

**PROGRAMA DE CAPACITACION EN EL DISEÑO Y GERENCIA DE POLITICAS Y PROGRAMAS SOCIALES**

(TC-98-02-11)

**RESUMEN EJECUTIVO**

**SOLICITANTE:** Gobierno de Nicaragua

**ORGANISMO EJECUTOR:** Banco Interamericano de Desarrollo - Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)

**BENEFICIARIO:** Gobierno de Nicaragua

**FECHA DE APROBACION POR EL COMITE DE PROGRAMACION:** 18 de junio de 1998

**MONTO Y FUENTE:** Gobierno de Noruega: US\$1.766 millones (donación). La contribución del Gobierno de Noruega será administrada por el Banco. (Ver párrafo 4.2)

**PLAZOS:** Período de ejecución: 36 meses  
Período de desembolso: 36 meses

**OBJETIVOS:** El objetivo de esta cooperación técnica es apoyar al Gobierno de Nicaragua en la mejora de la eficacia y equidad de la política social mediante una estrategia de fortalecimiento de la gestión de dicha política. Para ello se propone la capacitación de una masa crítica de funcionarios federales, departamentales y municipales comprometidos con la puesta en ejecución de la política social del país. Esto contribuirá, entre otras cosas, a aumentar la eficiencia y equidad del gasto social del país.

**DESCRIPCION:** Entre las actividades financiadas por esta cooperación técnica figuran los siguientes:  
(i) diez cursos de capacitación de cuatro semanas cada uno, para 180 funcionarios de la administración central, 120 participantes del nivel municipal, 30 líderes de organizaciones nogubernamentales y 20 docentes; (ii) dos seminarios de dos semanas cada uno con la participación de 30 personas dirigidos a funcionarios medios y actores de la sociedad civil a nivel municipal para fortalecer la capacidad de generación de propuestas y proyectos sociales a nivel local; apoyando al mismo tiempo, la capacidad

gerencial de los mismos; (iii) cuatro talleres para 20 personas en cuatro regiones distintas del país y con una duración de una semana cada uno incluyendo funcionarios de los municipios y líderes de organizaciones civiles a nivel local; (iv) capacitación de 30 docentes como formadores en el diseño y gestión de políticas sociales; y (v) creación de una red de académicos que de continuidad a las actividades de capacitación en gerencia social.

**REVISION  
AMBIENTAL/SOCIAL  
Y BENEFICIARIOS:**

Hay beneficios de corto plazo, caracterizados por las mejoras en la ejecución de los programas sociales del gobierno. También hay beneficios de mediano y largo plazo, al dar un primer paso a la modernización y fortalecimiento técnico del diseño y ejecución de la futura política social nicaragüense, a través de la formación de cuadros técnicos, así como de las adecuaciones curriculares que se logren hacer en las universidades, escuelas de administración pública e instituciones de capacitación profesional.

**RIESGOS:**

La rotación del personal capacitado por el Programa tanto en las entidades de capacitación como en el gobierno, representa un riesgo. No obstante, el diseño de este programa minimiza dicho riesgo, porque no capacita a individuos aislados dentro de los programas, sino a una masa crítica de funcionarios que componen los cuerpos gerenciales y técnicos. Además, el programa propone actividades de capacitación y discusión entre sectores más amplios, incluyendo actores claves de la sociedad civil y centros de educación superior que puedan dar continuidad al proceso de capacitación en gerencia social.

**ROL DEL PROYECTO  
EN LA ESTRATEGIA  
DEL BANCO EN EL  
PAIS:**

El documento de país asigna una alta prioridad a la eficiencia y equidad en los programas sociales y la lucha proactiva contra la pobreza. El proyecto contribuirá a la modernización de la gestión de los programas sociales, ya que introducirá cambios conceptuales y operativos en las estrategias de ejecución y sistemas de información y evaluación. Creará y nutrirá una red de capacitación que apoye el proceso de modernización en el mediano y largo plazo.

