

## **GUATEMALA**

### **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN DISEÑO Y GERENCIA DE POLÍTICAS Y PROGRAMAS SOCIALES**

**(TC-03-01-02-1)**

#### **PLAN DE OPERACIONES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Mia Harbitz, (RE2/SO2) Jefe de Equipo; Manuel Contreras, (INDES); Jesus Lapera, (INDES); Anna Cecilia McInnis, (COF/CGU); Rodrigo Chavez, (COF/CGU); Sheyla Silveira, (RE2/SO2) y Maristella Aldana, (LEG) quienes asistieron en la producción del documento.

## INDICE

### RESUMEN EJECUTIVO

#### I. MARCO DE REFERENCIA

A.	Antecedentes.....	1
B.	El sector .....	1
C.	Estrategia del país en el sector.....	2
D.	Estrategia del Banco en el sector .....	2
E.	Estrategia del programa .....	3

#### II. EL PROGRAMA .....

3

A.	Objetivos y descripción.....	3
B.	Estructura del programa .....	3
1.	Componente 1. Capacitación de 540 gerentes sociales.....	4
2.	Componente 2. Capacitación de 90 docentes capacitadores universitarios. ....	4
3.	Componente 3. Creación del Premio Nacional a la Calidad en la Gerencia Social.....	5
C.	Selección de participantes.....	5
D.	Costo y financiamiento .....	6
E.	Coordinación con otras Instituciones Oficiales de Desarrollo .....	6

#### III. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA .....

6

A.	Organismo ejecutor .....	6
B.	Ejecución y administración del proyecto .....	7
C.	Adquisición de bienes y servicios .....	10
D.	Período de ejecución y calendario de desembolsos.....	10
E.	Seguimiento y evaluación.....	10

#### IV. VIABILIDAD Y RIESGOS .....

11

A.	Viabilidad institucional .....	11
B.	Impacto ambiental .....	12
C.	Beneficios .....	12
D.	Riesgos .....	12

## **ANEXOS**

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Procedimientos de Selección de Participantes

## **DATOS BÁSICOS SOCIOECONÓMICOS**

Los datos básicos socioeconómicos de Guatemala se encuentran disponibles en el internet en la siguiente dirección:

<http://www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata>

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

INDES	Instituto Interamericano para el Desarrollo Social
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública
NORAD	Norwegian Agency for Development Cooperation
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
SIFF	Sistema de Información Financiera Fiscal

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN DISEÑO Y GERENCIA DE POLÍTICAS Y PROGRAMAS SOCIALES

(TC-03-01-02-1)

### RESUMEN EJECUTIVO

<b>Solicitante:</b>	República de Guatemala		
<b>Agencia ejecutora:</b>	Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)		
<b>Monto y fuente:</b>	Gobierno de Noruega	NOK	12.250.000
	Por medio de NORAD: <sup>1</sup>	(US\$ equiv.)	1.762.573
	Local:	US\$	174.000
	Total:	US\$	1.936.573
<b>Plazos:</b>	Período de Ejecución:	24 meses	
	Período de Desembolso:	48 meses	
<b>Objetivos:</b>	El Programa tiene por objetivo desarrollar y fortalecer la capacidad de gerencia del país, fundamentalmente en los sectores sociales, mediante el entrenamiento de gerentes sociales, capaces de enfrentar los desafíos para un desarrollo equitativo, incluyente y eficiente del país.		
<b>Descripción:</b>	El Programa capacitará a 630 profesionales en el área de diseño de políticas, proyectos sociales y gerencia social, en un período de 24 meses. De estos 630 profesionales, 270 son profesionales y técnicos que se desempeñan a nivel del gobierno central (incluyendo a ONGs y gremios), 120 son funcionarios en el ámbito provincial y municipal (incluyendo a ONGs, cooperativas, consejos), 90 capacitadores de universidades, y 150 expertos en temas vinculados al desarrollo social. La estructura de la capacitación está adaptada a la realidad de Guatemala y en ese sentido toma en cuenta las necesidades particulares del país, garantizando así la calidad del contenido. Está previsto que más de la mitad de la capacitación será impartida a nivel departamental.		
<b>Revisión social y ambiental:</b>	El Programa no tiene repercusiones negativas sobre el medio ambiente, al contrario, al mejorar la capacidad de gestión de proyectos, el Programa contribuye a mejorar la sostenibilidad en el uso y manejo de los recursos naturales y el medio ambiente.		

---

<sup>1</sup> Esta operación será financiada con los recursos provenientes de una donación específica que realizará el Gobierno de Noruega (no se trata de recursos actualmente administrados por el Banco).

**Beneficios 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 formación de cuadros técnicos, así como de las adecuaciones curriculares e innovaciones pedagógicas que se logren hacer en las universidades, escuelas de administración pública e instituciones de capacitación profesional de gerentes sociales.

Los principales beneficiarios son profesionales de las organizaciones responsables de la formación y gestión de las políticas y programas sociales, tanto a nivel central de ministerios de línea, como líderes de la sociedad civil y gerentes sociales a nivel departamental y municipal. Se capacitará a 90 capacitadores de universidades y entidades que proveerán capacitación a gerentes sociales.

