

Convenio CFI – Provincia de La Rioja. Agencia de Desarrollo y Observatorio.
Expte. N° 15908 03 01

Título de la Consultoría: Capacitación en Formulación y Evaluación de
Proyectos de Inversión Pública y Privada y Gestión del Financiamiento.

PROYECTO DE
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

INFORME
FINAL

MARZO 2018

Consultora: María Cecilia CARO LEOPOLDO



Resumen Ejecutivo

El presente informe sintetiza los resultados alcanzados a partir de la ejecución de la Consultoría “Capacitación en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública y Privada y Gestión del Financiamiento”, llevada a cabo en el marco del Convenio CFI – Provincia de la Rioja para el Fortalecimiento Institucional de la Agencia de Desarrollo, Inversión y Financiamiento de la Provincia de La Rioja, ADIF-LAR.

En virtud de la misma, se diseñó y ejecutó un Plan de Capacitación para el personal de la Agencia y otros profesionales y agentes públicos del Estado Provincial, compuesto por cuatro líneas formativas o cursos, con vistas a promover capacidades específicas relativas a diversos aspectos de la formulación y la gestión de proyectos en el ámbito público.

Específicamente, las líneas de formación fueron: 1) *Formulación de Proyectos* (40 horas), cuyo objetivo fue proporcionar a los participantes conceptos y herramientas básicas para la formulación de proyectos, conforme a los requerimientos de los potenciales organismos de financiamiento; 2) *Gestión de Proyectos para la administración pública* (40 horas), con el objetivo de dotar a los participantes de nuevas herramientas y metodologías que faciliten el desarrollo de proyectos en el ámbito público de manera autónoma, actualizada y eficaz; 3) *Elaboración de Planes Operativos* (16 horas); que buscó brindar a los participantes herramientas para traducir estrategias, programas o proyectos asignados en acciones concretas y planificadas, con vistas a garantizar un adecuado uso de los recursos que favorezca la consecución de los objetivos; y 4) *Impulso Emprendedor* (20 horas), a fin de promover una mayor motivación y confianza en los participantes con intenciones de emprender, a partir de herramientas que les permitan definir soluciones innovadoras que sean base de proyectos y negocios exitosos .

Tales cursos -ejecutados con el apoyo de los técnicos de la ADIF-LAR, el Ministerio de Industria y Planeamiento de la Provincia de La Rioja y la Universidad Nacional de la Rioja-, se dictaron durante los meses de setiembre a noviembre de 2017, y permitieron capacitar a 85 profesionales y/o agentes públicos de diferentes ministerios y áreas de gobierno provincial. De ese modo, se contribuyó a la conformación de un núcleo de recursos humanos con habilidades para diseñar, implementar y gestionar proyectos que refuercen institucionalmente la labor de la Agencia.

INDICE

i. INTRODUCCIÓN.....	5
ii. CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO.....	6
iii. CARACTERÍSTICAS DEL COMPONENTE.....	7
1. <i>OBJETIVO GENERAL</i>	7
2. <i>PRODUCTOS ESPERADOS</i>	7
3. <i>TAREAS</i>	8
iv. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS OBTENIDOS	8
1. <i>PRODUCTO 1: DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN. ...</i>	8
1.1. Tarea 1: Diagnóstico de detección de necesidades formativas	8
1.2. Tarea 2: Diseño del plan de capacitación que incluye los contenidos para formulación y evaluación de proyectos y gestión del financiamiento.....	11
2. <i>PRODUCTO 2: EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....</i>	14
2.1. Tarea 3: Organización de los grupos y dictado de los Cursos.....	14
2.1.1. Cronograma, destinatarios y lugares de dictado	14
2.1.2. Organización de los Grupos.....	16
2.1.3. Dictado de los Cursos.....	17
2.2. Tarea 4: Colaboración en la consolidación documental	17
v. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS	18
1. <i>CAPACITACIÓN EN GENERAL: NIVEL DE SATISFACCIÓN DE EXPECTATIVAS</i>	19
2. <i>CONTENIDOS DEL CURSO</i>	20
2.1. Utilidad para la actividad de los participantes	20
2.2. Actualidad de los contenidos	21
2.3. Calidad del material de estudio	22
2.4. Resultados por Módulo	22
3. <i>DOCENTES CAPACITADORES</i>	23

4. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS EDICIONES.	24
4.1. Curso de Formulación de Proyectos	24
4.2. Curso de Gestión de Proyectos para la Administración Pública	25
vi. CONSIDERACIONES FINALES	25
ANEXOS	
1. PLAN DE CAPACITACIÓN	
2. CONTENIDOS PRINCIPALES – MATERIAL DE ESTUDIO	

i. INTRODUCCIÓN

El presente se constituye en el **Informe Final** del Componente “*Capacitación en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública y Privada y Gestión del Financiamiento*”, en el marco del Convenio CFI – Provincia de la Rioja para el Fortalecimiento Institucional de la Agencia de Desarrollo, Inversión y Financiamiento de la Provincia de La Rioja, ADIF-LAR.

El mismo cumplimenta con lo estipulado en el Cronograma de Tareas –Anexo IV del Contrato de Obra – que se despliega a continuación, correspondiendo por lo tanto al reporte de cierre a presentar al finalizar el mes 12, y que coincide con el término del plazo contractual:

Tareas	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1												
2												
3												
4												
IA				IP				IP			IF	

Referencias: IA: Informe de Avance; IP: Informe Parcial; IF: Informe Final.

En virtud de ello, en él se describen de modo sintético los resultados obtenidos respecto a los “Productos Esperados”, durante los meses 1 a 12 (Febrero de 2017 – Febrero de 2018). Tales productos son descriptos en función del “Plan de Trabajo” incluido en el Anexo I del Contrato. Es decir, exponiendo las actividades realizadas en marco de las distintas “Tareas”, correspondiendo las tareas 1 y 2 al primer producto, y las tareas 3 y 4 al segundo producto, tal como se sintetiza en el siguiente cuadro:

N°	Producto	Tareas
1	Diseño de un “Plan de Capacitación en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión para el Sector Público y Privado y Gestión del Financiamiento” para el personal de la Agencia y otras áreas del gobierno provincial que requieran una formación en estas temáticas.	Tarea 1: Diagnóstico de detección de necesidades formativas.
		Tarea 2: Diseño del plan de capacitación que incluye los contenidos para formulación y evaluación de proyectos y gestión del financiamiento.

2	Ejecución del Plan de Capacitación en formulación y evaluación de proyectos de inversión para el sector público y privado y gestión del financiamiento para el personal de la Agencia y otras áreas del gobierno provincial que requieran una formación en estas temáticas.	Tarea 3: Organización de los grupos y dictado de los Cursos. Tarea 4: Colaboración en la consolidación documental.
---	---	---

Se incluyen en este Informe una breve descripción de las “Características del Proyecto” (apartado ii); una descripción de las “Características del Componente”, en la que se detallan el Objetivo General, los Productos Esperados y las Tareas (apartado iii); la descripción de los productos alcanzados durante la Consultoría, discriminados en función de las tareas y sub-tareas (apartado iv); el análisis de los resultados alcanzados en función de la evaluación de los participantes y otros actores (apartado v); y las “Consideraciones Finales” que sintetizan los logros obtenidos a lo largo del proceso (apartado vi). Finalmente, en los Anexos se presentan algunos resultados tangibles de la obra; específicamente, el Plan de Capacitación diseñado y ejecutado en el marco de la Consultoría (Anexo I) y parte del material de estudio utilizado como base para el dictado de los cursos (Anexo II).

ii. CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO

La Agencia de Desarrollo, Inversión y Financiamiento de La Rioja, (ADIF-LAR), creada mediante Decreto PEP N°272/16, tiene como finalidad intervenir en la formulación, gestión, administración, supervisión, monitoreo y evaluación de los Programas y Proyectos con financiamiento Nacional, Internacional y/o Multilateral que se desarrollen en el ámbito de la Provincia o que resulten de acciones de integración regional, nacional e internacional en que participe.