## I. ANTECEDENTES

- 1.1 Los indicadores sociales de Nicaragua revelan condiciones de vida que demandan atención urgente: la desnutrición crónica afecta al 24% de los niños menores de cinco años; la tasa de mortalidad infantil es 53 por mil nacidos vivos; la tasa bruta de escolaridad primaria es de 73,7% y la cobertura de la educación secundaria es de 36,4%. La tasa de analfabetismo es del 23% de la población. Esta situación, que fue agravada por años de guerra civil y por desastres naturales, ha provocado una crisis social y política y ha conducido al Gobierno a ser proactivo en el mejoramiento de las condiciones de vida de los 4,3 millones de habitantes del país y, muy particularmente, de aquéllos que viven en condiciones de pobreza extrema, estimados en cerca de un millón de personas.
- 1.2 Las medidas de estabilización económica han permitido una recuperación notable del crecimiento de la actividad productiva y del empleo en Nicaragua. No obstante, aún persisten desequilibrios fiscales que obligan al Gobierno a mantener austeridad y examinar la adecuación de su rol en la entrega de servicios sociales básicos. La promoción eficaz y eficiente del desarrollo social en Nicaragua requiere de la actuación responsable y articulada de los gobiernos nacional y municipales y de la participación activa y responsable de la sociedad civil y sus organizaciones.

### A. La política social del Gobierno de Nicaragua

- 1.3 El Gobierno de Nicaragua, en su función de promotor del desarrollo, ha definido su política social con base en cuatro objetivos básicos: (i) mejorar la calidad de vida y, en especial, erradicar la pobreza extrema; (ii) incrementar la cobertura y calidad de los servicios públicos, con eficiencia y equidad; (iii) dirigir la inversión social hacia el desarrollo del capital humano como factor central del progreso de la nación; y (iv) promover el uso racional de los recursos naturales para así lograr un equilibrio ecológico sostenible y la conservación del medio ambiente.
- 1.4 La política social se fundamenta en los principios democráticos del estado de derecho, respeto a la propiedad, libertad de mercado y democracia representativa.
- 1.5 Esta política está siendo orientada, implantada y coordinada por el Gabinete Social, constituido por los ministerios del área social, el FISE y los institutos autónomos del sector social y el Ministerio de Finanzas. Este Gabinete, presidido por el Presidente de la República es responsable de la coordinación, el seguimiento y la evaluación de la política social del Gobierno.

### B. La gestión social

- 1.6 La coexistencia de programas promovidos por el gobierno, por diversas agencias binacionales y multinacionales y por diferentes organizaciones no gubernamentales aumenta significativamente la

urgencia de lograr una buena coordinación y articulación en el diseño de políticas y gestión social.

- 1.7 La coordinación de los programas sociales en Nicaragua se ha tornado particularmente compleja frente a los nuevos roles que asumen los diversos niveles de gobierno y las organizaciones de la sociedad civil. Al mismo tiempo, la descentralización del proceso de toma de decisiones modifica las interrelaciones de los diversos actores y favorece la capacidad de las comunidades beneficiarias de incidir en las decisiones y en la gestión de las políticas y programas sociales.
- 1.8 El programa propuesto contribuirá a enfrentar el desafío de introducir un nuevo estilo de gestión. Responde a la solicitud hecha por la Secretaría de Acción Social para que el Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) apoye el proceso de capacitación de recursos humanos en Nicaragua que contribuya a fortalecer la capacidad de diseño y gestión de políticas y programas sociales en la búsqueda de una política social más eficaz, eficiente y equitativa. La capacitación propuesta constituye una transformación significativa de la administración tradicional de programas públicos, que se basaba en la administración de tareas y actividades previamente aprobadas. Requiere un compromiso con los objetivos sociales y un manejo eficaz de herramientas gerenciales de planificación, análisis y manejo del entorno, gerencia de procesos participativos, gerencia intergubernamental e interinstitucional, así como un uso adecuado de diversos instrumentos de monitoreo y evaluación. Obliga a adecuar estrategias de implementación para que sean flexibles y capaces de responder a las múltiples dinámicas que influyen sobre el éxito de los programas sociales.
- 1.9 El programa de capacitación propuesto para Nicaragua, se beneficia de la experiencia que ha acumulado el INDES en el manejo de programas similares en la región. En Paraguay, Argentina, Brasil, Venezuela y en los países del Caribe de habla inglesa, el INDES ha contribuido a la capacitación de gerentes sociales que trabajan en los gobiernos centrales y municipales, en organizaciones de la sociedad civil y en las universidades y centros de enseñanza superior. A partir del seguimiento que se hace de los egresados de cursos INDES, su ubicación en posiciones de responsabilidad en el diseño y gestión de políticas sociales y los cambios que se han registrado en el diseño y gerencia de los mismos, es posible concluir que el tipo de capacitación que ofrece el INDES ha sido relevante para: (i) la generación de marcos de referencia comunes en la discusión sobre política social; (ii) el mejoramiento del diseño y gestión de programas sociales alrededor de los criterios de eficiencia, equidad y sostenibilidad de los mismos; y (iii) la generación de consensos sobre política social.

