

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
NO AUTORIZADO PARA USO PUBLICO**

**PARAGUAY**

**PLAN DE OPERACIONES**

**PROGRAMA DE CAPACITACION EN DISEÑO Y GERENCIA DE POLITICAS,  
PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIALES**

**(TC-96-07-42-7)**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Raúl Baginski (RE1/OD1), Jefe de Equipo de Proyecto; Isabel del C. Licha (INT/SDI); Alberto de Egea (COF/CPR); María Eugenia Nepote-Cit (LEG/OPR); y María Josefina Garcia (Secretaria RE1/OD1).

## INDICE

### Página

#### RESUMEN EJECUTIVO

I.	ANTECEDENTES . . . . .	1
II.	ESTRATEGIA Y FUNDAMENTO DE LA PARTICIPACION DEL BANCO . . . .	2
III.	OBJETIVOS . . . . .	3
IV.	DESCRIPCION DEL PROGRAMA . . . . .	4
	A. Actividades . . . . .	4
	B. Organización y Ejecución . . . . .	5
	1. Organización . . . . .	5
	2. Supervisión y Coordinación Técnica . . . . .	6
	3. Plazo de Ejecución . . . . .	7
	4. Informes y Seguimiento . . . . .	7
	C. Costos y Financiamiento . . . . .	7
V.	BENEFICIOS Y RIESGOS . . . . .	9
VI.	SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA . . . . .	9
VII.	EVALUACIÓN . . . . .	10

LISTA DE ANEXOS

I      Marco Lógico

Los Términos de Referencia y el Reglamento Operativo se encuentran disponibles en los Archivos Técnicos de la División.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

MEC	Ministerio de Educación y Culto
MSPyBS	Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social
SAS	Secretaría de Acción Social
STP	Secretaria Técnica de Planificación



**PROGRAMA DE CAPACITACION EN DISEÑO Y GERENCIA DE POLITICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIALES**

**(TC-96-07-42-7)**

**RESUMEN EJECUTIVO**

**SOLICITANTE:** República del Paraguay

**ORGANISMO EJECUTOR:** Secretaría de Acción Social (SAS), bajo la coordinación técnica del Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)

**BENEFICIARIOS:** Ministerio de Educación y Culto (MEC), Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social(MSPyBS), Secretaría Técnica de Planificación (STP), Secretaría de Acción Social (SAS), y otras entidades públicas nacionales, departamentales y municipales, ONGs y organizaciones comunitarias de base.

**FINANCIAMIENTO:**

BID (FOE/moneda local):	US\$610.000
Aporte local:	US\$ <u>140.000</u>
Total:	US\$ <u>750.000</u>

**PLAZOS:**

Período de ejecución:	18 meses
Período de desembolso:	24 meses

**PERFIL DE LA COOPERACION TECNICA:** El Comité de Programación, en la reunión del 16 de octubre de 1996, aprobó el Perfil de esta Cooperación Técnica.

**CLASIFICACION AMBIENTAL:** El Comité de Medio Ambiente en la reunión del 29 de octubre de 1996 clasificó esta operación en la Categoría II.

**OBJETIVOS:** El objetivo del programa es contribuir al fortalecimiento del proceso de reforma social en Paraguay, a través de la realización de un programa de capacitación en diseño y gerencia social, dirigido a funcionarios ministeriales, departamentales y municipales del sector social, así como a autoridades locales y representantes de organizaciones de la sociedad civil.

**DESCRIPCION:** El programa contiene cinco modalidades de capacitación: (i) cursos de capacitación a nivel del gobierno central, dirigidos a ejecutivos, profesionales y técnicos de los ministerios sociales; (ii) talleres de capacitación a nivel departamental y

municipal, dirigidos a funcionarios y otros actores sociales involucrados en las políticas, programas y proyectos sociales a nivel local; (iii) curso de capacitación de capacitadores, dirigido a docentes y capacitadores de todos los niveles de gobierno; (iv) talleres de resolución de problemas específicos, dirigidos a técnicos de todos los niveles; y (v) seminarios de sensibilización para altos ejecutivos del sector social. Con este programa se espera capacitar en 15 meses a 360 profesionales y técnicos en el campo del diseño y gerencia social: 180 serán de la administración central, 160 de la administración descentralizada (incluyendo a variados actores del desarrollo social a nivel local), y 20 serán docentes-capacitadores que podrán continuar con las actividades de formación en este campo en Paraguay.