Por tal motivo, y con el apoyo del CFI, mediante el Proyecto de Fortalecimiento Institucional, la Agencia de Desarrollo, Inversión y Financiamiento de la Provincia de La Rioja (ADIF-LAR), se buscó que la misma pueda convertirse en un organismo especializado en la formulación, ejecución y evaluación de proyectos de inversión y en la gestión de fondos provenientes de fuentes de financiamiento nacional, internacional y/o multilateral de crédito.

iii. CARACTERÍSTICAS DEL COMPONENTE

El Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Agencia estuvo integrado por 3 Componentes claramente definidos: Componente 1).- Asistencia técnica para la puesta en marcha de la Agencia y alcanzar los primeros Objetivos; Componente 2).- Propuesta de un Marco Normativo y Operativo para el funcionamiento de la Agencia; y Componente; 3).- Plan de capacitación de recursos humanos.

El presente Informe Final corresponde a la ejecución del tercer componente del Proyecto, denominado “*Capacitación en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública y Privada y Gestión del Financiamiento*”, cuyo propósito consistió en capacitar a los destinatarios - integrantes del equipo profesional de la Agencia de Desarrollo, Inversión y Financiamiento, del Ministerio de Planeamiento e Industria u otras áreas del Gobierno de la Provincia de La Rioja - en diferentes competencias y herramientas relativas tanto a la formulación y evaluación de proyectos como a la gestión del financiamiento.

1. OBJETIVO GENERAL

El Objetivo General del Componente fue el Diseño e Implementación de un Plan de Capacitación en Formulación y Evaluación de Proyectos orientados al Sector Público y al Sector Privado, como así también en Gestión del Financiamiento ante distintas ventanillas de la banca multilateral de crédito, la banca privada nacional y los programas de organismos nacionales, entre otros, destinado al equipo profesional de la Agencia, del Ministerio de Planeamiento e Industria y otras áreas del gobierno provincial.

2. PRODUCTOS ESPERADOS

A continuación, se reseñan los productos comprometidos en el marco del Componente descripto:

N°	Descripción
1	<p>Diseño de un “Plan de Capacitación en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión para el Sector Público y Privado y Gestión del Financiamiento” para el personal de la Agencia y otras áreas del gobierno provincial que requieran una formación en estas temáticas.</p> <p>Se definirán la cantidad y duración de los cursos a implementar conforme al diagnóstico inicial.</p>

2	Ejecución del Plan de Capacitación en formulación y evaluación de proyectos de inversión para el sector público y privado y gestión del financiamiento para el personal de la Agencia y otras áreas del gobierno provincial que requieran una formación en estas temáticas.
---	---

3. TAREAS

Son tareas previstas conforme al Plan de Trabajo (Anexo I del Contrato de Obra):

Tarea 1. Diagnóstico de detección de necesidades formativas

Realización de un diagnóstico de detección de necesidades formativas del personal profesional de la Agencia y demás áreas de Gobierno a capacitar. Dicho diagnóstico supone un relevamiento de los perfiles académicos y de las capacitaciones previas recibidas por los destinatarios potenciales, así como también la realización de entrevistas y reuniones con referentes de las diferentes áreas para conocer las características y particularidades de los procedimientos y procesos implementados o a implementar.

Tarea 2. Diseño del plan de capacitación que incluye los contenidos para formulación y evaluación de proyectos y gestión del financiamiento. Diseño del Plan de Capacitación: Cantidad y tipo de cursos, objetivos, estructura curricular, metodologías y estrategias pedagógicas, duración, perfil de destinatarios, niveles, contenidos de los módulos formativos, instancias de evaluación.

Tarea 3. Organización de los grupos y dictado de los Cursos.

Definición del Cronograma de Cursos, destinatarios y lugares de dictado. Organización de los grupos. Dictado de los Cursos.

Tarea 4: Colaboración en la consolidación documental.

Seguirá el dictado de Cursos y a los requerimientos de la Provincia, el experto deberá colaborar en presentar un documento que refleje y consolide toda la producción realizada en el Proyecto ADIF-LAR (Agencia de Desarrollo, Inversión y Financiamiento de la Provincia de la Rioja).

iv. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS OBTENIDOS

1. PRODUCTO 1: DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

1.1. Tarea 1: Diagnóstico de detección de necesidades formativas

Conforme se señala en el Plan de Trabajo para el producto mencionado, los primeros tres meses de ejecución del contrato correspondieron a la realización de la

“Tarea 1”, consistente en la elaboración de un “Diagnóstico de detección de necesidades formativas”.

Dicha tarea, que se cumplimentó en un 100% de conformidad a los plazos previstos, comprendió –entre otras- la realización de las siguientes actividades:

- Presentación del Equipo de Trabajo ADIF-LAR: Se desarrollaron reuniones de trabajo con el Ministro de Planeamiento e Industria de la Provincia de La Rioja, Dr. Rubén Galleguillo, y fundamentalmente con los profesionales responsables de los diferentes componentes del Proyecto (Lic. Pablo Aguilera, Ing. Jorge Bengolea, Lic. Soledad Arabel Brizuela, Lic. Giselle María Cah, Lic. Ariel Parmigiani, Dr. Alberto Montbrun, Ing. Pablo Wolaniuk y sus equipos de trabajo), a los fines de conocerlos y acceder en detalle a las características de las funciones asignadas a cada uno de ellos, así como a las modalidades de interacción que se configuraron en vistas al desarrollo institucional de la Organización.
- Diseño de Canales y Estrategias de Comunicación: Se definieron las vías de interacción y las estrategias de comunicación a utilizar con los Profesionales Responsables, a la vez que se compartió información clave relativa a los planes de trabajo y los avances alcanzados.
- Identificación de Lineamientos Estratégicos del Plan de Capacitación: Se realizaron reuniones con los profesionales responsables de la “Dirección General y Coordinación” del Proyecto y del “Banco de Proyectos y Planes Operativos de la Agencia”, a los fines de definir los lineamientos estratégicos del Plan de Capacitación, respecto a los que se consensuaron aspectos fundamentales. Dicha definición comprendió la identificación de:
 - Las áreas de la Agencia y del Ministerio de Planeamiento e Industria sobre las que se enfocarían los objetivos específicos del Componente;
 - La necesidad de diseñar capacitaciones en diferentes líneas, en función de las trayectorias y experiencia de los destinatarios;
 - Las competencias claves a alcanzar en el marco del proceso formativo;
 - Las metodologías de enseñanza-aprendizaje a utilizar;
 - Las modalidades de cursado susceptibles de ser implementadas;
 - La propuesta de grupos tentativos de destinatarios y el alcance de las capacitaciones proyectadas para cada uno de ellos.
- Recolección de documentación relevante para la construcción del material de estudio: se recabó información relativa a las líneas estratégicas, proyectos, acciones y estructura organizacional de la Agencia y del Ministerio de Planeamiento e Industria y sus diferentes áreas, a los fines de diseñar un material

de estudio adaptado a las particularidades del contexto de trabajo de los capacitados.