**Riesgos:**

La alta rotación de personal en los sectores sociales representa un riesgo en la medida en que el personal capacitado por el Programa, deje sus puestos de trabajo y salga del sector público social. No obstante, durante la preparación del Programa se puso en evidencia de que hay más rotación de profesionales y técnicos dentro del sector público que fuga del mismo, por lo tanto la capacidad gerencial adquirida mediante la capacitación del Programa, se mantiene en el ámbito público. Asimismo, el Programa propone actividades de capacitación y discusión entre sectores más amplios, incluyendo actores claves de la sociedad civil, centros de educación superior e instituciones de capacitación a nivel departamental y local que puedan dar continuidad a la capacitación en gerencia social.

**Estrategia del Banco de país/región y de sector:**

El programa propuesto es consistente con la Estrategia del Banco en Guatemala, la cual tiene como objetivo principal, la reducción de la pobreza, en particular mediante una línea de acción de apoyo a la equidad, la protección social y el desarrollo del capital humano. Una cooperación técnica enfocada en la modernización de la gestión de los programas sociales, se justifica sobradamente, ya que ésta ayudaría directamente a atacar una de las causas principales de la ineficiencia del gasto público, dirigido a reducir la pobreza e invertir en capital humano. La experiencia desarrollada por el Banco a través de los programas del INDES y los programas pilotos en Guatemala, le dan a esta institución una ventaja comparativa para la implementación de esta cooperación técnica.

<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Las actividades de capacitación contempladas en el Programa, no se iniciarán hasta que se haya constituido el Comité Interinstitucional (Párrafo 3.9).
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b>	Ninguna
<b>Coordinación con otras Instituciones Oficiales de Desarrollo:</b>	El Banco entregará los informes estipulados en el convenio entre el Banco y NORAD. Además participará un representante de NORAD en el Comité Interinstitucional. (Párrafo 2.19)

## **I. MARCO DE REFERENCIA**

### **A. Antecedentes**

- 1.1 Desde mediados de la década de los noventa, Guatemala logró avances destacados en diversas áreas de política económica y social. Sin embargo, todavía existen expectativas insatisfechas entre los guatemaltecos sobre el estado de la economía, la situación de exclusión de los grupos tradicionalmente marginados en la participación de la economía, y la situación de gobernabilidad y seguridad del país. Si bien el gobierno de Guatemala ha realizado esfuerzos significativos para promover el desarrollo económico y social del país, aún faltan medidas adicionales para dar pleno cumplimiento a las metas previstas. Se ha identificado la necesidad de fortalecer la capacidad gerencial como contribución para un desarrollo eficiente, equitativo y sostenible.
- 1.2 En términos generales, de acuerdo a todos los diagnósticos realizados, una de las causas principales de la persistencia de los problemas de pobreza, se encuentra en la falta de enfoque e ineficiencia de las políticas y programas públicos sociales, existiendo grandes deficiencias tanto en su diseño como en su administración. En el caso de Guatemala, podríamos decir que la gerencia social moderna es un concepto muy poco desarrollado en la administración de los proyectos y programas sociales.

### **B. El sector**

- 1.3 A solicitud del Gobierno de Guatemala, se realizó un curso piloto de Capacitación en Gerencia Social y Diseño de Políticas Sociales en noviembre de 2001, en el que participaron más de 35 profesionales tanto de instancias gubernamentales como de ONGs. El éxito del curso se plasmó en la evaluación que hicieron los participantes del mismo y el compromiso asumido por altos funcionarios del gobierno durante su realización. El curso piloto confirmó que la propuesta de gerencia social del INDES estaba alineada con las necesidades de capacitación de los gerentes en el sector social de Guatemala, y que efectivamente hay necesidad de realizar un programa nacional de capacitación para reforzar el liderazgo social con recursos humanos formados en métodos modernos de gerencia social para promover el desarrollo.
- 1.4 Asimismo, la búsqueda de un desarrollo social eficiente, equitativo y sostenible obliga al país a rescatar a la gerencia como una dimensión clave en las políticas y programas sociales. Ha sido y sigue siendo necesario promover una cultura gerencial moderna, adaptativa, participativa, estratégica y comprometida con la generación de cambio social. Para todo ello, Guatemala precisa de mayores recursos humanos calificados. El Programa propuesto contribuirá a enfrentar la situación de ineficiencia y desigualdad de la entrega de servicios sociales en el país, desarrollando un nuevo estilo de gestión social a través del fortalecimiento de las capacidades de diseño y gestión de políticas y programas sociales.



### **C. Estrategia del país en el sector**

- 1.5 Con la aprobación de la Estrategia de Reducción de la Pobreza (ERP), el Gobierno ha identificado algunas áreas claves como vehículos para reducir la pobreza y superar los obstáculos sociales, económicos e institucionales. Entre ellas se destacan (i) el fortalecimiento de la gestión pública y (ii) el proceso de descentralización política y administrativa. El Programa Nacional de Capacitación en Gerencia Social y Diseño de Políticas Sociales, responde a necesidades de capacitación, tanto a nivel central, como a nivel departamental y municipal, como insumo para que el gobierno pueda alcanzar las metas arriba señaladas.