**BENEFICIOS:**

El programa contribuirá a fortalecer la capacidad técnica de los operadores de programas de los sectores sociales en Paraguay, elevando su desempeño y efectividad. Además, la capacitación en diseño y gerencia social, de directivos, profesionales y técnicos ministeriales, departamentales y municipales, y de otros actores involucrados en ella, conducirá a una mayor conciencia en los participantes sobre los problemas y desafíos del proceso; proveerá un nuevo enfoque y nuevas técnicas para enfrentarlos y resolverlos; y creará un clima favorable para la construcción de consenso, elevándose con ello los niveles de compromiso que estos agentes tienen con el desarrollo social.

**RIESGOS:**

La heterogeneidad de los participantes, en términos de competencias técnicas, perspectivas institucionales e intereses, puede agregar un factor de complejidad al diseño e implementación de los talleres. Sin embargo, la experiencia demuestra que esta diversidad, al ser tomada en cuenta en el diseño de los eventos de capacitación, contribuye a la armonización de perspectivas del proceso de reforma social entre funcionarios públicos y el resto de los actores sociales.

**ESTRATEGIA DEL  
BANCO EN EL PAIS:**

Este programa es compatible con los objetivos del Octavo Aumento General de los Recursos del BID y la estrategia del Banco en Paraguay, pues su acción contribuye a la modernización del sector público, así como al logro de la consolidación de la reforma social, la equidad social y la reducción de la pobreza.

El programa es, de este modo, consistente con la política del Banco que brinda apoyo a los procesos de reforma social en la región (básicamente en salud y educación), a través de programas de capacitación técnica que apuntan al fortalecimiento institucional del sector social, a la promoción de una cultura avanzada en diseño y gerencia de políticas, programas y proyectos sociales, y al uso de tecnologías innovadoras en dicho campo.

**CONDICIONES  
CONTRACTUALES  
ESPECIALES:**

Como condición previa para el desembolso de los recursos se pactarán las siguientes:

- (i) constitución del Comité Interinstitucional (par.4.4) y del Grupo Técnico de Selección (par.4.5);
- (ii) demostrar que el Organismo Ejecutor cuenta con el personal, los recursos y locales necesarios para la ejecución del Programa (par.4.6); y
- (iii) adoptar el Reglamento Operativo del Programa (par.4.5).