- Relevamiento de los perfiles académicos del Equipo ADIF-LAR: se revisaron los antecedentes de formación, la experiencia y trayectoria de los profesionales responsables y sus colaboradores, a los fines de conocer su nivel de conocimiento acerca de las temáticas que serían objeto de la capacitación.
- Evaluación de factibilidad de las diferentes modalidades de formación a implementar: a partir de un relevamiento preliminar de las características de los destinatarios, se identificaron las ventajas de una capacitación de tipo presencial bajo el formato de talleres teórico-prácticos, a la vez que se evaluaron las posibilidades de complementarlos con instancias virtuales sincrónicas (utilizando plataformas e-learning, streaming, video-conferencias) y/o asincrónicas (teleclases u otros formatos autogestionables).
- Relevamiento de contactos con Organismos de Crédito: en función de la experiencia de los profesionales responsables del Proyecto y de la Agencia, así como de la trayectoria del Ministerio de Planeamiento e Industria, se relevó y actualizó la red de contactos de los organismos de crédito, al mismo tiempo que se la cruzó con el mapa de todos los que operan en el país en vistas a potenciar los vínculos existentes y explorar y desarrollar los inexistentes. El objetivo principal de esta acción fue aumentar la incidencia y eficacia del Plan de Capacitación, que implicará la presentación exhaustiva de dicho mapa así como la lógica operativa de cada uno de los Organismos. Este relevamiento comprendió:
 - Áreas Pertinentes del Gobierno Nacional relativas a la Financiación Pública Nacional de Proyectos: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva; Ministerio de Modernización; Ministerio de Producción; Ministerio de Agroindustria; entre otros.
 - Banca Nacional e Internacional Pública y Privada que opera en Argentina financiando Proyectos Públicos y Privados desarrollados por y para Unidades Sub-nacionales.
 - Áreas Pertinentes del Gobierno Nacional que intervienen en la operatoria de priorización de Financiamiento Externo con “Organismos Internacionales de Crédito” para Proyectos desarrollados por y para Unidades Sub-nacionales: “Dirección Nacional de Programas y Proyectos con Financiamiento Externo”; “Sub-Secretaría de Evaluación de Proyectos con Financiamiento Externo” de la “Secretaría de Coordinación Interministerial” de la “Jefatura de Gabinete de Ministros” de la Presidencia de la Nación; “Banco de Proyectos de Inversión Pública” (BAPIN) del “Sistema Nacional de Inversiones Públicas” (SNIP) correspondientes al

“Plan Nacional de Inversiones Públicas” (PNIP), de la “Dirección Nacional de Inversión Pública”; “Sub Secretaría de Coordinación Económica”, “Secretaría de Coordinación Económica y Mejora de Competitividad” del “Ministerio de Hacienda y Finanzas” de la Presidencia de La Nación.

- Organismos Internacionales de Crédito: Grupo Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Corporación Andina de Fomento, Banco Europeo de Inversiones, entre otros.
- Embajadas y/o Agencias de los Países Donantes de Cooperación Internacional al Desarrollo.
- Sistematización de la información recolectada, a partir de la cual se diseñaron los programas de las diferentes Líneas de Capacitación.
- Realización de una reunión plenaria con todos los actores involucrados de ADIF-LAR en la Sede del CFI en La Rioja el 3 de Junio, en la cual se presentó el diseño tentativo del Plan de Capacitación para su consideración general, y se recibieron las observaciones y aportes sobre los que se elaboró la versión final de dicho Plan.
- Presentación ante los referentes del CFI del grado de avance alcanzado y los lineamientos generales del Plan de Capacitación definidos a partir del diagnóstico, en una reunión realizada vía Skype el día 6 de Junio.

1.2. Tarea 2: Diseño del plan de capacitación que incluye los contenidos para formulación y evaluación de proyectos y gestión del financiamiento.

La tarea N°2 también fue ejecutada en un 100%, en los plazos previstos según el Contrato de Obra (meses 3 a 5). El Plan de Capacitación en su diseño final comprendió cuatro ejes de formación, cada uno de ellos dotado de una estructura curricular con sus respectivos cursos, objetivos, metodologías y estrategias pedagógicas, duración, perfil de los destinatarios, niveles, contenidos e instancias de evaluación.

Dicho Plan, elaborado en función del Diagnóstico realizado, comprendió -de modo sintético- las siguientes líneas formativas:

Línea 1: Formulación de Proyectos: destinada a estudiantes universitarios del último año o jóvenes profesionales con antecedentes mínimos en la formulación de proyectos. Su objetivo fue proporcionar a los participantes conceptos y herramientas básicas para la formulación de proyectos, conforme a los requerimientos de los potenciales organismos de financiamiento, con vistas a formar un núcleo de profesionales que pudieran incorporarse de modo ágil y en función de las necesidades, a los diferentes proyectos que lleva adelante la ADIF-LAR.

Línea 2: Gestión de Proyectos para la Administración Pública: destinada a personas que se desempeñaban en el ámbito del Estado Provincial, gestionando y/o liderando proyectos. Su objetivo fue dotar a los participantes de nuevas herramientas y metodologías que faciliten el desarrollo de proyectos en el ámbito público de manera autónoma, actualizada y eficaz. De ese modo, se podría contar con referentes en las diferentes áreas del Ministerio de Planeamiento e Industria del Gobierno de la Provincia de La Rioja, que tengan habilidades y conocimientos básicos sobre Project Management y sus particularidades en el ámbito de la gestión pública, con vistas a la puesta en marcha de proyectos que hayan sido promovidos o articulados por la ADIF-LAR.

Línea 3: Elaboración de Planes Operativos: destinada a los agentes públicos del Ministerio de Planeamiento e Industria del Gobierno de la Provincia de La Rioja responsables o involucrados en la planificación de actividades operativas para la consecución de fines específicos en el ámbito público provincial. Su objetivo fue brindar a los participantes herramientas para traducir estrategias, programas o proyectos asignados en acciones concretas y planificadas, con vistas a garantizar un adecuado uso de los recursos que favoreciera la consecución de los objetivos. De ese modo, se apuntalaría la acción de los equipos operativos ministeriales, potenciando las acciones de articulación con la ADIF-LAR.

Línea 4: Impulso Emprendedor: Esta línea de formación estuvo destinada a personas interesadas en generar nuevos negocios o proyectos, y especialmente, a emprendedores actuales o potenciales de la Provincia de La Rioja. La misma se ejecutó de modo articulado con la Coordinación de Asistencia Técnica para Emprendedores del Ministerio de Planeamiento e Industria, y tuvo como objetivo generar un espacio formativo complementario a los ya existentes, a fin de promover una mayor motivación y confianza en los participantes con intenciones de emprender, a partir de herramientas que les permitieran definir soluciones innovadoras que sean base de proyectos y negocios exitosos.