### **D. Estrategia del Banco en el sector**

- 1.6 La propuesta es congruente con la Estrategia del Banco que otorga una alta prioridad a los sectores sociales en Guatemala. La Estrategia de País del Banco para Guatemala se inserta en los Acuerdos de Paz y se enfoca en el objetivo principal de la reducción de la pobreza a través de los pilares de: (a) el crecimiento económico sostenible y la competitividad; (b) la equidad, protección social y desarrollo del capital humano; y (c) la modernización del estado y la gobernabilidad. El Programa de Capacitación en Diseño y Gerencia de Políticas y Programas Sociales que aquí se propone, se encuentra perfectamente alineado con ésta estrategia en la medida que el mismo, tiende a mejorar el enfoque y la eficiencia de los programas sociales y por lo tanto se inscribe de pleno en la implementación de los Acuerdos de Paz y en la Estrategia de Reducción de Pobreza. Adicionalmente, esta iniciativa es una acción concreta del Gobierno-Banco para cumplir compromisos asumidos ante la comunidad internacional y la sociedad civil guatemalteca en el último Grupo Consultivo. Finalmente, es también especialmente favorable en la actual coyuntura macroeconómica de restricciones fiscales.
- 1.7 El Programa Nacional de Capacitación en Gerencia Social y Diseño de Políticas Sociales fortalecerá las instituciones de los sectores sociales, a través de la formación de gerentes sociales en instrumentos modernos y comprometidos en mejorar la eficiencia, equidad y sostenibilidad de la política social. El diseño del programa se basa en la experiencia previa que tiene el Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES), ejecutando programas de capacitación en Paraguay, Nicaragua, Honduras y República Dominicana entre otros, donde ha contribuido exitosamente a modernizar las prácticas gerenciales en los sectores sociales, al tiempo de promover la sostenibilidad de la capacitación en asociación con universidades e instituciones del gobierno. El Programa en Guatemala contará además con propuestas para capacitación, tanto en el ámbito departamental como en el ámbito municipal, así como también contará con la participación de la sociedad civil.
- 1.8 El Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) fue creado en 1994 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para apoyar a los países latinoamericanos y caribeños en la capacitación de profesionales con responsabilidades en el diseño y gerencia de iniciativas sociales. La misión del

INDES es utilizar la capacitación, para fortalecer el desempeño de las organizaciones de los sectores sociales en América Latina y el Caribe. Para ello, el INDES diseñó un currículo y una metodología de capacitación centrado en la gerencia social, que se podría entender como un conjunto de conocimientos y prácticas que buscan abordar los problemas organizacionales y los desafíos de la gestión en las políticas y programas sociales, cumpliendo metas de eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad. La gerencia social es una gerencia del cambio social. Se caracteriza por ser adaptativa, enfocada en resultados en el desarrollo social, participativa y responsable. La capacitación en gerencia social también apunta al fortalecimiento de las convicciones y los compromisos, pues la política social y su efectiva gestión, requiere de un componente ético, consciente y comprometido en los valores de equidad social, solidaridad, justicia, probidad y no-discriminación.

#### **E. Estrategia del programa**

- 1.9 El Programa Nacional de Capacitación en Gerencia Social y Diseño de Políticas Sociales, contribuirá a mejorar la coordinación del personal del gobierno e instituciones de capacitación que ya están desarrollando cursos de entrenamiento a gerentes de políticas y programas sociales en el nivel local, con objeto de apoyarlos en la incorporación y/o profundización de temas de gerencia social en sus respectivos programas.

## **II. EL PROGRAMA**

#### **A. Objetivos y descripción**

- 2.1 El programa tiene por objetivo desarrollar y fortalecer la capacidad de gerencia del país, fundamentalmente en los sectores sociales, mediante el entrenamiento de gerentes sociales capaces de enfrentar los desafíos para un desarrollo equitativo, incluyente y eficiente del país.
- 2.2 Los objetivos específicos del programa son: (i) la capacitación 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; (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 el lanzamiento de un Premio Nacional de Calidad para fomentar una Gerencia social, moderna e innovadora.

#### **B. Estructura del programa**

- 2.3 El programa capacitará a 630 profesionales en el área de diseño de políticas, proyectos sociales y gerencia social en un período de 24 meses. De estos 630 profesionales, 270 son profesionales y técnicos que se desempeñan a nivel del gobierno central, así como ONGs y gremios, 120 son funcionarios en el ámbito departamental y municipal (incluyendo entre otros a ONGs, cooperativas,

consejos), 90 capacitadores de universidades y 150 expertos en temas vinculados al desarrollo social. La estructura de la capacitación está adaptada a la realidad de Guatemala y en ese sentido toma en cuenta las necesidades particulares del país, garantizando así la calidad del contenido. Está previsto que más de la mitad de la capacitación será impartida a nivel departamental.

**1. Componente 1. Capacitación de 540 gerentes sociales. (US\$510.833)**

- 2.4 Mediante la organización de 9 cursos de capacitación de cuatro semanas cada uno, con un número estimado de 30 participantes en cada curso, el Programa capacitará a 270 profesionales de niveles técnicos directivos. Se propone la organización de estos cursos de manera tal que se facilite la participación de autoridades y líderes locales, incluida la posibilidad de realizar algunos de los cursos en el interior del país. Además con recursos del Programa se impartirán 4 talleres a nivel departamental para el fortalecimiento del proceso de gestión social a nivel municipal, con un número estimado de 30 participantes en cada taller. Estos talleres apoyarán la formulación de proyectos concretos y el proceso de gestión de programas y organizaciones sociales a nivel local. Por último, se organizarán 5 cursos especializados con un número estimado de 30 participantes por curso para temas como interculturalidad, gestión social, periodismo, descentralización, entre otros.