## II. OBJETIVO Y DESCRIPCION

### A. Objetivo

- 2.1 La CT mejorará la eficacia y equidad de la política social en Nicaragua mediante el fortalecimiento de la gestión de dicha política.
- 2.2 Como objetivos específicos se plantean: (i) capacitar a una masa crítica de profesionales de las organizaciones responsables de la formación y gestión de las políticas y programas sociales, sobre conceptos, técnicas y herramientas de una gerencia social moderna, quienes contribuirán al mejoramiento de la eficiencia, eficacia y equidad de los programas sociales; (ii) contribuir a la creación de una red sólida y sostenible de capacitadores comprometidos con la formación de recursos humanos en temas relacionados con el diseño y gerencia de políticas y programas sociales; y (iii) apoyar directamente la construcción y puesta en marcha, o el fortalecimiento, de algunas herramientas de gestión de los programas sociales prioritarios, a través de asesoría técnica.

### B. Descripción del programa

- 2.3 **Actividades de Preparación:** En preparación al programa de capacitación en Nicaragua se han organizado dos actividades: (i) la realización de un foro de Ministros del Gabinete Social denominado "Bases para la Gestión Social Efectiva en Nicaragua" que tuvo lugar el 6 de noviembre de 1997 en Managua; y (ii) un curso piloto para funcionarios públicos del gobierno nacional sobre gerencia social, realizado en cuatro módulos de una semana cada uno en los meses de enero-abril de 1998. El foro de Ministros confirmó la importancia estratégica que, para la implementación de la reforma social, tiene la capacitación de sus funcionarios en las áreas de diseño de políticas y de gerencia social. El curso piloto sirvió de guía para afinar los contenidos y metodologías de capacitación del programa aquí propuesto y su adaptación a las condiciones particulares de Nicaragua.
- 2.4 En total, el programa capacitará a aproximadamente 440 profesionales en el área de diseño y gerencia sociales en un período de 24 meses, de los cuales 180 son funcionarios del gobierno central, 120 del nivel municipal, 30 líderes de las organizaciones civiles, 50 docentes, y 60 personas, seleccionadas entre funcionarios de nivel medio y líderes locales de la sociedad civil quienes participarán en cursos de capacitación cortos. La estructura de la capacitación garantizará la continuidad del proceso de formación de profesionales en el diseño de políticas sociales y gerencia social.
- 2.5 La actividad principal en este proyecto será la organización de 10 cursos de capacitación de cuatro semanas cada uno, con un número estimado de 35 participantes en cada curso. Se propone la

organización de ocho de estos cursos en la ciudad de Managua y dos en el interior del país con objeto de facilitar la participación de autoridades y líderes locales. Se preveé que algunos de los 350 participantes del curso principal también participarán en las otras tres actividades del programa.

- 2.6 La segunda actividad será de dos seminarios de dos semanas cada uno con la participación de 30 personas en cada uno. Estos seminarios estarán dirigidos a funcionarios de nivel medios y actores de la sociedad civil a nivel municipal y tendrán lugar en ciudades del interior del país. Estos seminarios, fortalecerán la capacidad de generación de propuestas y proyectos sociales a nivel local; apoyando al mismo tiempo, la capacidad gerencial de los mismos.
- 2.7 La tercera actividad estará dirigida a fortalecer el proceso de gestión social a nivel municipal con la organización de cuatro talleres en cuatro regiones distintas del país y con una duración de una semana cada uno. Se espera la participación de 20 personas en cada taller, incluyendo funcionarios municipales y líderes de organizaciones civiles a nivel local. Estos talleres apoyarán la formulación de proyectos concretos y el proceso de gestión de programas y organizaciones sociales a nivel local.
- 2.8 El Programa también creará una red de académicos provenientes de las distintas universidades, centros de investigación y capacitación de Nicaragua. Esta red dará continuidad a las actividades de capacitación más allá de la duración del programa aquí propuesto. A tal efecto, se identificará un conjunto de profesores, instructores y consultores nacionales con experiencia en la gestión de programas sociales y en la capacitación de profesionales. Estos profesores formarán los nodos de una red nacional que generará efectos multiplicadores del programa, en la medida que los miembros de la red definan y pongan en marcha programas de formación académica (en las instituciones donde realizan labores de enseñanza) sobre diseño de políticas sociales y gerencia social. Los objetivos de esta red serán profundizar la discusión en los temas de diseño y gerencia social, promoviendo su incorporación a los programas académicos de las universidades.
- 2.9 Hasta 30 miembros de la red participarán en un programa de capacitación de cuatro semanas. Durante este período, realizarán el curso formal de capacitación del INDES y avanzarán, con la colaboración del equipo docente del INDES, en el diseño de actividades de capacitación de profesionales de los sectores sociales. Antes de tomar el curso, los participantes tendrán que confirmar su interés y disponibilidad para desarrollar actividades de capacitación sobre diseño y gestión de políticas y programas sociales en Nicaragua.
- 2.10 Adicionalmente, se promoverá la formación de una red de exparticipantes de otros países de los cursos INDES con el fin de:  
(i) dar continuidad a la discusión sobre diseño y gerencia de programas sociales; (ii) intercambiar experiencias; y (iii)