En el siguiente cuadro se resumen la cantidad y contenido de módulos de cada Línea, con la cantidad de horas de cursado asignadas.

Línea Formativa	Cant. Módulos	Listado de Módulos	Cantidad de horas (por módulo)	Total de horas por Línea
1. Formulación de Proyectos	4	1. Introducción a la Formulación de Proyectos	10	40
		2. Conceptos fundamentales para la formulación de proyectos	10	
		3. El modelo Matriz del Marco Lógico	10	
		4. Particularidades de la formulación de proyectos según Organismo Financiante	10	
2. Gestión de Proyectos para la Administración Pública	8	1. Introducción a la Gestión de Proyectos	8	40
		2. Iniciación del Proyecto	8	
		3. Planificación del Proyecto	8	
		4. Ejecución y Control del Proyecto	4	
		5. Cierre del Proyecto	4	
		6. Proyectos en la gestión pública	4	
		7. Marco Político Estratégico de los Proyectos públicos (sólo para Gerentes/Líderes de Proyectos)	2	
		8. El Gerente de Proyectos en el ámbito público (sólo para Gerentes/Líderes de Proyectos)	2	
3. Elaboración de Planes Operativos	2	1. Herramientas de Planificación	8	16
		2. Elaboración de documento Plan Operativo Anual	8	
4. Impulso Emprendedor	3	1. Selección de problemática u oportunidad de negocio	5	20
		2. Matriz de actores, árbol de problemas y objetivos	5	
		3. Contenidos mínimos del formulario de Idea Proyecto	10	

2. PRODUCTO 2: EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

2.1. Tarea 3: Organización de los grupos y dictado de los Cursos.

Esta tarea comprende las siguientes sub-tareas: 1) Definición del Cronograma de Cursos, destinatarios y lugares de dictado; 2) Organización de los grupos; y 3) Dictado de los Cursos.

Tal como consta en el segundo informe parcial, la tarea 3 fue cumplida en un 100% respetándose los plazos comprometidos en el Plan de Trabajo (meses 6 a 9). A continuación, se reseñan los hitos centrales correspondientes a cada sub-tarea.

2.1.1. Definición del cronograma de cursos, destinatarios y lugares de dictado

Durante los meses de Julio y Agosto de 2017, se definieron los cronogramas de los cursos, el perfil de los destinatarios y los lugares de dictado, procediéndose sobre esa base a la convocatoria y selección de los participantes que integrarían los diferentes grupos a capacitar.

Con relación al cronograma, y en función de lo pautado en el plan de trabajo, las actividades de capacitación fueron previstas para los meses de setiembre, octubre y noviembre, conforme al siguiente esquema:

Línea Formativa	Días de cursado	Horarios	Fechas
1. Formulación de Proyectos	Viernes	16:30 a 21:30	29/09, 13/10, 27/10 y 10/11
	Sábado	8:30 a 13:30	30/09, 14/10, 28/10 y 11/11
2. Gestión de Proyectos para la Administración Pública	Miércoles	8:30 a 12:30	27/09, 11/10, 25/10, 8/11 Y 22/11
	Jueves	8:30 a 12:30	28/09, 12/10, 26/10, 9/11 Y 23/11
3. Elaboración de Planes Operativos	Viernes	17:00 a 21:00	10/11 y 24/11
	Sábado	9:00 a 13:00	11/11 y 25/11
4. Impulso Emprendedor	Viernes	17:00 a 22:00	10/11 y 24/11
	Sábado	9:00 a 14:00	11/11 y 25/11

Respecto a los destinatarios, se formaron en las diferentes líneas del Programa de Capacitación: el equipo de trabajo de ADIFLAR, equipos específicos del Ministerio de Planeamiento e Industria (área de planeamiento y área de estadística, entre otras), así como también otros agentes y funcionarios de diversos ministerios del Gobierno de la Provincia de La Rioja.

Se destaca que además de los agentes públicos, en el caso de las líneas 1 y 2 se sumaron jóvenes profesionales y alumnos avanzados de las carreras de economía, ciencia política y administración de la Universidad Nacional de La Rioja, mientras que en la línea 4 participaron emprendedores y micro-empresarios del ecosistema local. Se anexa al presente informe el listado de los participantes que culminaron el cursado de cada instancia de formación de modo exitoso, y que por lo tanto, recibirán la certificación correspondiente.

En cuanto al lugar de dictado, los cursos correspondientes a las líneas 1 y 2 fueron impartidos en diferentes salas y aulas de la Universidad Nacional de La Rioja (UNLAR), a partir de un acuerdo de trabajo conjunto con el Instituto de Análisis de Políticas Públicas del Departamento Académico de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas, quien promovió la acción formativa de la ADIFLAR vía “Declaración de Interés Académico” por Resolución Departamental N°705 del 22 de Agosto (Expte. N°00-06003/17). Las líneas de capacitación N° 3 y 4 por su parte, se impartieron en el Paseo Cultural Pedro Ignacio de Castro Barros, sito en Pelagio B. Luna 699, de la Ciudad de La Rioja.

En el siguiente cuadro, se presentan de modo esquemático las plazas (con sus respectivas aulas) en las que se impartieron los diferentes cursos, discriminados por día de cursado.

Línea Formativa	Lugar	Día de Cursado	Sala/Aula
1. Formulación de Proyectos	Universidad Nacional de La Rioja	Viernes	Sala Verde del Microcine del Museo de Ciencias Antropológicas y Naturales
		Sábado	Aula 106 del Módulo 1 del Departamento Académico de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas

2. Gestión de Proyectos para la Administración Pública	Universidad Nacional de La Rioja	Miércoles	Sala Roja "Héroes de Malvinas" del Microcine
		Jueves	Sala Azul "Compañeros" del Microcine
3. Elaboración de Planes Operativos	Paseo Cultural Pedro Ignacio de Castro Barros	Viernes y Sábado	Sala Negra
4. Impulso Emprendedor	Paseo Cultural Pedro Ignacio de Castro Barros	Viernes y Sábado	Sala Azul

2.1.2. Organización de los Grupos

Respecto a la organización de los grupos, la misma se basó en una preselección de postulantes a partir de una estrategia de difusión por diferentes canales, a cargo de las áreas correspondientes de la Agencia. A partir de esta estrategia, se generó una base de pre-inscriptos, que sirvió para la selección final de los distintos grupos a capacitar, teniendo en cuenta la diversidad de perfiles profesionales/laborales y los antecedentes de los aspirantes. En total, se capacitó a un total de 85 personas, distribuidas en las diferentes Líneas Formativas, tal como se indica en el cuadro siguiente:

Línea Formativa	Cantidad de participantes
1. Formulación de Proyectos	35
2. Gestión de Proyectos para la Administración Pública	25
3. Elaboración de Planes Operativos	10
4. Impulso Emprendedor	15
TOTAL	85

2.1.3. Dictado de los Cursos

La ejecución de esta sub-tarea se verificó en los plazos definidos en el cronograma; es decir, los cuatro cursos fueron dictados en las fechas y horarios pautados, durante los meses de setiembre, octubre y noviembre de 2017.