**2. Componente 2. Capacitación de 90 docentes capacitadores universitarios. (US\$153.528)**

- 2.5 Desde el inicio del Programa Nacional de Capacitación, se buscará una coordinación cercana con las universidades y centros de capacitación para garantizar la continuidad del proceso de formación de profesionales en el diseño de políticas sociales y gerencia social; sobre todo con aquéllas que desde ahora ofrecen capacitación y grados universitarios en ciencias sociales. Se realizará la capacitación de 90 docentes capacitadores universitarios, mediante 3 cursos especializados de cuatro semanas cada uno.
- 2.6 La estrategia de trabajo con estos centros de enseñanza incluirá: (i) la capacitación de sus propios profesores; (ii) la formación de una red de entidades de enseñanza, interesados en temas de gerencia social, así como la discusión de la posibilidad de implementar un programa específico en gerencia social (similar al que ofrece el INDES) con profesores y financiamiento propios; (iii) la discusión de diversas formas de incorporar temas de gerencia social al currículum de sus propios programas universitarios; y (iv) la formación de una red de capacitadores entrenados para dar cursos y seminarios en gerencia social.
- 2.7 Como actividad para fortalecer los componentes 1 y 2, están previstos dos encuentros con autoridades de los sectores sociales. Se prevé realizar dos encuentros al inicio de cada año del Programa, para fomentar el interés y comprometer a las altas autoridades de los sectores sociales con el Programa y con el enfoque de gerencia social del INDES.

- 2.8 Con el fin de adecuar el currículum a los requerimientos nacionales con fondos del Programa, se elaborarán tres estudios de casos guatemaltecos para apoyar la docencia. Se intentará documentar hasta tres estudios de caso de buenas prácticas del sector social.

**3. Componente 3. Premio Nacional a la Calidad en la Gerencia Social.**  
(US\$35.000)

- 2.9 Este premio convocará a las diversas organizaciones y agencias, a documentar sus experiencias en gerencia social, demostrando la efectividad en su diseño y gestión participativo, adaptativo, equitativo y comprometido con el cambio social. El concurso está abierto a organizaciones e instituciones de Guatemala que trabajan con una visión de gerencia social innovativa con experiencias comprobadas.
- 2.10 Bajo este componente se financiarán los viajes internacionales y los honorarios de los dos miembros internacionales del jurado, así como la edición y publicación de de las experiencias ganadoras del concurso para el Premio Nacional a la Calidad en la Gerencia Social.
- 2.11 Se prevé durante el segundo año llevar a cabo un concurso para el Premio Nacional a la Calidad en la Gerencia Social. Los criterios de selección a ser utilizados para determinar cuales son las mejores prácticas en la gerencia social en Guatemala, deben ser los mismos criterios estándar de INDES, utilizados en todos los programas nacionales. Se espera que estos criterios estén aprobados por la gerencia de INDES, y difundidos a los programas nacionales, durante el transcurso del tercer trimestre de 2003. Básicamente se nombrará un jurado compuesto por el gerente de INAP, el coordinador residente del Programa en Guatemala, y dos jurados internacionales. Se seleccionarán por lo menos tres experiencias ganadores, y tres menciones. El premio a los ganadores no es pecuniario, sino honorífico.

**C. Selección de participantes**

- 2.12 La **selección de los participantes** será realizada por el Coordinador residente y el INAP luego de una convocatoria amplia, de acuerdo a las prácticas y procedimientos que usa el INDES para sus cursos en Washington, D.C. Los resultados de los procesos de selección serán presentados al Comité Interinstitucional para su conocimiento y visto bueno (Ver párrafo 3.9 para su composición). Los criterios de elegibilidad y selección se señalan a continuación.
- 2.13 Los participantes en los cursos serán: (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 no-gubernamentales de reconocido prestigio y con responsabilidad en la gestión y/o diseño de políticas y programas sociales; y (iii) profesores universitarios de tiempo completo o capacitadores que participen en la docencia y/o administración de programas que incorporen temas de administración pública y de diseño y/o gestión de políticas y programas sociales. En la selección de participantes se busca un

equilibrio de género y grupos étnicos que refleje la diversidad étnica y cultural de Guatemala.

- 2.14 Adicionalmente, los participantes deben cumplir con los siguientes requisitos: (i) preferiblemente poseer un título universitario; (ii) ser postulado por una entidad que trabaje en la formación o gerencia de políticas y programas sociales en Guatemala; y (iii) haber recibido de su organización una certificación sobre su potencial.
- 2.15 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 con el Programa y asegurar el cumplimiento de los mismos en términos de contenido y tiempo.
- 2.16 En el caso específico de dirigentes de organizaciones no-gubernamentales y de funcionarios públicos del interior del país, el requisito de poseer título universitario se sustituirá por la condición de que el postulante tenga estudios universitarios o equivalentes y/o un mínimo de cinco años de experiencia como gerente social.
- 2.17 Para los talleres que se realizarán a nivel departamental y local, 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

#### **D. Costo y financiamiento**

- 2.18 Los recursos del Programa provendrán de una donación específica del Gobierno de Noruega; estos recursos serán administrados por el Banco. La administración y disponibilidad de estos fondos estará sujeta a la firma de un convenio por medio del cual, el Gobierno de Noruega acuerda entregar al Banco la administración de los fondos para la ejecución del Programa. La firma del mencionado convenio, procederá una vez que el Directorio Ejecutivo del Banco apruebe la Resolución, por medio de la cual se autoriza al Presidente o al Representante que él designe para firmar en nombre y representación del Banco, el convenio o los convenios relacionados con la ejecución del Programa.

