



Secretaría Técnica de  
Planificación del  
Desarrollo Económico  
y Social

*Presidencia de la República  
del Paraguay*



Ministerio de Hacienda  
Programa de Preinversión 1143 OC-PR

# GUÍA METODOLÓGICA PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO

**Dirección General de Promoción de Inversiones  
y Financiamiento Externo**

**Dirección de Inversión Pública**

Asunción, Paraguay  
Marzo, 2012

# METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO

## I. Concepto

Proyecto de capital humano es la utilización de los recursos con el fin de aumentar el grado de capacidades, competencias y formación de las personas. Se materializa en una acción y debe tener una duración definida y finita en el tiempo (un máximo de veinticuatro meses) y como ejemplo de esta tipología se puede citar: capacitación, alimentación, vacunación, etc.

## II. Conceptos de gasto a los efectos del SNIP

Los conceptos de gastos asociados a la programación plurianual de inversión por etapa del ciclo de vida en proyectos de Capital Humano son los siguientes:

### 1. Etapa de Diseño del proyecto

#### a) **Contratación de consultoría de diseño del proyecto.**

Corresponde a los gastos por concepto de contratación de personas naturales o jurídicas para desarrollar el diseño a través del cual se ejecutará el proyecto de capital humano.

### 2. Etapa de Ejecución del proyecto

#### a) **Contratación de consultoría de ejecución del proyecto.**

Corresponde a los gastos por concepto de contratación de personas naturales o jurídicas que se adjudiquen para desarrollar el proyecto de capital humano.

#### b) **Adquisición de insumos asociados a la ejecución del proyecto.**

Corresponde a los gastos por concepto de compra de insumos requeridos por el desarrollo del proyecto de capital humano.

#### c) **Contratación de recursos humanos asociados a la ejecución del proyecto.**

Corresponde a los gastos por concepto de contratación de personas naturales o jurídicas requeridas para el desarrollo del proyecto de capital humano.

Se trata de recursos adicionales, que no forman parte de la estructura institucional del OEE responsable del proyecto, su contratación será exclusivamente durante el periodo de ejecución del proyecto y no podrá ser asociado al pago de horas extraordinarias.

#### d) **Arriendo de inmuebles asociados a la ejecución del proyecto.**

Corresponde a los gastos por concepto de arriendo de inmueble requerido para el desarrollo del proyecto de capital humano.

- e) **Consultoría - Contraparte técnica.**  
Corresponde a los gastos por concepto de contratación de personas naturales o jurídicas para desarrollar las tareas de contraparte técnica, cuando no exista capacidad institucional para ejecutar la revisión de los resultados intermedios y finales de un proyecto de capital humano.
- f) **Publicación de resultados.**  
Corresponde a los gastos que se deben efectuar para realizar la difusión de los resultados alcanzados por el proyecto de capital humano, como son publicaciones, servicios de impresión y fotocopiado.
- g) **Gastos administrativos.**  
Corresponde a los gastos en que incurre el OEE con la finalidad de financiar el funcionamiento de la Unidad Ejecutora del Proyecto y los gastos asociados al proceso de licitación, servicios de impresión y fotocopiado de documentación del proyecto en ejecución.
- h) **Gasto social.**  
Corresponde a los gastos en que incurre el OEE durante la ejecución del proyecto con la finalidad de brindar apoyo financiero a los sectores sociales en situación de pobreza o marginalidad.
- i) **Gastos del proyecto.**  
Corresponde a los gastos en que incurre el OEE durante la ejecución del proyecto no contemplados en los componentes anteriores.

### III. **Formulación de un proyecto de capital humano.**

Los proyectos de inversión en Capital Humano, a los efectos del SNIP, se formulan a nivel de perfil y pueden solicitar financiamiento a las etapas de diseño y/o ejecución.

La postulación a la etapa de diseño consiste en la planificación detallada de las actividades contenidas en la estrategia de intervención seleccionada, requiriendo formular el proyecto a nivel de perfil.

Los proyectos de capital humano podrán postular directamente desde la etapa de perfil a la etapa de ejecución, cuando el documento del proyecto presente un diseño detallado de las actividades a desarrollar acompañando la Matriz de Marco Lógico junto a la programación plurianual de los recursos necesarios para su ejecución.