Para el dictado de los módulos, se invitó a docentes especialistas en las distintas temáticas. De ese modo, se diversificaron las perspectivas de abordaje, a partir de las diferentes trayectorias y experiencias de los capacitadores convocados. De igual modo, resulta importante destacar la participación de los integrantes del Equipo de ADIFLAR, quienes intervinieron activamente en las instancias de capacitación y realizaron muy útiles aportes teóricos y prácticos.

2.2. Tarea 4: Colaboración en la consolidación documental.

Por último, se informa que la tarea de consolidación documental se encuentra cumplida en un 100%, correspondiendo la realización de la misma a los últimos tres meses de ejecución del contrato de obra (diciembre-febrero). Por lo tanto, no existen retrasos respecto a los plazos acordados.

Tal colaboración supuso, entre otras actividades:

- La aplicación y procesamiento de las encuestas de satisfacción de los alumnos, discriminadas por línea formativa.
- El análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción de los alumnos de manera agregada y comparativamente entre los cuatro cursos.
- El procesamiento y análisis de las respuestas a las preguntas abiertas de los participantes respecto a sugerencias y comentarios generales.
- La compilación del material de cada curso (presentaciones, casos de estudio, etc.) y su envío por mail a los participantes y a los referentes del CFI.
- El ajuste del diseño del producto “Gestión de Proyectos para la Administración Pública” (línea 2), a los fines de su presentación al área de Planificación del CFI.
- La realización en la sede Córdoba del CFI de dos videoconferencias de 2:30 horas de duración cada una, los días 12 y 18 de diciembre del 2017, siendo destinatarios de las mismas los técnicos del CFI sede CABA pertenecientes a diferentes áreas. El objetivo de las videoconferencias fue presentar y evaluar las características del Curso en Gestión de Proyectos, para lo cual se seleccionaron algunos contenidos que pudieran ser de utilidad para el trabajo de los técnicos en dicho organismo.
- La presentación de los resultados obtenidos, en el marco de la reunión plenaria realizada el día 14/3 en la sede del CFI de La Rioja. Participaron en la misma el Ministro de Planeamiento e Industria de la Provincia de La Rioja, Dr. Rubén

Galleguillo, los referentes del CFI y los profesionales responsables de los diferentes componentes del Proyecto junto con sus equipos de trabajo.

- El diseño e impresión de los certificados de participación de los asistentes a los diferentes cursos, los que serán entregados próximamente en un acto formal que contará con la participación del Ministro de Planeamiento e Industria de la Provincia de La Rioja, Dr. Rubén Galleguillo.

v. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos para el Componente 3 "*Capacitación en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública y Privada y Gestión del Financiamiento*", han sido evaluados a partir de dos variables: la calidad de los productos trabajados por los destinatarios, y el nivel de satisfacción de los alumnos con la capacitación.

Respecto a la primera variable, la misma refiere fundamentalmente a los siguientes productos:

- Los Proyectos formulados en el marco de la Línea 1 (Formulación de Proyectos)
- Los Planes de Ejecución de la Gestión de Proyectos completados en el marco de la Línea 2 (Gestión de Proyectos para la Administración Pública)
- Los Planes Operativos diseñados en el marco de la Línea 3 (Elaboración de Planes Operativos)
- Las ideas-proyecto generadas en el marco de la Línea 4 (Impulso Emprendedor).

Todos estos productos han sido elaborados por los participantes a lo largo del cursado de los diferentes módulos, bajo la supervisión y con el asesoramiento de los responsables de ADIFLAR, y como evidencia y evaluación del proceso de capacitación.

En cuanto a la segunda variable, es decir, el nivel de satisfacción de los alumnos, se aplicó a los mismos una encuesta a la finalización de cada módulo, en la que se midieron los siguientes indicadores:

- Con relación a la *capacitación en general*
 - ✓ Nivel de satisfacción de expectativas (por debajo, de acuerdo, se superaron).
- Con relación al *contenido del curso*:
 - ✓ Utilidad para la actividad actual o futura del participante (escala del 1 al 10)
 - ✓ Actualidad de los contenidos (escala del 1 al 10)
 - ✓ Calidad del material de estudio (escala del 1 al 10)
- Con relación al *Docente Capacitador*.

- ✓ Claridad de las exposiciones (escala del 1 al 10)
- ✓ Disposición del docente al diálogo (escala del 1 al 10)
- ✓ Pertinencia de ejemplos y casos (escala del 1 al 10)
- ✓ Utilización de herramientas/dinámicas para la aplicación práctica (escala del 1 al 10)

En el informe parcial N°2 se presentaron los resultados obtenidos en dicha encuesta discriminados por Línea. A continuación, se presentan los resultados consolidados por categoría, a los fines de comparar las diferentes líneas y obtener conclusiones generales del proceso.

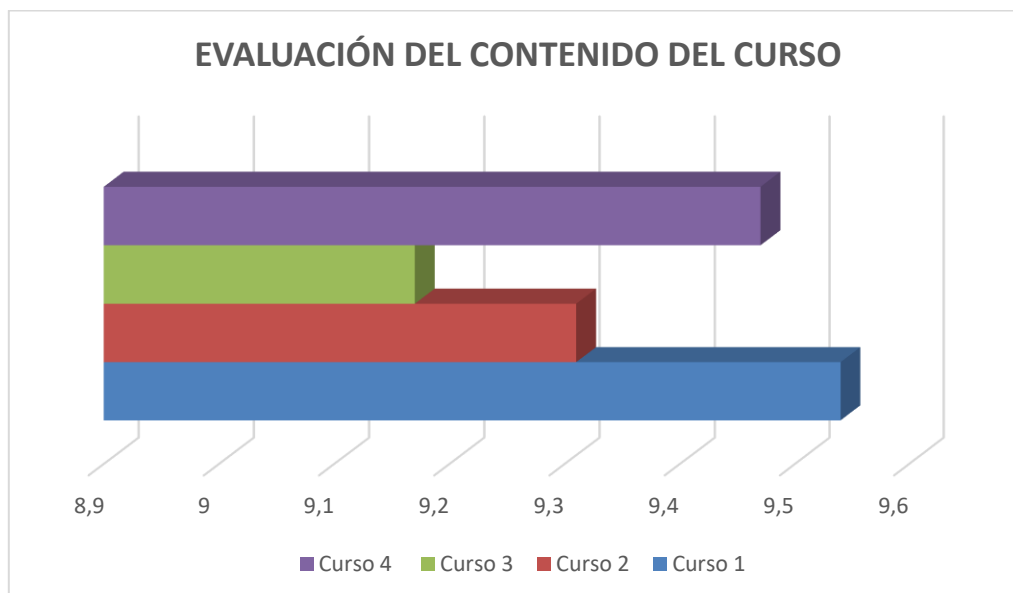
1. **CAPACITACIÓN EN GENERAL: NIVEL DE SATISFACCIÓN DE EXPECTATIVAS**

En términos generales, el nivel de expectativas de los participantes fue satisfecho o superado en todas las instancias de capacitación impartidas. Los mejores resultados corresponden al Curso de Formulación de Proyectos, en el que el porcentaje de expectativas superadas fue del 59%, tal como se observa en el gráfico siguiente.



