ENTIDADES RESPONSABLES	OBJETIVO DEL PROGRAMA	METAS	MONTO (R\$)		P
				1996	Total	
Fondo de Valorización de Enseñanza Fundamental y Valorización del Maestro	Ministerio de Educación	Adoptar políticas para mejorar la calidad de enseñanza fundamental y la valorización del maestro, por medio de la redistribución y equidad, tomando el gasto alumno/año como referencia, asegurando una inversión mínima por alumno, y permitiendo, de forma gradual, el aumento de la remuneración de los profesores.	Destinar 15% de toda la recaudación de estados y municipios a la enseñanza fundamental, mediante la creación de un fondo contable en el ámbito de cada Unidad de la Federación.  Redistribución de recursos del fondo entre los estados y sus municipios, de acuerdo con el número de alumnos en la red de 1º grado.  Garantía para el Gobierno Federal de un gasto mínimo por alumno  Destinar 60% de esos recursos al sueldo del profesor.			Ar
Educación a Distancia: TV Escuela	Ministerio de Educación	Establecer una red pública de enseñanza por televisión.	Equipar 46 mil escuelas públicas con "Kit Tecnológico" (TV, video y antena parabólica).	71M	76,8 M	19
Programa Nacional de Libro Didáctico (PNLD)	Ministerio de Educación	Distribuir 99,1 millones de libros (series 1º a 8º) a 30 millones de alumnos.	Entregar 99,1 millones de libros para el inicio del año electivo en 1997.	292M		Ar
Programa de Transferencia de Recursos para el Mantenimiento de las Escuelas Públicas de Enseñanza Fundamental	Ministerio de Educación	Transferir recursos directamente a las escuelas públicas estatales y municipales para gastos de manutención de la escuela y para la adquisición de material didáctico y pedagógico.	Atender 180 mil escuelas.  Beneficiar 27 millones de alumnos.	250M		Ar

NOMBRE DEL PROGRAMA	ENTIDADES RESPONSABLES	OBJETIVO DEL PROGRAMA	METAS	MONTO (R\$)		P E
				1996	Total	
Evaluación Educacional	Ministerio de Educación	Desarrollar instrumentos que puedan monitorear la calidad, equidad y eficiencia de la educación brasileña.	Evaluar 200 mil alumnos de enseñanza básica en redacción y ciencias.  Evaluar 95 mil alumnos formados en los cursos de graduación.			19 (a)
Definición de los contenidos curriculares nacionales de 1ª a 4ª serie.	Ministerio de Educación	Introducir parámetros curriculares nacionales				
Democratización y Expansión de Enseñanza Profesional	Ministerio de Educación	Incrementar la oferta de oportunidades de educación, utilizando la infraestructura existente para satisfacer la demanda de los trabajadores y empleados de un proceso de educación técnica.	Ampliar las pupitres de 139 mil a 604 mil para la enseñanza enseño técnica pública.  Crear 1200 centros de educación por medio de la transformación de las escuelas profesionales actuales.  Ampliar el programa del telecurso 2000 de 110 a 920.		1B	19
PROGER (Urbano y Rural)	Ministerio del Trabajo	Generar empleos e ingresos a microempresarios urbanos y rurales.	Generar 328 mil empleos directos.	745M	1,49B	19
Programa de Crédito Productivo Popular	Banco Nacional del Desarrollo Económico y Social Ministerio de Planificación y Presupuesto	Otorgar acceso al crédito a la población de bajos ingresos que tradicionalmente no tienen acceso a las líneas de crédito, por medio de BNDES.	Crear mecanismos de crédito para la población de bajos ingresos por medio de BNDES trabajador (cooperación entre los estados y municipios) y BNDES solidario (cooperación con ONGs trabajan con crédito popular).	68M	311 M	19
Programa Nacional de Calificación Profesional	Ministerio del Trabajo	Ofrecer programas de educación profesional con vistas a mejorar las posibilidades de reingreso al mercado de trabajo.	Atender 5 millones de trabajadores.	290M		19
Programa de Asentamiento de Trabajadores Rurales	Ministerio Extraordinario de Política	Asentar progresivamente a familias de agricultores sin tierra.	Asentar 280 mil familias.	1,2B	4,4 B	19