#### **E. Coordinación con otras Instituciones Oficiales de Desarrollo**

- 2.19 El Banco entregará los informes estipulados en el convenio entre el Banco y NORAD. Además participará un representante de NORAD en el Comité Interinstitucional.

### **III. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA**

#### **A. Organismo ejecutor**

- 3.1 La contraparte del Banco para la ejecución del Programa es el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). El INAP fue creado en 1980 y está adscrito a la

Presidencia de la República de Guatemala. Cuenta con la infraestructura indicada y capacidad suficiente para la ejecución del Programa. Para la preparación del Programa se ha realizado un estudio para analizar la capacidad administrativa e institucional de INAP. Adicionalmente, está previsto establecer un estudio de base para facilitar el monitoreo y la evaluación del programa, lo cual se realizará periódicamente durante la ejecución del mismo, bajo el auspicio de un Comité Interinstitucional (ver 3.8).

- 3.2 El Gobierno de Guatemala, a través del INAP, aportará las instalaciones físicas que servirán de sede del Programa por el período de duración del mismo, debidamente acondicionadas de acuerdo a las especificaciones proporcionadas por el INDES. Es importante destacar que las instalaciones físicas que posee el INAP, son adecuadas para la realización del Programa y las modificaciones físicas requeridas serían mínimas. Adicionalmente, el INAP cuenta con convenios suscritos con universidades para la utilización de sus instalaciones físicas a nivel departamental, situación que fortalece la capacidad instalada para el desarrollo del Programa.

**B. Ejecución y administración del proyecto**

- 3.3 El costo total del Programa se estima en el equivalente de US\$1.936.573. La contribución del Banco será de hasta el equivalente de US\$1.762.573 con cargo a los recursos donados por el Gobierno de Noruega a través de NORAD y administrados por el Banco. La contribución será con carácter no reembolsable. El Gobierno de Guatemala se compromete a aportar las instalaciones físicas para el desarrollo de las actividades contempladas en el Programa y a brindar todo el apoyo técnico, logístico y secretarial necesario para la completa e ininterrumpida ejecución del Programa, lo que tiene un costo estimado de US\$174.000.

**Cuadro III.1**  
**Presupuesto del Programa**

	LOCAL	NORAD	TOTAL
<b>1. Componente I</b>			
1.1 Cursos básicos 270 part.		336.616	336.616
1.2 Talleres de Gerencia Social 120 part		86.912	86.912
1.3 Seminarios Especializados 150 part		77.305	77.305
1.4 Encuentros Autoridades Soc. 30 part.		10.000	10.000
			<u>510.833</u>
<b>2. Componente II</b>			
2.1 Cursos formadores 90 part.		153.528	153.528
			<u>153.528</u>
<b>3. Componente III</b>			
3.1 Premio Nacional de Calidad		35.000	35.000
			<u>35.000</u>
<b>4. Apoyo General</b>			
4.1 Personal residente del Programa *		786.800	786.800
4.2 Viajes		88.712	88.712
4.3 Personal local	35.000		35.000
4.4 Suministros y equipos	48.000	71.000	119.000
4.5 Adecuación del local	5.000		5.000
4.6 Servicios y alquileres	86.000	7.700	93.700
4.7 Auditoria		30.000	30.000
4.8 Evaluación		30.000	30.000
4.9 Imprevistos		13.750	13.750
			<u>1.237.212**</u>
<b>TOTAL</b>	<b>174.000</b>	<b>1.762.573 **</b>	<b>1.936.573**</b>

- \* Con este monto se pagará al personal técnico-docente (ver párrafo 3.4 para mayores detalles)
- \*\* US\$35.250 serán utilizados para cubrir los gastos de administración derivados del convenio entre NORAD y el Banco.

- 3.4 Los recursos del Programa cubrirán los honorarios y costos de traslado, tanto a nivel nacional como viajes requeridos a Washington de los consultores internacionales de largo plazo necesarios para el Programa, así como los costos correspondientes a las contrataciones periódicas de corto plazo de los consultores nacionales y de los expertos internacionales. A su vez, se cubrirán los costos incrementales (no incluye honorarios o salarios) de desplazamiento y estadía en Guatemala del personal del INDES en relación con las actividades de capacitación y seguimiento del Programa.
- 3.5 Adicionalmente, los recursos del Programa financiarán las actividades definidas en el rubro Apoyo General, lo cual incluye la adquisición de los suministros y equipos

necesarios para el funcionamiento del Programa, así como 12 computadoras, 2 laptop, impresoras, 1 equipo de videoconferencia ISDN, 2 proyectores de video, así como también licencias de software, cables, suministros y repuestos. La adquisición se realizará dentro las normas del Banco.