2. CONTENIDOS DEL CURSO

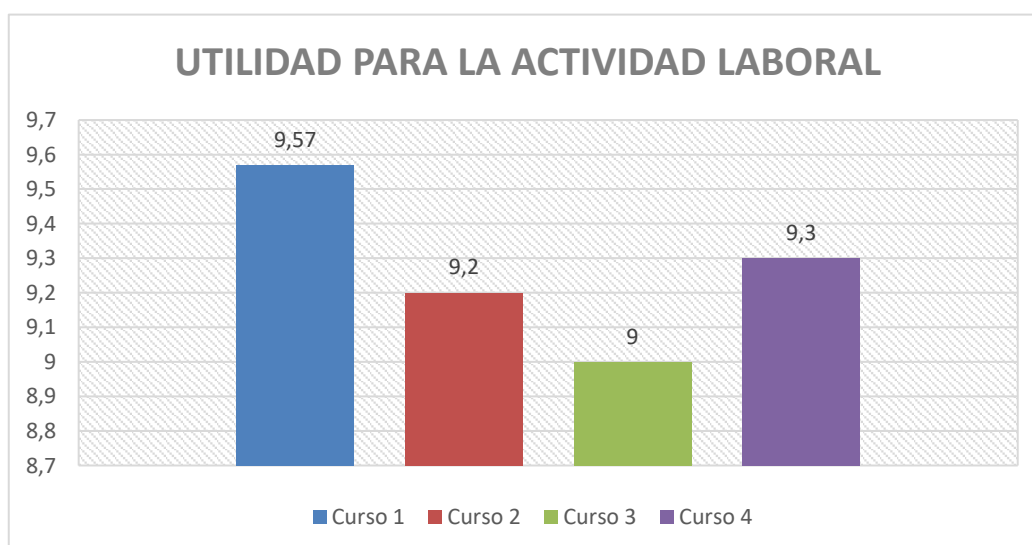
De modo general, los resultados agregados relativos a la dimensión “contenidos” de los diferentes cursos son positivos, con valores de 9 (en una escala de 0-10) o superiores.



Es decir, se verificó una alta satisfacción por parte de los asistentes con los contenidos de la capacitación recibida, a la que evaluaron con altas puntuaciones en todos los casos (respecto a cada uno de los cursos, en sus diferentes módulos).

A continuación, se analizan de manera particular las dimensiones que componen esta categoría, a saber: la utilidad de los aprendizajes para la actividad laboral o profesional de los participantes, la actualidad de los contenidos transmitidos, y la calidad de los materiales de clase utilizados.

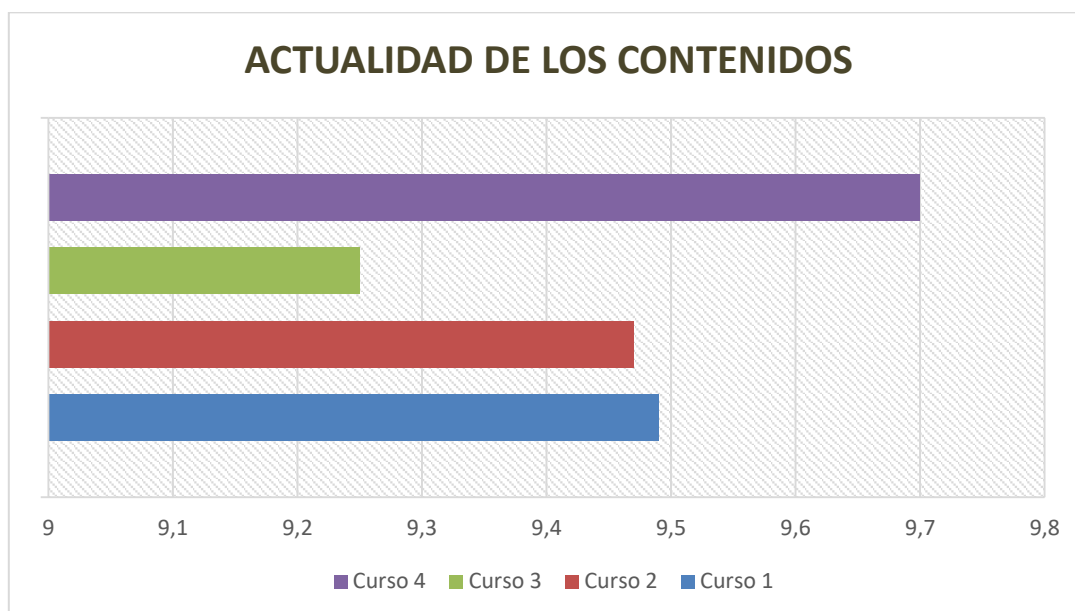
2.1. Utilidad para la actividad (laboral/profesional) de los participantes



Con relación a esta primera dimensión, los resultados obtenidos han sido muy positivos en todos los casos, obteniéndose valores de 9 o superiores. En función de los comentarios cualitativos receptados, el público participante consideró de gran utilidad para su desempeño profesional y/o laboral los contenidos aprehendidos, destacando el valor de las herramientas prácticas para potenciar la eficacia de las tareas, sean presentes o futuras.

La valoración más alta corresponde al Curso de Formulación de Proyectos (Línea 1), en donde los capacitados destacaron la importancia del acompañamiento recibido en el proceso formativo. La menor valoración por su parte, refiere al Curso de Planes Operativos (Línea 3), en cuanto que algunos participantes –empleados en el ámbito público- manifestaron la dificultad de implementar nuevas metodologías en el contexto de sus actividades y equipos.

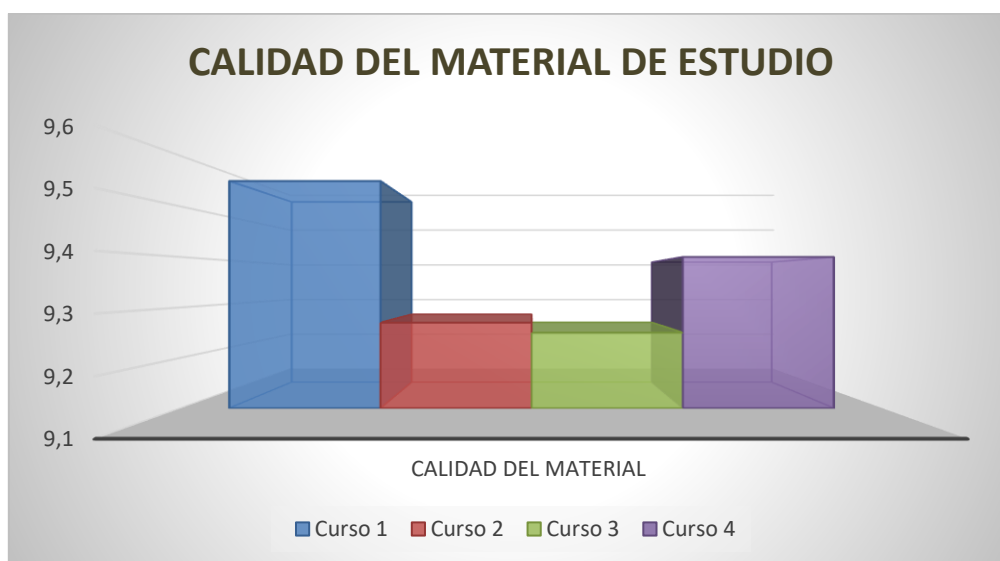
2.2. Actualidad de los contenidos



Respecto a la categoría “actualidad de los contenidos”, los resultados fueron superiores a 9 en todos los casos. Los comentarios del público destacaron fundamentalmente la pertinencia de los ejemplos y experiencias relatadas, con los que manifestaron sentirse identificados, así como también lo novedoso de las herramientas en cuanto soluciones para las problemáticas vinculadas a la formulación y/o gestión de proyectos.