## I. ANTECEDENTES

- 1.1 En Paraguay, en los años recientes se inicia un proceso de reforma social que exige el logro de una mejor integración de la política social con la política económica, y un buen desempeño de los sectores sociales, para lo cual se promueven cambios en las estructuras y funciones de las instituciones públicas del sector y en la propia concepción e implementación de la política social. No obstante, en el ámbito institucional existe una demanda insatisfecha de capacitación en un conjunto de temas fundamentales relacionados con (i) la formación y gestión de las políticas, concretamente en los temas referidos al análisis del entorno socioeconómico del diseño y la gerencia social y los factores que contribuyen a su dinámica y complejidad; (ii) la identificación de necesidades y la formulación, ejecución, monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales; (iii) la participación de los diferentes actores sociales en el logro de metas; (iv) el desarrollo de competencias de liderazgo y habilidades de negociación; (v) la generación de un clima organizacional armónico, abierto al cambio; (vi) la focalización y optimización del uso de los recursos, entre otros.
- 1.2 En el proceso anteriormente mencionado, se registran avances importantes en el fortalecimiento de la capacidad de producción y análisis estadístico y en la implantación de un sistema de medición de la calidad de los servicios de salud y educación. Sin embargo, no ha habido hasta ahora una adecuación funcional ni presupuestaria satisfactoria de las estructuras ministeriales, departamentales y municipales, a las necesidades de implementación de la reforma ni un fortalecimiento de la capacidad de gestión, principalmente a nivel medio, de dichas estructuras. En tal contexto, un primer ámbito de capacitación correspondería claramente al mejoramiento de competencias de los directivos, profesionales y técnicos del nivel central, quienes intervienen en forma directa e inmediata en el proceso de reforma, requiriendo de una formación adecuada en los temas fundamentales que la conforman. Ellos pueden ser vistos como los "brazos largos" de la dirección en la implementación del proceso de reforma y se constituyen en los asesores naturales de las autoridades, profesionales y técnicos, y demás agentes del sector social de las regiones y municipios.
- 1.3 Un segundo objetivo en materia de capacitación correspondería al mejoramiento de la calidad de los servicios de salud y educación en diferentes zonas focalizadas del sector rural y también en el urbano-marginal, las menos favorecidas en términos de equidad, cobertura, eficiencia y eficacia de los servicios sociales. Junto a ello, mediante el desarrollo de las capacidades técnicas de los principales actores sociales involucrados en el proceso de reforma social, se busca transformar sus percepciones y su papel en la entrega de servicios sociales, a nivel departamental y municipal. Tal capacitación apunta a potenciar la participación local en: (i) la toma de decisiones; (ii) la integración de las distintas dimensiones del diseño, planificación, implementación y evaluación de proyectos sociales; (iii) desarrollar el liderazgo y habilidades

de negociación; y (iv) promover la racionalización-focalización de los recursos, humanos y financieros, disponibles.

- 1.4 Para atender las necesidades antes referidas, el gobierno del Paraguay, por medio de los ministerios del sector social, solicitó la cooperación técnica del Banco para realizar un programa de capacitación en diseño y gerencia de políticas, programas y proyectos sociales, en los términos y ámbitos antes referidos, destinado a funcionarios ministeriales y otros actores involucrados en el desarrollo social a nivel regional y municipal. Para llevar a cabo dicho programa, el gobierno ha solicitado que el Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) provea los servicios de capacitación requeridos, con base en la experiencia y especialización que tiene dicho Instituto en el campo de la reforma social.
- 1.5 A los fines antes mencionados, el INDES diseñó un instrumento para caracterizar la demanda de capacitación de los sectores sociales paraguayos, cuya aplicación y procesamiento recayó en la Secretaría Técnica de Planificación y en el Ministerio de Educación y Culto. Los resultados del diagnóstico constituyen la base del diseño curricular previsto en este programa, que a su vez se enmarca en los contenidos básicos del curso del INDES. A través de los componentes básicos de la acción de capacitación propuesta, cuyos contenidos responden a las necesidades y expectativas de formación técnica de los sectores sociales paraguayos, este programa ciertamente contribuirá a fortalecer la capacidad institucional requerida para elevar los niveles de calidad, eficiencia, eficacia y equidad de los programas, fortaleciéndose y consolidándose con ello el proceso de reforma social en marcha.
- 1.6 Este programa de formación de recursos humanos para el desarrollo social paraguayo, contribuirá además, por una parte, a elevar los niveles de desempeño de los programas sociales del Banco en Paraguay, dirigidos fundamentalmente al mejoramiento de la calidad de la educación primaria y secundaria, a la reforma de la atención primaria de salud, al mejoramiento de la salud materno-infantil y desarrollo del niño, y al abastecimiento de agua y saneamiento rural. Por la otra, contribuirá a reforzar el papel de la Secretaría de Acción Social a través de sus programas de atención a grupos vulnerables de población y de alivio a la pobreza, tales como, salud reproductiva y familia, salud comunitaria en zonas rurales, alimentación y educación nutricional, consolidación de colonias rurales, educación agropecuaria, etc.