organizar conferencias, seminarios y otras actividades que faciliten la actualización de metodologías y planteamientos en las áreas de gestión social y diseño. Todos los ex-participantes de cursos de cuatro semanas tendrán acceso al FORO INDES, que funciona como una red electrónica de discusión, intercambio de experiencias y actualización sobre temas de gestión social en toda América Latina.

- 2.11 Para fortalecer la capacidad futura de formación de profesionales nicaragüenses en las áreas de diseño de políticas sociales y gerencia social, se propone la organización de dos seminarios de un día de duración cada uno, con participación de los docentes que hayan tomado los cursos de formación de cuatro semanas, directivos de universidades y centros de investigación y directivos del gabinete social.
- 2.12 Las actividades de capacitación propuestas en Nicaragua, requieren de la elaboración de material didáctico y estudios de casos específicos que reflejen la situación concreta del país. Esta actividad se realizará en dos etapas. Como seguimiento del programa piloto se contratarán dos consultores internacionales que elaborarán un perfil de la situación económica y social en Nicaragua. Estos materiales serán utilizados como material de apoyo en los cursos de capacitación. En la segunda etapa, se elaborarán estudios de casos que ilustren aspectos específicos de la gestión social en el país. Esta es una actividad que se desarrollará con los propios participantes y tiene el doble objetivo de profundizar en el conocimiento de la problemática de los sectores sociales en Nicaragua.
- 2.13 El éxito del programa, particularmente su organización preliminar y su ejecución, dependen de la participación conjunta del Gobierno de Nicaragua, la agencia ejecutora (INDES) y su personal, y la Representación del Banco en Nicaragua. Así, el programa propone la creación de dos (2) comités: (i) el Comité Técnico de Selección de los participantes; y (ii) el Comité Interinstitucional. Las funciones de cada uno son las siguientes:

C. Funciones del Comité Técnico de Selección de los Participantes

- 2.14 El Comité Técnico de Selección de los Participantes estará integrado por el coordinador residente del programa; el coordinador del programa designado por INDES en la sede en Washington; un representante de la División de Programas Sociales 2 del Banco ubicado en la COF/CNI; el coordinador del Comité Interinstitucional o un delegado; un delegado del Ministerio de Educación; y un profesor universitario de reconocido prestigio. Las funciones de este comité son: (i) la revisión de los expedientes de candidatos que postulen a los cursos del INDES en Nicaragua; y (ii) la preselección de candidatos para la consideración del Comité Interinstitucional.

D. Funciones del Comité Interinstitucional

- 2.15 Se constituirá un Comité Interinstitucional presidido por el representante del SAS, e integrado por: tres representantes de los organismos que componen el gabinete social del gobierno de Nicaragua, incluyendo un representante de la Secretaría de Acción Social; el coordinador residente del programa; y una persona de la División de Programas Sociales 2 en la Representación del Banco. Este Comité será el responsable de la convocatoria a los participantes y sus funciones serán las siguientes: (i) conocer y aprobar la programación docente del programa, (ii) conocer las recomendaciones emitidas por el Comité Técnico de Selección, (iii) seleccionar a los candidatos que califiquen para participar en los eventos de capacitación, de acuerdo al perfil de los candidatos definido por el INDES; y (iv) analizar y aprobar los informes académicos de seguimiento preparados por el coordinador residente y la evaluación del programa. Al final del programa, el Comité Interinstitucional recibirá copia de la evaluación externa programada por NORAD y el Banco. El coordinador residente canalizará las acciones entre la ejecución del programa y el Comité Interinstitucional y fungirá como secretario ejecutivo del mismo.