NOMBRE DEL PROGRAMA	ENTIDADES RESPONSABLES	OBJETIVO DEL PROGRAMA	METAS	MONTO (R\$)		P
				1996	Total	
Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar (PRONAF)	Ministerio de Agricultura y Abastecimiento	Apoyar al miniproducer otorgándole acceso al crédito, servicios de apoyo a la agricultura y reorganizando la infraestructura para la agricultura familiar.	Beneficiar 466 mil familias de agricultores en 993 municipios	1B		19 (a)
Programa de Reducción de Mortalidad Infantil	Ministerio de Salud	Reducir el coeficiente de mortalidad infantil a 22,6/1000 para el año 1998.	Vacunar 100 porciento de los niños menores de un año en 913 municipios del PRMI.  Ampliar el Programa de Agentes Comunitarios de Salud (PACS).  Introducir el Programa de Suplemento Alimenticio en los 913 municipios del PRMI.	380M	6,1 B <sup>1</sup>	19
Reforma del Sector de Salud (REFORSUS)	Ministerio de Salud	Ampliar la capacidad y eficiencia del sector de salud mediante la recuperación de la red física y su desarrollo institucional.	Recuperar, ampliar y concluir 329 unidades básicas de salud.	45M	750M <sup>2</sup>	19
Programa Nacional de Alimentación Escolar	Ministerio de Educación	Garantizar un suplemento alimenticio diario durante 180 días lectivos a estudiantes de primer grado de la red pública.	Distribución diaria de 32,5 millones de platos al precio de R\$0,13/día por alumno e R\$0,20/día por alumno en los casos de los municipios de Comunidad Solidaria.	600M		an
Programa de Distribución Emergencial de Alimentos (PRODEA)	Ministerio de Agricultura y Abastecimiento	Promover la distribución emergencial de alimentos de primera necesidad en municipios pobres seleccionados por Comunidad Solidaria, municipios en estado de emergencia y en campamentos de trabajadores rurales sin tierras.	Distribuir 18 millones de canastas básicas en 1.310 municipios de Comunidad Solidaria	50M		19 (a)
Pro-Saneamiento	Secretaría de Política Urbana Ministerio de Planificación y Presupuesto	Aumentar cobertura y mejorar los servicios en el área de saneamiento para la población urbana de bajos ingresos.	Beneficiar 3,5 millones de familias con agua y/o saneamiento.	1,7B	6,05B	19

Acciones de saneamiento básico bajo la responsabilidad de la Secretaría de Política Urbana del Ministerio de la Planificación y Presupuesto. Los recursos son prestados por el BID, US\$300 millones son prestados por el Banco Mundial, y US\$100 millones por Eximbank.