## II. ESTRATEGIA Y FUNDAMENTO DE LA PARTICIPACION DEL BANCO

- 2.1 Este programa es compatible con los objetivos del Octavo Aumento General de los Recursos del BID y la estrategia del Banco en Paraguay, pues su acción contribuye a la modernización del sector público, así como al logro de la consolidación de la reforma social, la equidad social y la reducción de la pobreza.
- 2.2 El programa es, de este modo, consistente con la política del Banco que brinda apoyo a los procesos de reforma social en la región

(básicamente en salud y educación), a través de programas de capacitación técnica que apuntan al fortalecimiento institucional del sector social en el área del diseño y gerencia de políticas, programas y proyectos sociales, a la promoción de una cultura avanzada en diseño y gerencia social y al uso de tecnologías innovadoras en dicho campo.

### III. OBJETIVOS

- 3.1 El objetivo general del programa es fortalecer el proceso de reforma social en Paraguay, a través de la capacitación de directivos, profesionales y técnicos y otros actores involucrados en dicho proceso, en el área de diseño y gerencia social.
- 3.2 Para cumplir con tales objetivos, este programa contempla 5 componentes que tienen los siguientes propósitos:
  - a. Cursos de Capacitación a nivel del gobierno central, dirigidos a directivos, profesionales y técnicos del Ministerio de Educación y Culto (MEC), del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPyBS), de la Secretaría Técnica de Planificación (STP) y de la Secretaría de Acción Social (SAS). El propósito de esta actividad es atender las necesidades específicas de capacitación técnica de funcionarios de alta y mediana jerarquía de estos ministerios.
  - b. Talleres de Capacitación a nivel departamental y municipal, dirigidos a funcionarios y otros actores sociales involucrados en las políticas, programas y proyectos sociales a nivel local. El propósito de esta actividad es capacitar a los distintos actores sociales involucrados en el proceso de reforma social a nivel departamental y municipal, en términos de una nueva perspectiva del diseño y gerencia social.
  - c. Curso de Capacitación de Capacitadores, dirigido a docentes y capacitadores de todos los niveles de gobierno, con el propósito de fortalecer la capacidad académica nacional en el ámbito del diseño y gerencia social y permitir la multiplicación de la capacitación a otros actores. Como resultado de ello se establecerá una red de centros académicos e instituciones del sector social, directamente relacionados con la función de formación profesional y técnica en dicho campo. La creación de esta red interinstitucional para la capacitación técnica permitirá contar con el espacio necesario para propiciar el debate e intercambio, la actualización académica continua y el soporte a los esfuerzos de formación a nivel nacional.
  - d. Talleres Especiales, para técnicos de todos los niveles, cuyo propósito es atender a problemas prácticos de diseño y gestión de programas y proyectos específicos. Se trata con ello de profundizar en ciertos aspectos (conceptos y técnicas) que ayuden a analizar y resolver problemas y a crear alternativas viables para su resolución.

- e. Seminarios de Sensibilización, para Altos Ejecutivos del Sector Social, cuyo propósito es generar un compromiso por parte de las autoridades de los ministerios e instituciones del sector social, con la capacitación de sus cuerpos directivos, profesionales y técnicos en el campo de gerencia social.