E. Perfil de candidatos

- 2.16 Los participantes en los cursos básicos de INDES en Nicaragua pueden ser: (i) funcionarios públicos de alto nivel con responsabilidad en la gestión y/o diseño de políticas y programas sociales, tanto del nivel central como de los gobiernos locales; (ii) dirigentes de organizaciones nogubernamentales de reconocido prestigio y con responsabilidad en la gestión y/o diseño de políticas y programas sociales; y (iii) profesores universitarios de tiempo completo que participen en la docencia y/o administración de programas académicos que incorporen temas de administración pública y de diseño y/o gestión de políticas y programas sociales. El Comité Interinstitucional considerará, en calidad de excepción, la postulación de candidatos que no reúnan los requisitos académicos de aceptación a los cursos pero cuya capacitación sea considerada vital para el desempeño de sus funciones. Estos casos no podrán rebasar el 10% de los participantes a los cursos.
- 2.17 Adicionalmente, los participantes deben cumplir con los siguientes requisitos: (i) poseer un título universitario; (ii) ser postulado por una entidad que trabaja en la formación o gerencia de políticas y programas sociales en Nicaragua; y (iii) haber recibido de su organización una certificación sobre su potencial y el compromiso de mantenerlo en una posición similar (o superior) a la que actualmente ocupa, durante un período mínimo de seis meses al término del programa de capacitación en el que participó.
- 2.18 Los participantes del Programa deberán tener una dedicación a los cursos de tiempo completo. Se requiere el compromiso escrito de los supervisores de los participantes. Con esto se espera garantizar el compromiso de los participantes al programa y



asegurar el cumplimiento de los mismos en términos de contenido y tiempo. El proceso de selección debe garantizar que entre los participantes haya equidad de género y que la composición de los grupos de capacitación refleje la diversidad étnica del país.

- 2.19 En el caso específico de dirigentes de organizaciones nogubernamentales y de funcionarios públicos del interior del país, el requisito de poseer título universitario se substituye por la condición de que el postulante haya hecho estudios universitarios.
- 2.20 Para la tercera actividad de cuatro talleres, los criterios de selección de los participantes se definirán a partir de evaluar las necesidades especiales de capacitación que presentan las zonas del país donde se registran los mayores índices de desnutrición infantil, altas tasas de mortalidad y morbilidad materno-infantil y las mayores tasas de deserción escolar y repetición.

### III. JUSTIFICACION

- 3.1 El Programa propuesto es consistente con la estrategia del Banco en Nicaragua, que se orienta, entre otras cosas, al fortalecimiento de la eficiencia y equidad de las iniciativas en los sectores sociales y a la lucha proactiva contra la pobreza. El proyecto tiene el potencial de modernizar la gestión de los programas sociales, ya que pretende introducir cambios conceptuales y operativos en sus estrategias de ejecución y sus sistemas de información y evaluación y propone crear y nutrir una red de capacitación que apoye el proceso de modernización en un plazo mucho más largo que el del proyecto mismo.
- 3.2 El Programa es una pieza clave en la viabilización de la política social propuesta por el Gabinete Social de Nicaragua. Se trata de una iniciativa que promoverá una ejecución más eficiente y articulada de las acciones en el campo social tanto a nivel federal como municipal. Adicionalmente, da 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 de Nicaragua tenga bases más fuertes y modernas. En la actualidad, las instituciones de enseñanza superior en el país no cuentan con programas académicos para la formación de profesionales en las áreas de diseño y gestión de políticas sociales.
- 3.3 Recientemente, INCAE ofreció un seminario de tres días en gerencia social pero no tiene plena capacidad para ofrecer un programa de capacitación de la magnitud del que se propone. En el proceso de formulación de este proyecto, hubo varios acercamientos a INCAE para tratar de coordinar actividades de capacitación con esta institución. En la ejecución del programa se pondrá especial énfasis en la capacitación de profesores de todas las universidades e institutos de investigación superior en Nicaragua, incluido el INCAE, para asegurar la sostenibilidad a largo plazo del programa