NOMBRE DEL PROGRAMA	ENTIDADES RESPONSABLES	OBJETIVO DEL PROGRAMA	METAS	MONTO (R\$)		F
				1996	Total	
Programa de Acción Social en Saneamiento (PASS)	Secretaría de Política Urbana Ministerio de Planificación y Presupuesto	Universalizar los servicios de saneamiento en las áreas de mayor concentración de pobreza en las grandes ciudades y en los municipios seleccionados por Comunidad Solidaria y los Programas de Reducción de la Mortalidad Infantil.	Beneficiar 7,7 millones familias con: abastecimiento de agua y/o servicio de aguas negras y/o recolección de basura.	220M	3B	19
Pro-Vivienda	Secretaría de Política Urbana Ministerio de Planificación y Presupuesto	Mejorar las condiciones de vivienda de familias con ingresos mensuales de hasta tres salarios mínimos y en especial a las que habitan en zonas propensas a derrumbes e inundaciones.	Beneficiar 423 mil familias.	701,8M	3,4B	19
Carta de Crédito	Secretaría de Política Urbana Ministerio de Planificación y Presupuesto	Mejorar las condiciones de vivienda y reducir el déficit habitacional por medio de financiamiento para la adquisición de terrenos, viviendas nuevas o usadas, construcción, reformas o ampliaciones de unidades habitacionales.	Beneficiar 410 mil familias.	1,5B	5,9B	19
Apoyo a la Construcción de Viviendas	Secretaría de Política Urbana Ministerio de Planificación y Presupuesto	Financiar organizaciones para la construcción de viviendas.	Beneficiar 82,9 mil familias.	475,1M (en 97)	729M	19
Programa Habitar Brasil	Secretaría de Política Urbana Ministerio de Planificación y Presupuesto	Beneficiar a las poblaciones de bajos ingresos mediante acciones integradas para el mejoramiento de áreas con condiciones habitables mínimas.	Beneficiar 138 mil familias.	210M	791M	19
Combate al Trabajo Esclavo, Infantil y Degradante	Ministerio del Trabajo	Promover la erradicación del trabajo esclavo, forzado, infantil y otras formas de trabajo degradante por medio de grupos especiales de fiscalización.	Erradicar el trabajo infantil por medio de la acción integrada de programas, priorizando las regiones productoras de carbón en MS, sisal en BA, caña de azúcar en PE.	6,9M		19 (a)
Renta Mínima para los Ancianos y los Incapacitados	Ministerio de la Presidencia Asistencia Social	Contribuir, mediante el pago de un salario mínimo mensual, a mejorar las condiciones de vida de personas de 70 años o más, y personas con incapacidad severa pertenecientes a familias con un ingreso mensual "per cápita" hasta del 1/4 del salario mínimo.	Beneficiar 350 mil personas.	150M		19 (a)

NOMBRE DEL PROGRAMA	ENTIDADES RESPONSABLES	OBJETIVO DEL PROGRAMA	METAS	MONTO (R\$)		P E
				1996	Total	
Brasil Niñez Ciudadana	Ministerio de la Presidencia y Asistencia Social	Promover el desarrollo socio-educativo de niños y adolescentes entre los 7 y 14 años de edad. Otorgar una "bolsa ciudadana" a los niños para mantenerlos en la escuela. Fomentar actividades para el inicio profesional, proporcionando a los adolescentes conocimiento sobre el mundo del trabajo.	Atender 435,5 mil niños y adolescentes por mes.	111,7M		19 (a)