#### IV. DESCRIPCION DEL PROGRAMA

##### A. Actividades

- 4.1 Con este programa se espera capacitar en 15 meses a 360 profesionales en el campo del diseño y gerencia social, de los cuales 180 pertenecerán a la administración central, 160 a los gobiernos departamentales y municipales, incluyendo a los actores sociales del desarrollo local (autoridades, líderes de organizaciones de la sociedad civil), y 20 serán docentes-capacitadores de distintas instituciones paraguayas, que podrán continuar con las actividades de formación y capacitación en el área del diseño y gerencia social que se requieran a nivel nacional. El tamaño del proyecto obedece al resultado del cruce de un conjunto de criterios relacionados con el número de participantes por curso, los contenidos temáticos por evento de capacitación, la carga docente por profesor, y los tiempos y costos de la capacitación. La capacitación será efectuada a través de los siguientes tipos de eventos de formación:
  - a. **Cursos:** Esta actividad comprende el dictado de un total de doce cursos, seis del nivel I y seis del nivel II, (de dos semanas de duración cada uno), dictados a 6 grupos de treinta participantes cada uno (180). Estos grupos estarán constituidos por miembros directivos, profesionales y técnicos de los ministerios de Salud Pública y Bienestar Social, de Educación y Culto, de la Secretaría Técnica de Planificación y de la Secretaría de Acción Social.
  - b. **Talleres:** Esta actividad comprende el dictado de un total de ocho talleres (de una semana de duración cada uno), dirigidos a grupos de veinte participantes de ocho zonas del país, a ser definidas de acuerdo a criterios de apoyo al fortalecimiento de los gobiernos departamentales y municipales que atienden a grupos de población altamente carenciada. En estos talleres participarán supervisores, directores de área y directivos de escuelas y centros de salud de aquellas zonas del país más afectadas por altas tasas de deserción, repitencia y menores años de escolaridad, altas tasas de mortalidad infantil y morbilidad materno-infantil. También estarán los secretarios departamentales de educación y salud, los responsables de las áreas sociales de los municipios, las direcciones de salud, representantes de agricultura, dirigentes de gremios médicos y docentes de las zonas, dirigentes de cooperadoras escolares, líderes de cooperativas, representantes de congregaciones religiosas y de ONGs del sector.
  - c. **Curso de Capacitación de Capacitadores:** Esta actividad comprende el dictado de un único curso destinado a formar

profesionales que trabajan en entidades responsables de la formación de recursos humanos en las áreas relacionadas con el diseño y gerencia social y en áreas afines. Incluye a docentes de universidades, centros de capacitación profesional, y capacitadores de entidades y programas del sector de educación y salud, en particular, y del sector social en un sentido amplio. Este curso tiene una duración de tres semanas y será dictado a 20 participantes (docentes y capacitadores paraguayos).

- d. **Talleres Especiales:** Esta actividad comprende el dictado de tres talleres orientados a atender problemas específicos que confrontan los grupos de participantes, sean del gobierno central, departamental o municipal. La duración de los talleres será de una semana de duración cada uno, y serán dictados a grupos de veinte participantes.
- e. **Seminarios de Sensibilización:** Comprende la celebración de dos seminarios, orientados a lograr el compromiso de los altos ejecutivos de las instituciones más importantes del sector social paraguayo con este programa. Esta actividad incluirá también la participación de las comisiones sociales del parlamento y sus respectivos asesores.

- 4.2 Se requerirá que los participantes en el Programa tengan una dedicación a los cursos a tiempo completo, a fin de reforzar el compromiso de los participantes con el Programa y asegurar el cumplimiento del mismo en términos de contenidos y tiempo.

## B. Organización y Ejecución

### 1. Organización

- 4.3 El organismo ejecutor del programa será la Secretaría de Acción Social (SAS) y la coordinación académica y supervisión técnica del mismo será de la responsabilidad del INDES. La selección de la SAS se justifica por sus amplias responsabilidades en el ámbito de la política social paraguaya, referentes a la coordinación y evaluación de las políticas para el sector. La selección del INDES responde a su especialización en el ámbito de la capacitación avanzada de ejecutivos sociales públicos y privados de la región latinoamericana, para el mejor desempeño de sus responsabilidades como diseñadores de políticas sociales y gerentes de programas y proyectos sociales.
- 4.4 A los efectos de la ejecución del programa, se constituirá un **Comité Interinstitucional**, integrado por representantes del MEC, MSPyBS, STP y de la SAS, y presidido por la SAS, cuyas funciones serán: (i) proponer los candidatos que califiquen para participar en los eventos de capacitación, de acuerdo a las pautas fijadas por el INDES; (ii) conocer la programación docente; (iii) analizar y aprobar los informes de seguimiento y evaluación del Programa; y (iv) aprobar la lista de participantes seleccionados por el Grupo Técnico de Selección. La constitución de dicho comité será condición previa al primer desembolso de la cooperación técnica.