- 3.6 Para la administración de los recursos financieros de la contrapartida del Programa, se contratará a un administrador que trabajará en forma conjunta y coordinada con el coordinador residente del Programa y el Banco, por medio de su Representación en Guatemala. El administrador será el responsable de la administración, del control financiero y de la información financiera necesaria para las auditorías anuales y de final del Programa.
- 3.7 Con recursos del Programa se contratará las auditorías necesarias sujeto a las normas del Banco. Se requiere auditorías anuales así como una auditoría final, una vez completado la evaluación final. Tentativamente se estima que la auditoría final tomará lugar entre el mes 22 y 23 después haberse completado la última actividad de capacitación. INAP será responsable de entregar al Banco los estados financieros auditados.
- 3.8 Adicionalmente, INAP deberá entregar al Banco los siguientes informes: (i) financieros trimestrales en los que se muestre el monto acumulado de fondos desembolsados, los cuales deberán ser presentados dentro de los treinta días siguientes a cada trimestre contados a partir de la fecha del primer desembolso; (ii) un informe de avance que deberá ser entregado a más tardar a los doce meses de haberse iniciado la ejecución del programa; y, (iii) un informe final que deberá prepararse y entregarse dentro de los tres meses siguientes a la finalización del programa y que deberá comparar las actividades realizadas y los resultados logrados con los objetivos y metas del programa.
- 3.9 Se constituirá un Comité Interinstitucional, integrado por: (a) tres representantes de los sectores sociales del Gobierno de Guatemala; (b) un representante de la sociedad civil; (c) un representante de INAP como contraparte asignado por el Gobierno de Guatemala de este Programa, que presidirá las reuniones del Comité Interinstitucional y tendrá voto de calidad en caso de empate; (d) el coordinador residente del Programa que actuará como secretario del comité; (e) un representante de NORAD quien tendrá voz pero no voto; (f) un profesor universitario de reconocido prestigio (con carácter rotativo para permitir que las principales universidades del país participen); y (g) un representante del Banco en Guatemala, preferiblemente el especialista sectorial a cargo del proyecto. Las funciones del Comité serán las siguientes: (i) conocer y aprobar la programación docente del programa; (ii) conocer y dar el visto bueno en los procesos de selección de participantes en los eventos de capacitación; (iii) analizar los informes 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 que se realice. El coordinador residente servirá de enlace con el Comité Interinstitucional para actualizarlo sobre la ejecución del Programa y fungirá como secretario del mismo.



**C. Adquisición de bienes y servicios**

- 3.10 La contratación de los equipos y servicios relacionados serán llevados a cabo por el INAP, en ambos casos, de acuerdo con las políticas y procedimientos del Banco en materia de adquisiciones. La contratación de los consultores y docentes residentes estará a cargo del Banco. A tal efecto, el gobierno ha cursado solicitud al Banco.
- 3.11 Para el manejo de los fondos se abrirá un fondo rotatorio con un adelanto de hasta US\$150.000, sujeto a las normas del Banco. Los desembolsos del Programa se harán de acuerdo a los procedimientos y la política del Banco en la materia.
- 3.12 El coordinador residente del Programa, con apoyo de los consultores internacionales residentes en Guatemala y la colaboración del Gobierno de Guatemala, prepararán el programa de trabajo para el primer año de ejecución del Programa.
- 3.13 Para efectos de la administración de los recursos del Programa por parte del Banco y de la implementación de las actividades contempladas, se requerirán los siguientes documentos legales: (i) un convenio de administración de fondos entre NORAD y el Banco; y (ii) una carta-convenio entre la República de Guatemala y el Banco, para la ejecución de las actividades del Programa. Ambos documentos serán suscritos una vez que la operación aquí propuesta, haya sido debidamente aprobada por el Directorio Ejecutivo del Banco.

**D. Período de ejecución y calendario de desembolsos**

- 3.14 El plazo para desembolsar los recursos del Programa será de 48 meses contados a partir de la fecha de vigencia del convenio de cooperación técnica, a ser firmado entre la República de Guatemala y el Banco. El Programa se ejecutará en 24 meses, y a los 18 meses después de haber terminado el último curso, se hará una evaluación de impacto.

**E. Seguimiento y evaluación**

- 3.15 El Programa tendrá un seguimiento continuo por el Coordinador Académico del INDES, la Jefa de Proyecto en SO2 y la Representación del Banco en Guatemala. Todos ellos participarán en la planificación estratégica anual del equipo en Guatemala y el plan de trabajo desarrollado será una manera de establecer hitos, tareas y responsabilidades que serán monitoreadas por el Coordinador Académico del INDES, por la Jefa de Proyecto y la Representación del Banco en Guatemala.
- 3.16 Se desarrollarán evaluaciones de satisfacción luego de la culminación de cada curso de capacitación, de acuerdo al procedimiento establecido en el INDES. Éstas retroalimentarán el diseño de nuevos cursos y los ajustes necesarios en la entrega de la capacitación.
- 3.17 En este Programa también se desarrollará una evaluación de aprendizaje. La misma se llevará a cabo al año del inicio de actividades, una vez el equipo docente se haya asentado y apropiado de los contenidos curriculares. Se desarrollarán pruebas para

medir conocimientos antes de la capacitación y después de ella, con la colaboración de un experto en este tipo de pruebas, para así evaluar, por primera vez en el INDES, el impacto en aprendizaje de los eventos de capacitación. La metodología será compartida con las universidades.

- 3.18 A efecto de realizar dicha evaluación de impacto, se ha iniciado la elaboración de una metodología de levantamiento de una línea de base. Una vez concluida la metodología en el primer trimestre del inicio del Programa, se levantará la línea de base a través de la contratación de una consultoría externa, pero con la participación del equipo INDES e INAP en Guatemala. La evaluación del impacto propiamente dicha, se llevará a cabo por una entidad externa e independiente a los 6, 12 y 18 meses de concluida la capacitación, en cada una de las promociones de egresados. La idea de realizar varias evaluaciones de impacto, es utilizar los resultados de las mismas en la mejora del Programa actual. Se estima que la última evaluación de impacto se realizará en 18 meses y la auditoría final entre 22 y 23 meses después del último curso, lo que permitirá concluir los desembolsos de la cooperación técnica en 48 meses.