MARCO CONCEPTUAL DEL PROGRAMA				
Diagnóstico	El Proyecto	Acciones y resultados esperados	Medios de Verificación	Supuestos
1. Existen altos niveles de ineficiencia e inequidad en los programas sociales prioritarios. Es necesario actualizar los recursos humanos para llevar a cabo el diseño y la gestión de los programas bajo un moderno contexto de descentralización, tomando en cuenta las recientes complejidades y exigencias del desarrollo social.	Otorga capacitación en el diseño y gestión de políticas y programas sociales a empleados de las distintas entidades involucradas en los programas sociales prioritarios.	<b>Acciones:</b> a) capacitar en liderazgo y estrategia a funcionarios del gobierno federal y a miembros de los equipos técnicos de los programas prioritarios; b) capacitar a 12 capacitadores, 25 agentes de cambio y un mínimo de 250 funcionarios en el diseño y gestión de programas sociales. <b>Resultados:</b> a) generar una visión común de conceptos avanzados para la gestión de organizaciones, programas y proyectos; b) lograr un sistema de capacitación continua mediante capacitadores y agentes de cambio, que adquieren el papel de multiplicadores; c) introducir conceptos y técnicas modernas en el diseño y gestión de los programas prioritarios.	Monitoreo de procesos de la Casa Civil de la Presidencia de la República.  Encuestas de seguimiento a los usuarios a lo largo de su participación en cada capacitación, y cinco meses después de terminar el último módulo.	Continuidad de una masa crítica de los recursos humanos capacitados, en sus respectivos equipos de trabajo.  Flujo no interrumpido en los recursos y las prioridades de los programas sociales.
2. Existe la necesidad de expandir, fortalecer y actualizar la formación y capacitación en diseño y gerencia social.	Ayuda a establecer una red nacional de capacitación en gerencia social con solidez institucional y sostenibilidad.	<b>Actividades:</b> a) levantamiento de la oferta regional de capacitación en gerencia social; b) capacitación de 20 funcionarios de entidades académicas de 10 estados; c) realización de programas pilotos de capacitación en los 10 estados; d) establecimiento de un sistema de iniciativas de capacitación. <b>Resultados:</b> a) lograr un fortalecimiento interinstitucional a nivel estatal en el diseño y gestión de política social; b) crear la red de formación en gestión y diseño de políticas sociales.	Encuestas de seguimiento a los usuarios a lo largo de su participación en cada capacitación, y cinco meses después de terminar el último módulo.  Observación sistemática por parte de la UGP de las iniciativas de la red.	Voluntad por parte de las autoridades de las escuelas estatales, para apoyar el trabajo interinstitucional.
3. Los programas sociales prioritarios necesitan ser revisados, evaluados y mejorados para poder funcionar de forma más eficiente y eficaz.	Otorga asistencia técnica a los equipos gerenciales de los 25 programas para lograr avanzar significativamente en el cumplimiento de las metas de cada uno de los programas prioritarios.	<b>Actividades:</b> a) realizar un diagnóstico actualizado de cada programa; b) elaborar y ejecutar planes de acción para corregir las deficiencias existentes; c) otorgar asesoramiento directo a los equipos técnicos; d) proporcionar seguimiento periódico a los equipos técnicos que hayan recibido asistencia. <b>Resultados:</b> generar cambios percibibles en los procesos de trabajo y en las herramientas aplicadas de los programas prioritarios.	Reuniones o seminarios periódicos entre gerentes y equipos.  Provisión de información de seguimiento a la Cámara de Política Social.	Los gerentes estarán abiertos a la motivación y asesoría para fortalecer los resultados de los programas que ejecutan.

MARCO CONCEPTUAL DEL PROGRAMA				
Diagnóstico	El Proyecto	Acciones y resultados esperados	Medios de Verificación	Supuestos
4. Los sistemas de información de los programas sociales prioritarios necesitan ser actualizados y fortalecidos para que resulten pertinentes a la acción de cada programa.	Proporciona asesoramiento directo a los equipos técnicos de los 25 programas para lograr un mejoramiento en los sistemas de información de dichos programas.	<b>Actividades:</b> a) la realización de un diagnóstico del estado actual de cada sistema de información; b) introducción de los correctivos necesarios a los sistemas; c) Puesta en ejecución de los sistemas de información mejorados. <b>Resultados:</b> Mayor relevancia y uso de los sistemas de información, con capacidad de ofrecer una verdadera retroalimentación de programas y políticas sociales.	Encuestas a usuarios sobre los nuevos sistemas de información y sobre la calidad del asesoramiento técnico proporcionado por los asesores contratados.  Observación sistemática del uso de los sistemas de información en los 25 programas prioritarios.	Los sistemas de información existentes arrojan datos útiles, subanalizados y subutilizados.  Los gerentes y equipos estarán abiertos (o podrán ser motivados) a usar el sistema de evaluación para la retroalimentación.
5. La evaluación de resultados es casi inexistente en los sectores sociales del Brasil, y por tanto la retroalimentación de programas y el aprendizaje de la experiencia se imposibilitan.	Introduce mecanismos que asisten en la identificación de los efectos e impactos de los programas prioritarios y que utilizan la información obtenida en la retroalimentación y diseño de políticas y programas sociales.	<b>Actividades:</b> a) se solicitarán propuestas para la metodología de evaluación entre diversos centros universitarios y de investigación en Brasil; b) la entidad de la propuesta seleccionada desarrollará la metodología y la aplicará en un programa social; c) cinco centros universitarios y/o de investigación realizarán dos aplicaciones piloto de la metodología para el análisis de cinco o seis programas sociales dentro de los municipios seleccionados; d) se producirá una guía de la metodología ajustada; e) se divulgará la metodología de evaluación entre las entidades responsables por los 25 programas prioritarios. <b>Resultados:</b> Un sistema de evaluación que permita analizar eficazmente la ejecución y los resultados de los programas, y su introducción en la gestión de algunos programas sociales.	Seguimiento sistemático por parte de la UGP de los pilotos y las aplicaciones del sistema por los 25 programas.  Encuestas o entrevistas con gerentes, para conocer su reacción o su experiencia con el sistema de evaluación.	Los gerentes y equipos podrán ser motivados para el uso efectivo del sistema de evaluación.