- 4.5 Además, habrá un **Grupo Técnico de Selección**, de apoyo al Comité Interinstitucional, integrado por el coordinador residente del programa, el coordinador del programa por INDES, el coordinador del comité interinstitucional y un representante del Consejo Nacional de Universidades o su equivalente. Este grupo tendrá la función de preseleccionar los candidatos a los programas de capacitación, propuestos por el comité interinstitucional, sometiénolos a la aprobación final del mismo. Como Anexo IV-1 se adjunta el borrador del **Reglamento Operativo** simplificado para la ejecución del Programa, en el cual se especificará, entre otros aspectos, la constitución y funciones del Grupo Técnico de Selección, y los procedimientos de selección de participantes y de ejecución de los programas de capacitación. La constitución del Grupo Técnico de Selección y la presentación y aprobación de este Reglamento serán condición previa al primer desembolso.
- 4.6 La SAS proveerá, como aporte al Programa, una sede local, con la infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades de capacitación, y conformará un equipo de trabajo para brindar el apoyo administrativo, logístico y secretarial requerido por el programa. En su calidad de organismo ejecutor, la SAS celebrará todos los actos y contratos necesarios para la ejecución y administración adecuada del programa, con la asesoría técnica del INDES, y de acuerdo con los procedimientos establecidos en el respectivo contrato de cooperación.

## 2. Supervisión y Coordinación Técnica

- 4.7 El INDES seleccionará el siguiente personal docente: un consultor-docente internacional para desempeñarse como docente-responsable del programa, cuya dedicación será a tiempo completo durante los 18 meses de duración de su contrato; un consultor-docente internacional, cuya función será estrictamente docente, y su dedicación será a tiempo completo durante los 15 meses de duración de su contrato; y tres profesores locales que se desempeñarán así: uno de ellos a tiempo completo, y dos a medio tiempo, durante el año calendario de realización del programa (15 meses). Este programa contará también con el apoyo de conferencistas internacionales, invitados a lo largo del mismo para reforzar el dictado de los cursos y talleres; de profesores de la planta permanente del INDES; y con algunos de los egresados paraguayos de los Cursos Básicos del INDES, realizados en Washington, quienes participarán como facilitadores en ciertos módulos. Dicho personal será contratado por la SAS de acuerdo a las normas de contratación del Banco.
- 4.8 La coordinación técnica del programa de capacitación estará a cargo del docente-responsable (coordinador-residente), bajo la supervisión del coordinador académico del INDES asignado al Programa y con la colaboración del equipo docente del programa. El plan de estudios, la asignación de los tiempos docentes, las metodologías de trabajo, las técnicas pedagógicas, los sistemas de evaluación, y el material didáctico y definición del perfil de los profesores asociados, serán establecidos siguiendo las normas del INDES.

- 4.9 Los contenidos del Programa docente son los impartidos por el INDES en su curso básico, ajustados a las demandas específicas de las distintas poblaciones-objetivo del Programa, expresadas en los documentos elaborados por las instituciones paraguayas del sector social que participan en el mismo.
- 4.10 La SAS tendrá a su cargo todo el manejo logístico relacionado con los participantes del programa (gastos de subsistencia: desplazamiento y alimentación).
- 4.11 El coordinador residente del programa tendrá a su cargo la convocatoria a los cursos y talleres, la correspondencia con los participantes y la programación y ejecución académica del programa. Asimismo, presentará los candidatos al grupo técnico de selección y luego al comité interinstitucional.

### 3. Plazo de Ejecución

- 4.12 La cooperación técnica se ejecutará en un período de 18 meses, a partir de la firma del contrato. Las actividades estrictamente docentes se realizarán en un período de 15 meses contados a partir del tercer mes del inicio de la ejecución del Programa. El último desembolso se efectuará hasta 24 meses después de la correspondiente firma del contrato.