#### **IV. VIABILIDAD Y RIESGOS**

##### **A. Viabilidad institucional**

- 4.1 Con recursos de la cooperación técnica ATN/NS-7566-GU, se financió la realización de un diagnóstico institucional, el cual evaluó el marco legal y operativo del INAP. La información provista por este diagnóstico, nos indica que es factible desarrollar el Programa. El INAP, entidad propuesta por el Gobierno de Guatemala para ejecutar este Programa, posee una Junta Directiva definida y en apropiado funcionamiento. Para optimizar el desarrollo del programa, es importante que el INAP, por ser ejecutor por primera vez de una Cooperación Técnica, se comprometa a superar algunas debilidades detectadas por el diagnóstico. Dentro de las debilidades detectadas de carácter logístico, se tiene planificado solventarlas con el mismo apoyo logístico del programa. Desde el punto de vista de procedimientos financieros, se implementará el Sistema de Información Financiera y Fiscal (SIFF). Dentro de sus fortalezas de viabilidad, encontramos que el INAP posee experiencia de más de 20 años en programas de capacitación, la mayor parte de sus docentes poseen título universitario con el grado de Master, y actualmente ofrece Diplomados en las áreas de Finanzas, Gerencia Pública, Modernización de la Administración Pública, Descentralización Interculturalidad y un Postgrado en Políticas Públicas, adicionalmente ofrece una Maestría en Gerencia Social y Diseño de Políticas Públicas.
- 4.2 Desde el punto de vista de infraestructura, el INAP posee instalaciones físicas adecuadas en la Ciudad de Guatemala para la realización del programa, y cuenta con convenios suscritos con universidades para la utilización de facilidades a nivel departamental, situación que fortalece la capacidad instalada para el desarrollo del Programa, también fuera de la capital.

**B. Impacto ambiental**

- 4.3 No se estima que el Programa tenga impactos ambientales o sociales adversos, por tratarse de un programa de capacitación en gerencia social. Los participantes en los cursos serán capacitados en conceptos, técnicas y herramientas relacionados a los temas de una gerencia que promueve la implementación de políticas de desarrollo social eficientes, equitativos y sostenibles.

**C. Beneficios**

- 4.4 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 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 de gerentes sociales.
- 4.5 Los principales beneficiarios son profesionales de las organizaciones responsables de la formación y gestión de las políticas y programas sociales, tanto a nivel central de ministerios de línea, como líderes de la sociedad civil y gerentes sociales, a nivel departamental y municipal. Se capacitarán 90 capacitadores de universidades y entidades que proveerán capacitación a gerentes sociales.

**D. Riesgos**

- 4.6 La alta rotación de personal en los sectores sociales, representa un riesgo en la medida en que el personal capacitado por el Programa deje sus puestos de trabajo y salga de los sectores sociales. No obstante, el diseño de este Programa minimiza dicho riesgo, porque no capacita individuos que no tienen vínculo con organismos e instituciones, sino a funcionarios que componen los cuerpos gerenciales y técnicos. Asimismo, el Programa propone actividades de capacitación y discusión entre sectores más amplios, incluyendo actores claves de la sociedad civil, centros de educación superior e instituciones de capacitación a nivel departamental y local, que puedan dar continuidad a la capacitación en gerencia social. Asimismo, la experiencia del Banco con programas nacionales de capacitación en gerencial social en los otros países, permitirá mitigar posibles riesgos relacionados con la implementación.

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN DISEÑO Y GERENCIA DE POLÍTICAS SOCIALES EN GUATEMALA**  
**MARCO LÓGICO**