## INDICADORES DE SEGUIMIENTO

### A. Capacitación en Diseño y Gestión de Políticas y Programas Sociales

Indicador	Fuente de Información	Propósito	Metas
<b>Actividades en la Capacitación de Equipos Federales</b>			
Número de capacitadores formados en Washington	Registros de Seguimiento, UCP	Monitorear el establecimiento de un núcleo básico de multiplicadores, quienes desarrollarán programas de capacitación en diseño y gestión social para los equipos técnicos y los gerentes de los programas prioritarios.	12
Número de técnicos federales capacitados en Washington	Registros de Seguimiento, UCP	Monitorear la capacidad adicional de introducción de cambios en conceptos y herramientas de diseño y gestión social en los Ministerios del Brasil.	20
<b>Capacitación en Liderazgo y Estrategia</b>			
Número de seminarios de 2 días en liderazgo y estrategia de sensibilización para los equipos del Gobierno	Registros de Seguimiento, UCP	Monitorear la cobertura sobre funcionarios federales que cuentan con los conceptos avanzados necesarios para la gestión de organizaciones, y con algunos conceptos de poder, autoridad y concertación.	10
Número de personas que participarán en los seminarios			300
Número de seminarios de profundización en liderazgo y estrategia de cinco días para funcionarios y los equipos técnicos directivos de cada programa prioritario en gerencia social	Registros de Seguimiento, UCP	Monitorear la existencia de un núcleo básico de funcionarios federales que cuente con los conceptos avanzados necesarios para la gestión adecuada de organizaciones, programas y proyectos.	10
Número de personas que participarán en los seminarios			250

Indicador	Fuente de Información	Propósito	Metas
<b>Capacitación en Diseño y Gestión de los Programas Sociales</b>			
Número de directivos federales entrenados en Brasil	Registros de Seguimiento, UCP	Monitorear la capacitación de un núcleo de directivos federales con capacidad de influenciar positivamente el desarrollo de los programas sociales prioritarios .	60
Número de funcionarios federales de nivel intermedio entrenados en Brasil	Registros de Seguimiento, UCP	Monitorear las actividades de capacitación del nivel intermedio encargado de las gerencias de los programas sociales prioritarios.	75
Número de técnicos federales entrenados en Brasil	Registros de Seguimiento, UCP	Monitorear las actividades de capacitación de los recursos humanos técnicos de los equipos de los programas sociales prioritarios.	250
% de cobertura del equipo directivo de los programas (desagregada para cada uno de los 25 programas)	Registros de Seguimiento, UCP	Verificar que los participantes cumplan con el perfil de la población objetivo del plan de operaciones y que diferentes grupos de dicha población estén representados.	80%
% de cobertura del equipo intermedio de los programas			80%
% de cobertura del equipo técnico de los programas			50%
% de participantes que completan la totalidad de los módulos del curso	Registros de Seguimiento, UCP	Asegurar que los participantes en los cursos que se dividen en dos o más módulos separados en el tiempo efectivamente logran completar la totalidad de los módulos.	90%