### 4. Informes y Seguimiento

- 4.13 La Representación del Banco hará el seguimiento y evaluación de las actividades del programa apoyado directamente por el INDES, mediante la aplicación de instrumentos de evaluación continua de los cursos y actividades desarrolladas.
- 4.14 La SAS encaminará al Banco tres informes de ejecución y una evaluación final de la cooperación técnica. Estos informes serán preparados por el coordinador académico y el docente-responsable del Programa. EL primer informe será presentado a los cuarenta y cinco días de la firma del convenio de cooperación técnica. En este informe se especificará la programación de actividades y la asignación de tareas y responsabilidades académicas y administrativas del equipo del Programa. Así mismo, ambos prepararán los dos informes semestrales subsiguientes, que serán de monitoreo y evaluación de los cursos y talleres, registrando el progreso e impacto del programa. Por último, habrá un informe final, en los tres meses siguientes de la conclusión del Programa, que contendrá una evaluación general de las actividades ejecutadas y de los resultados alcanzados en términos de los objetivos del programa.

### C. Costos y Financiamiento

- 4.15 El costo total de la cooperación técnica, a ser ejecutada en un plazo de 18 meses, está estimado en US\$750.000. El Banco aportará un total de US\$610.000, no reembolsables. La contrapartida local será del equivalente de US\$140.000, que puede incluir el costo de los servicios de apoyo que preste al programa, como: transporte,

oficinas, etc. El detalle de categorías de inversión y fuente de recursos se presenta en el cuadro siguiente:

CUADRO DE COSTOS (US\$ miles)					
Componentes del Proyecto	Categorías	Banco	Aporte Local	Total	%
Cursos de Capacitación	2. Consultores	252.250		252.250	
	3. Becarios	24.000	23.256	47.256	
	6. Apoyo general	26.250	43.900	70.150	
	98. Imprevistos	5.200	3.700	8.900	
	Sub-total	307.700	70.856	378.556	50,5
Talleres de Capacitación	2. Consultores	151.535		151.535	
	3. Becarios	14.400	13.680	28.080	
	6. Apoyo general	16.000	26.570	42.570	
	98. Imprevistos	3.400	2.220	5.620	
	Sub-total	185.335	42.470	227.805	30,4
Cursos de Capacitación de Capacitadores	2. Consultores	14.955		14.955	
	3. Becarios	1.640	1.368	3.008	
	6. Apoyo general	1.850	2.610	4.460	
	98. Imprevistos	350	220	570	
	Sub-total	18.795	4.198	22.993	3,1
Talleres de Programas Específicos	2. Consultores	49.850		49.850	
	3. Becarios	4.800	4.560	9.360	
	6. Apoyo general	5.250	8.700	13.950	
	98. Imprevistos	1.350	820	2.170	
	Sub-total	61.250	14.080	75.330	10,0
Seminarios de Sensibilización	2. Consultores	29.910		29.910	
	3. Becarios	3.160	2.736	5.896	
	6. Apoyo general	3.150	5.220	8.370	
	98. Imprevistos	700	440	1.140	
	Sub-total	36.920	8.396	45.316	6,0
TOTAL GENERAL		610.00	140.00	750.000	100,0
PORCENTAGES		81,3	18,7	100,0	--

- 4.16 El plazo de ejecución del programa será de 18 meses y el de desembolso de 24 meses, ambos contados a partir de la vigencia del convenio.
- 4.17 Los recursos de la operación serán desembolsados de acuerdo con los procedimientos del Banco y para estos fines, y previa solicitud por escrito, se establecerá un fondo rotatorio por el equivalente de 10% del aporte del Banco.
- 4.18 En la ejecución del programa se utilizarán los procedimientos del Banco para la adquisición de bienes y servicios de consultoría.
- 4.19 Dentro de los 90 días siguientes al término de cada año, durante el período de ejecución del programa, y dentro de los 90 días siguientes a la fecha del último desembolso, el Organismo Ejecutor presentará al Banco un Informe Financiero sobre el uso de la contribución del Banco y de la contrapartida local. Estos informes financieros deberán ser dictaminados por una firma de auditores independientes a satisfacción del Banco.