El contenido del documento del proyecto a nivel de perfil en su fase de formulación deberá considerar la siguiente información:

## 1. **Diagnóstico de la situación actual.**

En el diagnóstico se deberá definir la situación problema que se desea abordar, además identificar cuantitativa y cualitativamente a la población afectada. El documento deberá considerar lo siguiente:

- a) Identificar y describir el problema principal, así como las relaciones causa-efecto que la situación-problema genera. Para ello, se podrán usar técnicas participativas, como por ejemplo: el árbol de problemas u otras técnicas. La identificación del problema deberá estar respaldada por información estadística u otro tipo de información desagregada por grupo de edad y sexo, si fuese necesario.
- b) Identificar las fuentes a través de las cuales se detectó el problema. Esto es, fuentes primarias y secundarias (los propios afectados, estudios anteriores relacionados con el tema, estadísticas, encuestas y antecedentes de otros proyectos de inversión que apunten a solucionar situaciones similares).
- c) Definir el problema en el marco de las políticas institucionales, sectoriales, y/o planes-políticos de Gobierno que justifiquen una intervención.
- d) Identificar y cuantificar a la población directa e indirectamente afectada por el problema, describiendo en términos pertinentes, precisos y concretos sus características demográficas, étnicos, socios culturales y económicos.
- e) Identificar y describir el área de influencia (ámbito que cubre el problema). Se trata de localizarlo espacialmente indicando departamento, municipio o localidad a la que pertenece un grupo social o una institución, deberá ser descripta con precisión.
- f) Identificar y estimar cuantitativamente la brecha entre oferta y demanda, en la población afectada por el problema. Ésta estimación deberá realizarse a partir de la información disponible, priorizando aquella obtenida en forma participativa y desagregada por sexo.
- g) Proyectar la brecha entre oferta y demanda en el tiempo asumiendo la no intervención de la situación y describiendo las consecuencias que podría generarse para la población afectada.
- h) Identificar y cuantificar a la población objetivo (sobre la que es posible aplicar la intervención) que será atendida por el proyecto, describiendo en términos pertinentes, precisos y concretos sus características demográficas, socio-económicas y culturales. Identificando además, él o los criterios de focalización utilizados para su definición.

## 2. **Generación de Estrategias de Intervención.**

### a) **Identificación y descripción.**

Es importante identificar todas las estrategias o cursos de acción que podrían constituirse en solución parcial o total del problema detectado. Estas acciones surgen del análisis de las relaciones causa - efecto, identificadas en el diagnóstico del problema. Se deberá considerar que cada causa directa del problema y sus sub-causas

asociadas, constituyen una estrategia potencial que contribuye a la solución del problema.

Se deberá describir cada una de las alternativas, descartando en primera instancia, aquellas que por razones políticas, legales u otra causa se consideren no viables de ser implementadas.

b) **Determinación de la estrategia óptima de intervención**

Para el problema identificado, pueden existir una o más soluciones posibles. Una de ellas es la solución óptima. En la selección de la estrategia óptima, es conveniente utilizar un procedimiento participativo.

El análisis de las estrategias de acción se realiza considerando la situación deseada o con proyecto, en la cual los problemas de la situación base se convierten en objetivos. De este modo, el problema principal pasa a ser el “objetivo” principal y las causas directas del problema, se transforman en los “medios” para alcanzar dicho objetivo.

Una vez definida la estrategia óptima, el “objetivo” principal corresponderá al objetivo de **FIN** del proyecto en la Matriz de Marco Lógico (MML).

Los medios se constituirán en el objetivo de **PROPOSITO** en la Matriz de Marco Lógico.

Para seleccionar la alternativa óptima, se deberán considerar uno o más criterios que fundamenten la decisión. Algunos criterios posibles son:

- i) Capacidad técnica instalada o disponible para la ejecución del proyecto.
- ii) Participación y compromiso grupal o comunitario, considerando la opinión de mujeres, hombres y etnias.
- iii) Garantía de permanencia futura de los beneficios del proyecto una vez que llega a su fin, o sea, sostenibilidad en el tiempo.
- iv) Replicabilidad en otras localidades y grupos similares, en concordancia con la diversidad cultura, medioambiental y étnica.
- v) Beneficios indirectos que genera como desencadenamiento de procesos organizacionales, productivos y sociales complementarios. (Externalidades).
- vi) Concordancia del problema priorizado con los recursos disponibles.
- vii) Oportunidad y eficiencia en el uso de los recursos para conseguir resultados a un costo menor que otras alternativas.

### 3. **Análisis de involucrados**

Consiste en la identificación de grupos y/o organizaciones que están directa o indirectamente relacionados con el proyecto, el análisis de su dinámica y las reacciones frente al avance del proyecto una vez que este haya sido definido.

Considera las siguientes etapas:

- a) **Identificación de involucrados:** considera la posición actual y futura de los actores relevantes del proyecto. Se deberá elaborar un listado de actores y realizar el análisis de sus relaciones con el proyecto.
- b) **Clasificación de los involucrados:** los involucrados se clasifican según la característica que los agrupen como instituciones públicas, privadas u organizaciones comunitarias, incluyendo las relaciones que tengan con el proyecto (interna o externa).
- c) **Posicionamiento y caracterización de los involucrados:** consiste en determinar cuál es el apoyo u oposición al proyecto por parte de los involucrados. Es importante tener en consideración el grado de participación o la importancia que le da el involucrado al proyecto.
- d) **Análisis y selección de los involucrados:** acción que se realiza en función de los factores mencionados en los puntos anteriores teniendo en consideración, intereses, el potencial y las limitaciones de cada uno de los involucrados para participar en las diferentes etapas de la formulación del proyecto.