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<b>FIN:</b> Incrementar la eficiencia y equidad de los programas sociales en el marco de la Estrategia de la Reducción de la Pobreza y de los Acuerdos de Paz.			
<b>PROPÓSITO :</b> Procesos de trabajo, gerenciales o decisorios en las organizaciones participantes en las capacitaciones cambiados.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Supervisores de seis organizaciones del gobierno central reconocen cambios en los procesos de trabajo de sus supervisados, atribuibles a la capacitación INDES..</li> <li>Supervisores de por lo menos ocho organizaciones de orden municipal reconocen cambios en los procesos de trabajo de sus supervisados, atribuibles a la capacitación INDES.</li> <li>El 85% de una muestra de egresados señala usar mejor alguna herramienta de la gerencia social, aportando ejemplos concretos de su uso.</li> <li>El 70% de una muestra de egresados señala haber modificados algún proceso, programa o proyecto como resultado de haber participado en la capacitación INDES - Guatemala.</li> <li>Por lo menos tres universidades guatemaltecas colaboran en las</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Evaluaciones realizadas por el Programa con base en encuestas, entrevistas y grupos focales.</li> <li>Evaluaciones externas realizadas por el Programa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Avance en la ejecución de la reforma social, en términos de incorporar elementos claves de ésta en la política social guatemalteca.</li> <li>Gobernabilidad democrática.</li> <li>La comunicación y coordinación intersectorial.</li> </ol>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
	capacitaciones del Programa INDES -Guatemala. 6. Por lo menos seis universidades fortalecen los programas académicos existentes en gerencia o crean nuevos programas de formación o capacitación en gerencia social.		
<b><u>COMPONENTE I:</u></b> 540 profesionales de las entidades y organizaciones responsables de la formación y gestión de las políticas y programas sociales capacitados en conceptos, técnicas y herramientas de una gerencia social moderna.	1. 270 profesionales diplomados en los cursos de 4 semanas con evidencias de conocimientos fortalecidos sobre buenas prácticas de gerencia social. 2. 120 personas capacitadas en los talleres con evidencias de conocimientos fortalecidos sobre buenas prácticas de gerencia social. 3. 150 expertos capacitados en temas especializados con evidencias de conocimientos fortalecidos sobre buenas prácticas de gerencia social.	1. Documentos de diseño de los cursos de capacitación. 2. Evaluación de los eventos de capacitación por los participantes. 3. Listado de egresados. 4. Informes finales de cada evento realizado por el equipo del Programa. 5. Evaluaciones de aprendizaje entre los participantes del programa. 6. Informes de evaluación del equipo de docentes y coordinador del programa de capacitación de Guatemala y del coordinador del programa en la sede.	1. Las personas capacitadas permanecerán en sus puestos de trabajo o en puestos clave de las organizaciones de los sectores sociales. 2. Ambientes organizacionales apropiados para que los funcionarios entrenados apliquen los conocimientos adquiridos en la toma de decisiones. 3. Interés de los participantes en organizar y trabajar por la sostenibilidad de la organización.
<b><u>COMPONENTE II:</u></b> 90 docentes universitarios fortalecidos en la formación de recursos humanos y en temas relacionados con el diseño y gerencia de políticas y programas sociales con la voluntad de organizarse en una red.	1. 90 docentes diplomados al final del proyecto, con evidencias de conocimientos fortalecidos sobre buenas prácticas de gerencia social de los desafíos de la docencia sobre la misma.	1. Documentos de diseño de los cursos de capacitación. 2. Evaluación de los eventos de capacitación por los participantes. 3. Listado de egresados. 4. Informes finales de cada evento realizado por el equipo del	1. Apoyo institucional para la incorporación de nuevos programas de estudio y la incorporación en los ya existentes de contenidos de gerencia social.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
		Programa. 5. Evaluaciones de aprendizaje entre los participantes del programa. 6. Informes de evaluación del equipo de docentes y coordinador del programa de capacitación de Guatemala y del coordinador del programa en la sede.	
<b><u>COMPONENTE III</u></b> Primer “Premio Nacional a la Calidad en la Gerencia Social” entregado en sus diferentes categorías.	1. 3 ganadores en las diferentes categorías premiados. 2. Divulgación de documentos y videos de las experiencias premiadas. 3. Discusión de las lecciones sobre la gerencia social demostradas por las experiencias premiadas.	1. Artículos de prensa en los periódicos nacionales. 2. Reconocimiento en la página WEB del INDES. 3. Publicaciones.	
<b><u>ACTIVIDADES :</u></b>			
<b>Componente 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>9 cursos de capacitación de 4 semanas</li> <li>4 cursos en el ámbito departamental</li> <li>5 cursos especializados.</li> <li>2 reuniones con autoridades nacionales.</li> </ul>	<div>\$336.616</div> <div>\$86.912</div> <div>\$77.305</div> <div>\$10.000</div>	Auditoría.	1. Compromiso en la participación en los eventos de capacitación por parte de los ministerios encargados de la política social, directivos de organizaciones vinculadas a los sectores sociales y directivos de universidades. 2. Participación de funcionarios gubernamentales, del mundo académico y dirigentes de la sociedad civil con alto grado de liderazgo y nivel de compromiso necesarios para estimular el cambio social.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<b>Componente 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 cursos para capacitadores</li> <li>• 3 reuniones para discutir la organización de una red.</li> </ul>	\$153.528		
<b><u>Componente 3</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación del aviso del concurso</li> <li>• Selección de los premiados por parte del Comité Interinstitucional</li> <li>• Organización de la ceremonia de premiación</li> <li>• Entrega del Premio</li> </ul>	\$35.000		

**GUATEMALA**  
**(TC-03-01-02-1)**  
**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN DISEÑO Y GERENCIA DE POLÍTICAS Y**  
**PROGRAMAS SOCIALES**

**PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PARTICIPANTES**

1. La selección de los participantes a los cursos y talleres se realizará de acuerdo a los requisitos establecidos en la convocatoria en la prensa nacional y en conformidad con los criterios señalados para la conformación de los grupos, aprobados en la sesión de instalación del Comité Interinstitucional. Las prácticas y procedimientos para la selección de candidatos, serán iguales a los usados por el INDES en sus cursos en Washington, D.C.
2. La primera selección excluirá a aquellos aspirantes que no reúnan los requisitos establecidos en la convocatoria.
3. Si el número de aspirantes que reúnen los requisitos excediera los límites de cupo establecidos para el curso, se realizará una segunda selección atendiendo a los criterios de conformación sectorial de los grupos hasta el límite establecido.
4. Los aspirantes serán clasificados en tres grupos:
  - a. Aspirantes que reúnen los requisitos y han sido aceptados al curso que postulan, a quienes se les girará una comunicación de aceptación.
  - b. Aspirantes que reúnen los requisitos pero que no pueden ser aceptados en el curso que postulan por razones de cupo y conformación del grupo, a quienes se les girará una comunicación de no aceptación, pero con invitación a que se postulen para un curso posterior.
  - c. Aspirantes que no reúnen los requisitos, a quienes se les girará una comunicación indicándoles que no han sido aceptados.