#### **V. BENEFICIOS Y RIESGOS**

- 5.1 El programa contribuirá a fortalecer la capacidad técnica de los operadores de programas y proyectos de los sectores sociales en Paraguay, elevando su desempeño y efectividad. Además, la capacitación en diseño y gerencia de programas y proyectos sociales, conducirá a: (i) una mejor comprensión de los participantes sobre los problemas y desafíos del proceso; (ii) proveerá un nuevo enfoque y nuevas técnicas para enfrentarlos y resolverlos; y (iii) creará un clima favorable para la gestión institucional, elevándose con ello los niveles de compromiso que estos agentes tienen con el desarrollo social.
- 5.2 Existe el riesgo que la heterogeneidad de los participantes, en términos de competencias técnicas, perspectivas institucionales e intereses, agregue un factor de complejidad al diseño e implementación de los talleres. Sin embargo, la participación de la diversidad de actores a nivel de cada zona puede contribuir a la armonización de perspectivas del proceso de reforma social entre los funcionarios públicos y el resto de los actores sociales.

#### **VI. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA**

- 6.1 La sostenibilidad del programa se asienta principalmente en el poder multiplicador de la capacitación de capacitadores y en la conformación de una red interinstitucional entre entidades del sector social, que articulará los esfuerzos de las instituciones beneficiarias en dicho ámbito. La constitución de la red se producirá simultáneamente con la selección de docentes y capacitadores participantes en el curso de capacitación de capacitadores. Previo a ello, se confeccionará un perfil institucional que ayudará a la identificación de centros e instituciones que conformarán la red. La red se concibe como un espacio de interacción, foro y "holding" para apoyar los esfuerzos

locales de capacitación en el ámbito del diseño y gestión de políticas, programas y proyectos sociales. El Programa constituye un componente de la estrategia de modernización de las instituciones del Sector social. Su inserción en la estructura de la SAS asegura su coordinación con las iniciativas de cambio en el sector social promovidos por el Gobierno.

## VII. EVALUACIÓN

- 7.1 La evaluación de los resultados del programa se hará con base en la evaluación de cada curso/taller, mediante ejercicios con los participantes, durante el período de capacitación y al finalizar cada evento, de acuerdo a un instrumento diseñado por el INDES a tal fin.
- 7.2 La evaluación de impacto se centrará en la evaluación que harán los supervisores en las instituciones en las que trabajan los participantes, de acuerdo a un instrumento diseñado por el INDES a tal fin.

MARCO LÓGICO			
Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<b>Fin</b>  Contribuir al avance y consolidación del Programa de Reforma Social en Paraguay.	Mejoras en la calidad de la educación básica, atención a la salud y en programas específicos del área social	Informes del MEC, del MSPyBS, SPT y de la SAS sobre el desempeño de programas sociales específicos.	Se ejecuta progresivamente el programa global de reforma social.
<b>Propósito</b>  Capacitar funcionarios, capacitadores y otros agentes en el diseño y gerencia de programas sociales	Capacitación de 360 participantes: directivos, profesionales y técnicos de los ministerios sociales, gobiernos locales y otros agentes del proceso de reforma social	Informes de preparación de cursos y talleres  Informe de culminación del programa de capacitación	Compromiso con el programa de capacitación por parte de los ministerios sociales y de otros beneficiarios
<b>Componentes</b>  a. Cursos de capacitación a nivel del gobierno central  b. Talleres de capacitación a nivel departamental y municipal  c. Talleres de resolución de problemas específicos  d. Curso de capacitación de capacitadores  e. Seminarios de sensibilización para altos ejecutivos	Realización de los siguientes eventos:  a. 12 cursos de capacitación, para 180 funcionarios ministeriales  b. 8 talleres de capacitación para 160 funcionarios departamentales y municipales.  c. 3 talleres especiales para 60 participantes  d. 1 Curso de capacitación de 20 capacitadores.  e. 2 seminarios Altos Ejecutivos	Informes del coordinador y del docente responsable del programa  Evaluación de las actividades de capacitación por los participantes   Constitución de la red interinstitucional de capacitación en diseño y gerencia de política social.	Participación de directivos, profesionales y técnicos de alta calidad, con liderazgo y en posición de efectuar cambios