- 3.4 Hay beneficios tanto de corto plazo, caracterizados por las mejoras que se quieren introducir en la ejecución de los programas sociales del gobierno, 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 nicaragüense, a través de la formación de cuadros técnicos, así como de las adecuaciones curriculares que se logren hacer en las universidades, escuelas de administración pública e instituciones de capacitación profesional.
- 3.5 Conviene destacar que los procesos de capacitación y asistencia técnica se darán tanto a nivel de personas como de programas e instituciones. Es la confluencia de los dos esquemas, el primero centrado en quienes están participando en la ejecución de la política social, el segundo en el uso de herramientas básicas -- como los sistemas de información y de evaluación-- que fortalecen a las instituciones responsables de la política social, potenciando 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 que incurrían programas limitados a actividades de capacitación de individuos.
- 3.6 En los cursos, seminarios y talleres, se prestará atención especial al género y a la situación de la mujer en América Latina. Los temas del acceso a los servicios sociales y a la violencia doméstica formarán parte de la capacitación. Además los cursos, seminarios y talleres promoverán la introducción de políticas públicas que incentiven el liderazgo de mujeres y el desarrollo de sus habilidades.

#### IV. COSTOS ESTIMADOS Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 Los recursos del Programa cubrirán los honorarios y costos de traslado de los consultores internacionales para la duración del Programa, los costos de contrataciones periódicas de corto plazo de los consultores nacionales y de expertos internacionales, los costos de desplazamiento y estadía en Nicaragua del personal del INDES para actividades de capacitación y seguimiento del Programa, además del desplazamiento y estadía de los consultores internacionales a la sede de capacitación del INDES en Washington, D.C. El INDES aportará (en especie) el tiempo de los docentes miembros de su planta quienes colaborarán con los capacitadores y participarán en la ejecución y seguimiento del Programa.

CATEGORIAS PRESUPUESTARIAS-PROGRAMA NICARAGUA/INDES (En dólares de los EE.UU.)	
CATEGORIAS PRESUPUESTO	Gobierno de Noruega 1/
I. Consultores principales	682.300
II. Consultores docentes	254.400
III. Viajes oficial-INDES y participantes	460.170
IV. Seminarios	68.520
V. Talleres	48.000
VI. Capacitación universitarios	13.516
VII. Seminario sensibilización	10.300
VIII. Materiales y Equipos	75.000
IX. Gastos Varios	153.794
TOTAL	1.766.000

- 4.2 La disponibilidad de estos fondos está sujeta a la firma del convenio entre el Banco y el Gobierno Noruego por medio del cual el Gobierno Noruego entrega al Banco la administración de los fondos para la ejecución de este proyecto.

#### V. EJECUCIÓN

- 5.1 De acuerdo a la solicitud del Gobierno de Nicaragua, el Banco ejecutará el programa a través de su Instituto de Desarrollo Social (INDES). La administración del programa se llevará a cabo en la Representación del Banco en Nicaragua. El INDES asumirá responsabilidad por las siguientes actividades: (i) la identificación y contratación de consultores internacionales quienes residirán en Nicaragua durante el plazo de ejecución del Programa y liderarán la ejecución de las actividades de capacitación y asesoría, así como también los consultores locales, de acuerdo a los procedimientos del Banco; (ii) la coordinación de un conjunto de encuentros periódicos con los consultores y capacitadores del programa, con el objeto de armonizar y articular metodologías y conceptos, intercambiar ideas y experiencias y unificar lenguajes y criterios de enseñanza; (iii) apoyo a la generación de materiales y estudios para la capacitación a ser ofrecida en este proyecto; y (iv) seguimiento y retroalimentación de la capacitación a ser ofrecida por el programa.
- 5.2 Para el manejo de los fondos se abrirá un fondo rotatorio con un adelanto del 20% del monto total del Programa. Los desembolsos se harán de acuerdo a los procedimientos del Banco. El beneficiario

---

1/ El Banco administrará la contribución del Gobierno de Noruega de NOK 13,850,000 de acuerdo a la política GN-1340-4 sobre administración de financiamiento otorgado para la ejecución de proyectos en los cuales el Banco no participa financieramente.

llevará a cabo la adquisición del equipo de acuerdo a los procedimientos del Banco.