Indicador	Fuente de Información	Propósito	Metas
Número de módulos de una semana en gerencia social para los equipos de nivel intermedio de cada programa prioritario y algunos funcionarios de ese nivel en los ministerios	Registros de Seguimiento, UCP	Monitorear la capacitación en gerencia social para los funcionarios de nivel intermedio.	12 (3 ciclos de 4 módulos cada uno)
Número de personas que participarán en cada módulo			25
Número de módulos de una semana en gerencia social para los equipos técnicos de cada programa prioritario	Registros de Seguimiento, UCP	Monitorear la capacitación en gerencia social para los funcionarios involucrados con los programas prioritarios	40 (10 ciclos de 4 módulos cada uno)
<b>Actividades realizadas en la Capacitación de Equipos Estatales</b>			
Número de capacitadores estatales formados en Washington	Registros de Seguimiento, UCP	Monitorear la creación de un núcleo básico estatal que cuente con la capacidad de difundir conceptos modernos de diseño y gestión social.	20
Número de funcionarios estatales formados en Brasil	Registros de Seguimiento, UCP	Monitorear la capacidad adicional de introducción de cambios en conceptos y herramientas de diseño y gestión social en los estados pilotos.	250 aproximadamente
Número de eventos de capacitación estatal pilotos	Registros de Seguimiento, UCP	Monitorear la forma como las instituciones estatales ofrecen sus cursos en gerencia y política social.	10
<b>Impacto de la Capacitación a Nivel Federal</b>			
% de participantes que expresan salir de la capacitación con herramientas concretas que permitirán modificar las iniciativas en que se trabaja	Registros de Seguimiento, UCP	Medir el potencial para la generación de impactos.	85%

Indicador	Fuente de Información	Propósito	Metas
Reacción global promedia sobre la capacitación (escala: del 1 al 10, calificación mínima: 1 calificación máxima: 10	Pruebas de evaluación	Medir el grado de satisfacción de los participantes del curso.	7.5 calificación mínima
% de participantes que, a los 6 meses de finalizar la capacitación, han aplicado herramientas o conocimientos adquiridos en el curso	Registros de Seguimiento (Sistema de evaluación), UCP	Asegurar el impacto en el corto y mediano plazo de los programas generado por la capacitación.	80%
% de participantes que, a los seis meses de finalizar la capacitación, citan un ejemplo de cambio de procesos.	Registros de Seguimiento (Sistema de evaluación), UCP	Asegurar el impacto en el corto y mediano plazo de los programas generado por la capacitación.	80%
% de participantes que, a los seis meses de finalizar la capacitación, sienten que la capacitación ha modificado su forma de trabajar	Registros de Seguimiento (Sistema de evaluación), UCP	Asegurar el impacto en el corto y mediano plazo en el comportamiento individual generado por la capacitación.	80%
<b>Impacto de la Capacitación a Nivel Estatal</b>			
% de participantes que expresan salir de la capacitación con herramientas concretas que permitirán modificar las iniciativas en que se trabaja	Registros de Seguimiento, UCP	Medir el potencial para la generación de impactos.	90%
Reacción global promedia sobre la capacitación (escala: del 1 al 10, calificación mínima: 1 calificación máxima: 10	Pruebas de evaluación	Medir el grado de satisfacción de los participantes del curso.	7.5 calificación mínima
% de participantes que, a los 6 meses de finalizar la capacitación, han aplicado unas herramientas o conocimientos adquiridos en el curso	Registros de Seguimiento, UCP	Asegurar el impacto en el corto y mediano plazo de los programas generado por la capacitación.	80%