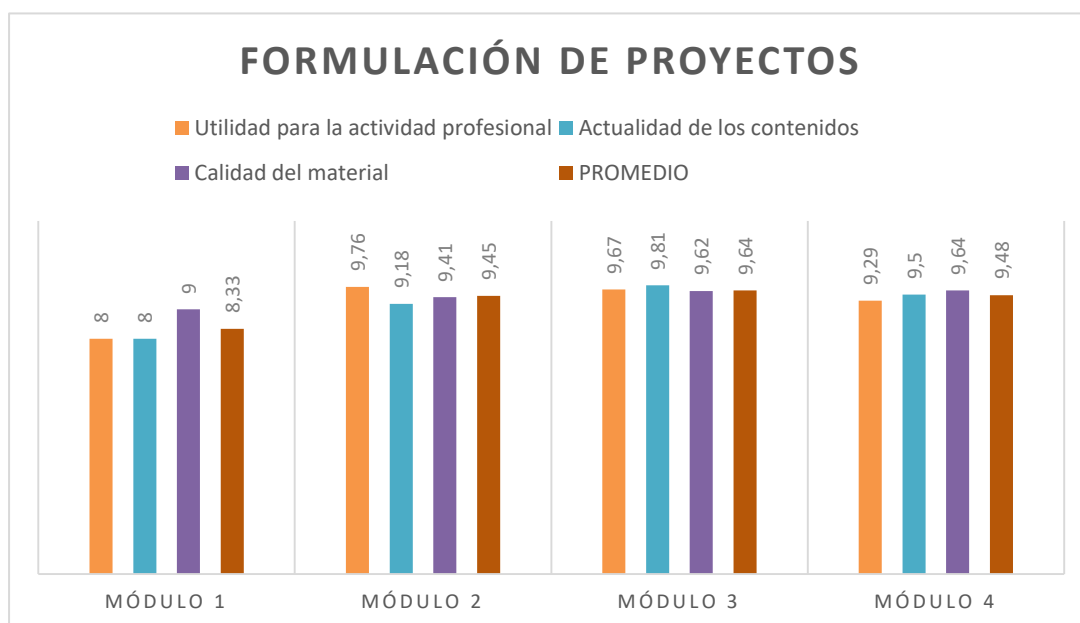
2.3. Calidad del material de estudio

Finalmente, respecto a la dimensión de la calidad del material de estudio, el mismo fue evaluado muy positivamente en todos los cursos. Se destacó sobre todo la importancia de contar con las presentaciones y casos a utilizar en formato papel al comienzo de cada clase (a fin de no invertir tiempo en tomar notas), así como también, la disponibilidad de la bibliografía (básica y ampliatoria) en versión digitalizada.



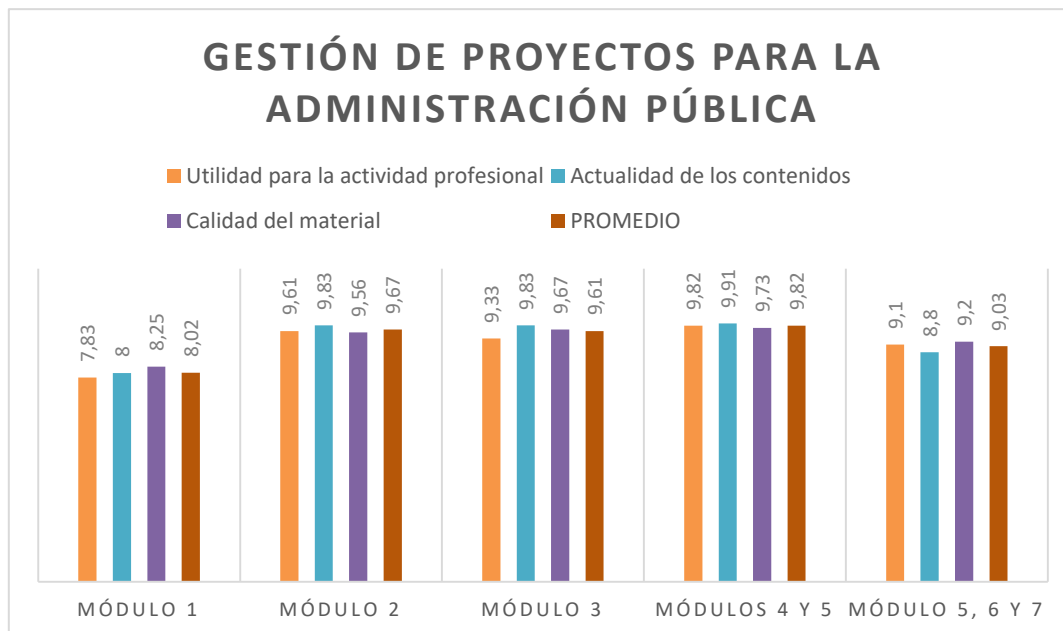
2.4. Resultados por Módulo

La Encuesta de Satisfacción fue aplicada al finalizar cada uno de los módulos dentro de los cursos correspondientes a las Líneas 1 (Formulación de Proyectos) y 2 (Gestión de Proyectos), con vistas a evaluar de modo específico su contenido. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



Respecto al primer Curso, se observa en general la asignación de un puntaje elevado al contenido de todos los módulos, siendo el módulo 1 (Introducción a la Formulación de Proyectos) el de calificación más baja (8,33 en promedio). Ello es así en cuanto que algunos de los participantes –dadas su trayectoria y/o formación- consideraron que los temas abordados en dicho módulo eran demasiado básicos o introductorios, por lo que sugirieron acotarlos (es decir, asignarles una menor cantidad de tiempo) en próximas

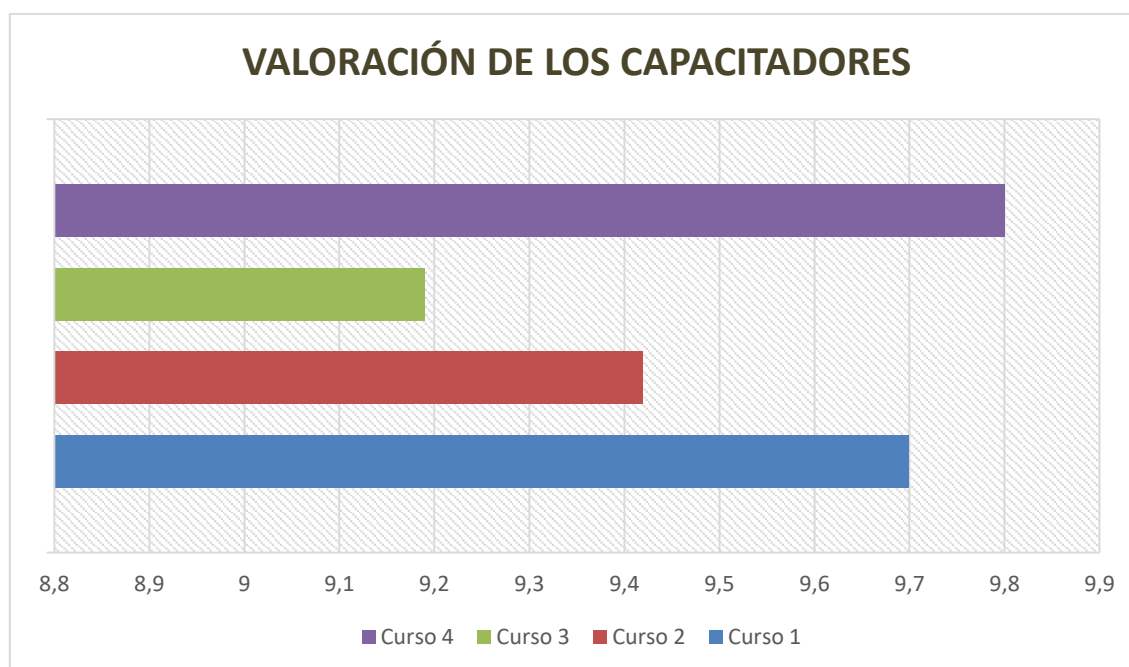
ediciones. De todos modos, es de destacar que la mayoría destacó la importancia de realizar un breve repaso de conceptos fundamentales como primer paso del proceso formativo.