- 5.3 Para la administración de los recursos financieros del programa, se contratará a un contador que trabajará en coordinación con el coordinador residente del programa y la Representación del Banco en Nicaragua.
- 5.4 El coordinador residente, con apoyo de los consultores internacionales con residencia en Nicaragua, prepararán los documentos de la reunión de arranque que tendrá lugar a los 90 días de iniciado el programa. Se prepararán informes anuales que serán presentados para su aprobación en el Comité Interinstitucional y un informe final del programa. Adicionalmente, el Coordinador Residente distribuirá los resultados de las evaluaciones hechas por los participantes al final de cada curso y las encuestas de seguimiento a los egresados del programa. Por último, el INDES preparará un informe final, en los tres meses siguientes de la conclusión del Programa, con una evaluación general de las actividades ejecutadas y de los resultados alcanzados en términos de los objetivos del mismo.

## VI. DESEMBOLSOS

- 6.1 El Banco administrará la contribución del Gobierno de Noruega de NOK 13,850,093 de acuerdo a la política sobre administración de financiamiento otorgado para la ejecución de proyectos en los cuales el Banco no participa financieramente.

## MARCO LÓGICO

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE DOS AÑOS EN EL DISEÑO Y GERENCIA DE POLÍTICAS Y PROGRAMAS SOCIALES EN NICARAGUA

OBJETIVOS	INDICADORES	VERIFICACIÓN DE OBJETIVOS	PRESUNCIONES
<b>OBJETIVO GENERAL</b>			
Contribuir a la consolidación de las reformas sociales en Nicaragua	Mejora en la calidad y cobertura de la educación básica y, en general, de los programas sociales y de salud	Evaluaciones preparadas por los ministerios y organismos gubernamentales responsables de la política y los programas sociales	Avance en la ejecución de la reforma social
<b>PROPÓSITO</b>			
Crear capacidad entre los funcionarios gubernamentales, del mundo académico y dirigentes de ONG que tienen a su cargo la política social o que participan en el diseño y gerencia de programas sociales	Capacitación de 440 personas incluidos 180 funcionarios del gobierno central, 160 del gobierno local, 50 dirigentes de ONG y 50 profesores	Documentos preparados para el diseño de cursos de capacitación. Evaluación de los cursos de capacitación.	Compromiso en materia de capacitación de parte de los ministerios encargados de la política social y de otros beneficiarios
<b>ACTIVIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Curso de capacitación de cuatro semanas</li> <li>Cursos de capacitación de dos semanas</li> <li>Talleres de una semana de duración sobre temas y mecanismos que se aplican específicamente a la gestión social</li> <li>Curso de cuatro semanas para formar capacitadores</li> <li>Seminarios de un día para miembros del mundo académico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Diez cursos para capacitar a 180 funcionarios del gobierno central, 120 del gobierno local, 20 profesores y 30 dirigentes de ONG</li> <li>b. Dos cursos para capacitar a 40 funcionarios gubernamentales y 20 dirigentes de ONG en el ámbito local</li> <li>c. Cuatro talleres con la participación de un total de 80 personas compuesto por funcionarios gubernamentales y dirigentes de ONG</li> <li>d. Un curso para capacitar a 30 profesores de las universidades nacionales y de centros de investigación</li> <li>e. Dos seminarios con la participación de 60 profesores y administradores de instituciones académicas</li> </ul>	<p>Informes de evaluación del director residente del programa de capacitación en Nicaragua y del coordinador del programa en la Sede.</p> <p>Evaluación de las actividades académicas preparadas por los participantes.</p> <p>Creación de una red interinstitucional para un proceso continuo de capacitación en el diseño y gerencia de políticas y programas sociales.</p>	Participación de funcionarios gubernamentales, del mundo académico y dirigentes de la sociedad civil con el grado de liderazgo y nivel de compromiso necesarios para estimular el cambio social

**PROYECTO DE RESOLUCION**

**NICARAGUA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN  
PROGRAMA DE CAPACITACION EN EL DISEÑO Y GERENCIA DE POLITICAS Y  
PROGRAMAS SOCIALES**

**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 con la República de Nicaragua y con la "Norwegian Agency for Development Cooperation", y a adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones que forma parte del Documento AT-\_\_\_\_\_, sobre una cooperación técnica no reembolsable para un Programa de Capacitación en el Diseño y Gerencia de Políticas y Programas Sociales.
2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de NOK13.850.093, con cargo a recursos provenientes de la "Norwegian Agency for Development Cooperation", a ser entregados en administración al Banco para financiar el Programa de que trata el párrafo 1, anterior.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.