Indicador	Fuente de Información	Propósito	Metas
% de participantes que, a los seis meses de finalizar la capacitación, citan un ejemplo de cambio de política o de procesos, que ha sido incluido en la capacitación.	Registros de Seguimiento, UCP	Asegurar el impacto en el corto y mediano plazo de los programas generado por la capacitación.	80%
% de participantes que, a los seis meses de finalizar la capacitación, sienten que la capacitación ha modificado su forma de trabajar	Registros de Seguimiento, UCP	Asegurar el impacto en el corto y mediano plazo de los programas generado por la capacitación.	80%
<b>Red Nacional en Gerencia Social</b>			
% de interacción entre las 10 instituciones escogidas: % de ellas que tienen intercambios académicos en gestión social con las otras (apoyos curriculares, docentes, etc)		Monitorear el establecimiento de redes de articulación entre las instituciones, que permitirán una oferta más equilibrada de los cursos en gestión social.	60%
% de interacción entre las distintas instituciones que forman parte de la Red y otras entidades que se encuentren en sus respectivos estados		Monitorear el impacto de los nuevos conceptos introducidos en gerencia y política social por las instituciones que forman parte de la Red a la población objetivo en cada uno de los diez estados pilotos.	75%

**B. Asesoramiento Técnico a Programas Prioritarios**

Indicador	Fuente de Información	Propósito	Meta
<b>Actividades Realizadas en la Asistencia Técnica a los Programas Prioritarios</b>			
Número de programas diagnosticados y planes de acción diseñados	Registros de Seguimiento, UCP	Monitorear el avance de la asesoría a los programas y planes de acción diseñados.	25
Número de planes de acción implementados y monitoreados	Registros de Seguimiento, UCP	Monitorear la implementación de los planes de acción.	25

Indicador	Fuente de Información	Propósito	Meta
Número de encuentros de trabajo periódicos entre los gerentes de los programas sociales y los asesores	Registros de Seguimiento, UCP	Monitorear el avance de la actividad de asesoría a los programas prioritarios.	150 (6 por cada programa)
<b>Actividades Realizadas para el Fortalecimiento de Sistemas de Información</b>			
Número de seminarios sobre el fortalecimiento de los sistemas de información	Registros de Seguimiento, UCP	Monitorear las actividades de fortalecimiento de los sistemas de información.	3
Número de diagnósticos realizados sobre los sistemas de información	Registros de Seguimiento, UCP	Monitorear las actividades de fortalecimiento de los sistemas de información.	25
Número de sistemas actualizados	Registros de Seguimiento, UCP	Monitorear el resultado de las asesorías en sistemas de información.	20
<b>Actividades Realizadas para el Sistemas de Evaluación de los Programas Sociales</b>			
Número de aplicaciones piloto municipales	Registros de Seguimiento, UCP		A ser determinado por la definición de la muestra.
Número de programas con sistemas de evaluación iniciados	Registros de Seguimiento, UCP	Evaluar la eficacia de los programas.	Por lo menos 15

**PLAN PARA LA CONTRATACION DE FIRMAS CONSULTORAS**  
**(en miles)**

CONCEPTO	FUENTE-BID	MÉTODO	AÑO DE CONTRATACIÓN
Fortalecimiento Sistemas de Información	US\$560	LPI*	1er año
Desarrollo de un Sistema de Evaluación	US\$440	LN **	1er año

\* LPI=Licitación pública internacional. Ésta será obligatoria para servicios de consultoría que excedan el valor de US\$200mil.

\*\* LN = Licitación Nacional.

NOTA: las otras contrataciones corresponderán al BID-INDES (US\$48 mil), UNESCO (US\$120 mil), consultorías individuales de capacitadores, evaluación y personal de apoyo, realizadas por concurso (US\$858 mil), y centros académicos de formación (universidades) (US\$350 mil). La contratación de las dos últimas categorías ocurrirá aproximadamente 70% el primer año y el saldo durante el segundo año.

PROYECTO DE RESOLUCION DE- /97

BRASIL. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA EL  
PROGRAMA DE APOYO A LA GESTION SOCIAL

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, proceda a suscribir los acuerdos que sean necesarios y adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones a que se refiere el Documento\_\_\_\_\_ sobre una cooperación técnica no reembolsable con la Republica Federativa de Brasil, para la ejecución del Programa de Apoyo a la Gestión Social.
2. Destinar para los fines de esta resolución hasta el equivalente de US\$4.000.000, en moneda local, con cargo a los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales del Banco.
3. Establecer que la suma anteriormente indicada sea otorgada con carácter no reembolsable.