De modo similar al caso del Curso 1, también en el Curso de Gestión de Proyectos para la Administración Pública los participantes asignaron altos valores a todos los módulos al evaluar sus contenidos. Los valores más bajos –aunque siempre superiores a 8– corresponden al Módulo 1 (Introducción a la Gestión de Proyectos) y a los módulos 5, 6 y 7 (módulos específicos relativos a la aplicación de herramientas de gestión de proyectos en el ámbito público). En el primer caso, las respuestas a las preguntas abiertas indican que para algunos participantes fue excesivo el tiempo asignado a los conceptos básicos; en el segundo, que algunos evaluaron que los contenidos eran demasiado acotados dada la importancia de los temas para el perfil de los capacitados.

3. EVALUACIÓN DE LOS CAPACITADORES

Los docentes capacitadores fueron evaluados con altos puntajes en las cuatro instancias formativas. En todos los casos, las calificaciones fueron superiores a 9 en promedio. En las respuestas abiertas, los participantes destacaron la apertura al diálogo de los docentes, su dominio de la temática, la claridad y pertinencia de las explicaciones y ejemplos utilizados y la utilidad de las dinámicas empleadas para la aplicación práctica de las nociones teóricas.



4. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS EDICIONES

En función de los testimonios de clase, los comentarios y sugerencias receptados en las encuestas de satisfacción, y lo observado por los capacitadores y los técnicos de ADIFLAR en el aula, es posible afirmar que –en términos generales- el diseño del Plan de Capacitación fue adecuado a las necesidades formativas detectadas durante el diagnóstico, y que permitió alcanzar los objetivos propuestos en cada una de las líneas.

Se receptaron sin embargo algunas sugerencias y recomendaciones respecto a los cursos de las Líneas 1 y 2 realizadas por los distintos actores mencionados, con vistas a mejorar la calidad del proceso de capacitación o aumentar su impacto, ante la eventualidad de futuras réplicas. A continuación, se condensan las principales, discriminadas por curso:

4.1. Curso de Formulación de Proyectos:

- Reducir la carga horaria de los contenidos introductorios (Módulo 1).
- Aumentar el tiempo asignado a la elaboración de los diferentes componentes de la Matriz de Marco Lógico, con una mayor cantidad de ejercitación práctica (Módulo 3).
- Abordar con mayor profundidad el tema de las herramientas de software para la formulación y gestión de los proyectos.

- Reproducir las capacitaciones para el interior de la Provincia a través de un sistema de streaming o video-conferencia.
- Reducir el tiempo entre encuentros, de manera tal de acortar la duración total de la capacitación.
- Dar a conocer de un modo más sistemático los proyectos que integran el Banco de Proyectos, a fin de garantizar una mayor cercanía con las necesidades provinciales y poder colaborar de un modo más eficiente con la formulación de aquéllos que resulten más prioritarios.

4.2. Curso de Gestión de Proyectos para la Administración Pública:

- Reducir la carga horaria de los contenidos introductorios (Módulo 1).
- Aumentar el tiempo asignado a los últimos módulos relativos a la gestión pública, garantizando una mayor aplicación práctica de las herramientas adquiridas.
- Dada la amplitud y complejidad de la temática, dividir los diferentes aspectos de la gestión en cursos más acotados pero de mayor profundidad en términos de herramientas útiles aplicables a las actividades diarias de los agentes públicos, tales como los softwares de gestión.
- Mayor orientación de los ejemplos y casos hacia la política social (y no sólo la productiva o económica).
- Abordar una mayor cantidad de aspectos de la formación en PM del PMI y sus certificaciones.

vi. CONSIDERACIONES FINALES

Tal como se consigna a lo largo del presente informe, se cumplió en un 100% con las tareas pautadas en el Plan de Trabajo, dentro de los plazos establecidos en el Contrato de Obra.

Es importante señalar que no se detectaron obstáculos ni dificultades relevantes durante la ejecución de la Consultoría, destacándose por el contrario la sinergia de las dinámicas de interacción desarrolladas con los diferentes equipos de trabajo de la Agencia y demás reparticiones gubernamentales.

A modo de valoración final y síntesis de lo logrado, se destaca que se alcanzaron además los objetivos pretendidos en el marco de cada una de las líneas formativas, lográndose por lo tanto la meta de consolidar un grupo numeroso de personas capacitadas en formulación y evaluación de proyectos de inversión pública y privada y gestión del financiamiento.

Así, por una parte, a partir del Curso de Formulación de Proyectos (Línea 1), se constituyó un núcleo de potenciales consultores en esta temática, con posibilidad de incorporarse rápidamente para apoyar diferentes instancias del trabajo de ADIF-LAR.

Respecto a los Cursos de Gestión de Proyectos para la Administración Pública (Línea 2) y al Curso de Planes Operativos (Línea 3) por su parte, se logró formar a un equipo de agentes públicos provinciales de diferentes Ministerios en el manejo de herramientas novedosas de planificación, gestión y evaluación, con capacidad para transferir a sus respectivos equipos las buenas prácticas apreñadas. De ese modo, es posible pensar en un impacto del Componente que trasciende a los propios capacitados, y se traduce en una mejora de la Administración Pública Provincial en términos de eficacia, eficiencia y transparencia.

Finalmente, con relación a la Línea 4 (Impulso Emprendedor), se consiguió el objetivo de apoyar al Ministerio de Planeamiento e Industria de la Provincia de La Rioja en la tarea de promover espacios de asesoramiento y motivación para emprendedores del ecosistema local, transfiriéndoles conocimientos y técnicas de utilidad para la generación de proyectos y negocios exitosos.

Con ello, se espera haber contribuido a la consolidación institucional de la Agencia de Desarrollo, Inversión y Financiamiento de la Provincia de La Rioja, mediante el fortalecimiento de nuevas capacidades y habilidades de sus equipos de trabajo, como así también, de otros equipos –dentro y fuera de la administración pública- que actuarán de manera sinérgica y conjunta con la Agencia, para el cumplimiento efectivo de sus funciones.