### 3. **Formulación del proyecto.**

Una vez definida la mejor alternativa como conclusión de la etapa anterior, es decir, la estrategia o curso de acción a ser seguido, el documento deberá pasar a identificar el proyecto en sí, incluyendo al menos los siguientes elementos:

- a) **Nombre del proyecto:** se deberá considerar la terminología utilizada en el S.N.I.P. para los efectos de asignar nombres a los proyectos de inversión y seleccionar aquel que represente mayoritariamente los productos y/o servicios que entregará el proyecto.
- b) **Localización:** indicar claramente el área geográfica que abarca el proyecto de capital humano, especificando departamento, municipio o localidad del objeto de la intervención. Señalar cuando corresponda, el área geográfica en la que se reconocen efectos del proyecto, si este tiene un alcance mayor que el área de aplicación.
- c) **Organismo o Entidad del Estado responsable:** señalar el OEE que actuará como responsable técnico de la ejecución del proyecto.
- d) **Otros organismos involucrados:** señalar aquellos OEE públicos o privados, que tienen alguna relación con la ejecución del proyecto, indicando dependencia y relaciones funcionales.
- e) **Pertinencia:** señalar la vinculación del proyecto con las políticas en las cuales se sustenta, sean éstas de carácter nacional, departamental, local, sectorial o institucional.
- f) **Aportes de terceros:** señalar los montos de los aportes proyectados, identificando al organismo que hace el aporte o contribución.



5. **Presupuesto detallado:** el presupuesto detallado corresponde a la sumatoria de la totalidad de los gastos en que incurrirá el equipo que ejecutará el proyecto. Se deberá presentar el presupuesto por componente para cada año de intervención expresado en guaraníes.

El presupuesto deberá detallar además de los costos asociados a los conceptos de gastos, cuando así corresponda, los costos relacionados con la medición de resultados y la publicación de los mismos.

Ítem	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Consultoría Diseño				
Consultoría Ejecución				
Adquisición de insumos				
Contratación de recursos humanos				
Arriendo de inmueble				
Consultoría para contraparte técnica				
Publicación de resultados				
<b>Total Costos Gs.</b>				

6. **Seguimiento y evaluación.**

Son actividades que se deberán considerar en la formulación del proyecto y que permiten verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para ello, en la formulación del proyecto se deberá presentar la forma en que se realizarán las actividades de seguimiento y evaluación.

- a) **Seguimiento:** es la actividad que se realiza durante la ejecución del proyecto. Está destinada a verificar el avance de las actividades en cumplimiento del cronograma y de los recursos utilizados. Permite detectar los problemas que puedan afectar la ejecución de la programación inicial, con el propósito de realizar cambios si fuera necesario. Adicionalmente, permite recoger información para realizar posteriormente una evaluación ex-post.
- b) **Evaluación de resultados:** es el proceso destinado a realizar el análisis de los resultados reales y compararlos con los resultados esperados a nivel de los indicadores de componentes y de propósito presentados en la Matriz de Marco Lógico. La evaluación consiste en medir anualmente los resultados a través de los indicadores establecidos en la MML.
7. Resumen de requisitos de información según etapa del ciclo de vida a la que postula un proyecto de inversión en Capital Humano:

1) Los antecedentes requeridos de **perfil a diseño** son los siguientes:

- a) Diagnóstico de la situación actual.
- b) Generación de estrategias de intervención.
- c) Términos de referencia para diseñar el proyecto.
- d) Presupuesto detallado.
- e) Cronograma plurianual de inversiones.

**Producto esperado:** Matriz de Marco Lógico elaborada.

2) Los antecedentes requeridos **de perfil a ejecución** son los siguientes:

- a) Diagnóstico de la situación actual.
- b) Generación de estrategias de intervención.
- c) Análisis de involucrados.
- d) Diseño del proyecto.
- e) Matriz de Marco Lógico.
- f) Presupuesto detallado.
- g) Cronograma plurianual de inversiones.
- h) Procesos de seguimiento y evaluación.

**Producto esperado:** Proyecto de capital humano.

## ANEXO 1

### METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS INVERSIÓN CAPITAL HUMANO

#### MODELO DE MATRIZ DE MARCO LOGICO

<b>RESUMEN NARRATIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>FIN</b>			
<b>PROPOSITO</b>			
<b>COMPONENTES</b>			
<b>ACTIVIDADES</b>			