



## Project Completion Report



Programa de Reforma Judicial

Project Number: ES0090

Loans:

919/OC-ES;920/OC-ES;

Impresso en : 2004-12-10 10:03:23

PCR



# Table of Contents

<b>Información General</b>	1
1.1. Objetivo de Desarrollo	1
1.2. Datos Básicos	1
1.3. Resumen de Calificaciones	2
1.4. Cronología del Proyecto	3
1.5. Documentos de Referencia	4
<b>Memorando del Banco</b>	5
2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)	5
2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	8
2.2. Análisis de la implementación	11
2.2.1. Medición del desempeño del proyecto	11
2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto	15
2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas	16
2.3. Análisis de Sostenibilidad	17
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	17
2.3.2. Sostenibilidad del proyecto	19
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	22
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	23
2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones	24
<b>Memorando del Ejecutor</b>	26
3.1. Memorando del Ejecutor	26
<b>Minutas del CRG</b>	27
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	27
<b>Anexos</b>	28
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	28
Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)	28
Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	28



## Table of Contents

---

Anexo 2 - Ultimo ISDP	29
Anexo 3 - Información del LMS	29
Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto	29

---



# Información General

## 1.1. Objetivo de Desarrollo

- Contribuir en el proceso de modernización del Sistema de Justicia, incrementando la confianza en dicho sistema y mejorando la seguridad jurídica, el ambiente de seguridad ciudadana y la efectividad de las instituciones del sector.

## 1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Programa de Reforma Judicial		
Número de Proyecto	ES0090	Tipo de Proyecto	PESP
País	ES	Sector	RM
Fecha de Aprobación	1996-03-13	Fecha de Término	
Agencia(s) Ejecutora(s)	UNIDAD TECNICA EJECUTIVA SECTOR JUSTICIA		
Monto del Préstamo/CT Original	\$22,200,000.00		
Monto del Préstamo/CT Actual	\$22,200,000.00		
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$0.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$27,300,000.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$27,300,000.00		



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
919/OC-ES	\$19,200,000.00	\$0.00	\$19,200,000.00
920/OC-ES	\$3,000,000.00	\$0.00	\$3,000,000.00

## ■ ■ Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede	FERNANDOCO
Nombre de los Especialistas en la Representación	JOSEC, HAZELP
Autor del Memorando del Banco	
Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor	
Posición del autor del memorando del ejecutor	

## ■ ■ 1.3. Resumen de Calificaciones

### ■ ■ 1.3.1. Calificaciones del PCR

Por el Banco	Cal.	Por el Prestatario / Organismo Ejecutor	Cal.
• Efectividad en el Desarrollo (OD)	S	• Efectividad en el Desarrollo (OD)	
• Implementación del Proyecto (IP)	S	• Implementación del Proyecto (IP)	
• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	R	• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	
• Sostenibilidad (S)	P	• Sostenibilidad (S)	
• Desempeño del Organismo Ejecutor (DE)	S	• Desempeño del Banco (DB)	

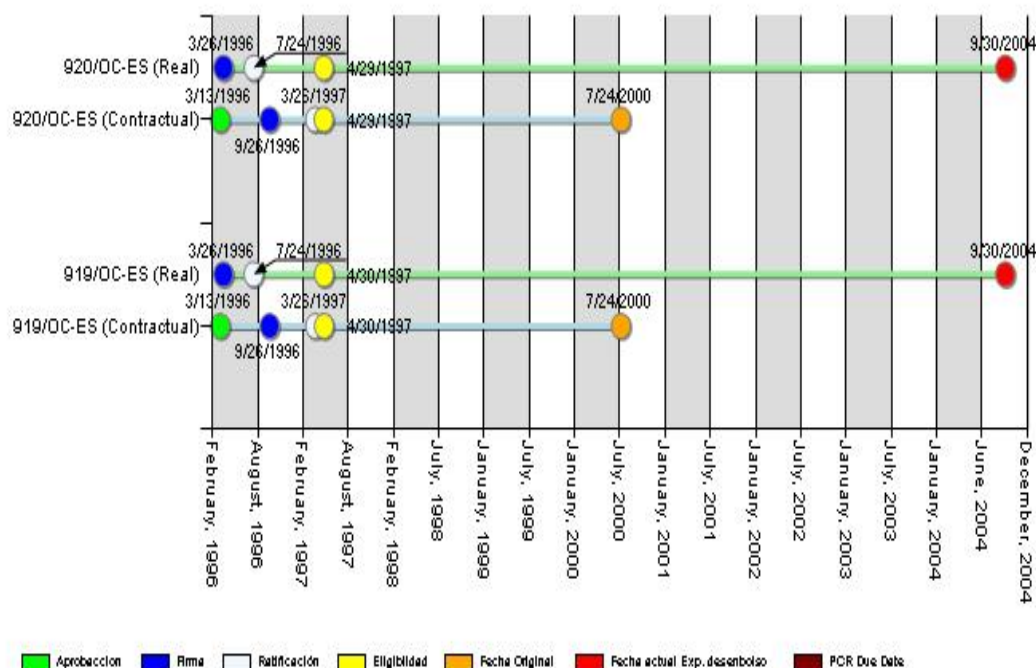


## 1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (PI , SU, OD)

1999 Dec.	2000 Jun.	2000 Dec.	2001 Jun.	2001 Dec.	2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2003 Dec.	2004 Jun.
S	S	S	S	S	S	U	U	S	S
H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
P	P	P	P	P	HP	P	P	P	P

PI = Progreso de la Implementación , SU = Supuestos , OD = Objetivos de Desarrollo

## 1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque) :

Fecha de Evaluación de Medio Término : 3/31/2001

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto : 8/23/2004



## ■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

Estrategia de País	
Actualización de la Estrategia de País	
Revisión de Cartera del Sector	
Ayudas Memoria Misiones Rev. Cartera	
Ayudas Memoria Misiones Administr.	
PCR - Anexo Documental	



# Memorando del Banco

## ■ ■ 2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)

### ■ ■ 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

#### ■ ■ 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

##### ■ 1. Reformas Legales

###### Planificado

1.1. Para primer trimestre de 1999: (i) 3 proyectos de ley elaborados y presentados a la Asamblea Legislativa; (ii) 5 publicaciones de leyes comentadas y anotadas; (iii) presentada propuesta de organización y funcionamiento de los nuevos tribunales de lo contencioso-administrativo.

###### Logrado

1.1 Este Componente inició su ejecución en 1998, obteniendo los siguientes productos al finalizar el segundo semestre de 2001: (i) 3 anteproyectos de ley elaborados y presentados a la Corte Suprema de Justicia-CSJ: (ley de carrera judicial, ley de procedimientos administrativos y contencioso administrativo, Código Procesal Civil y Mercantil) y 1 Reglamento de la Ley Penitenciaria, aprobado por el Organo Ejecutivo y en vigencia; (ii) 19 publicaciones de leyes comentadas y anotadas o ensayos doctrinarios sobre dichas leyes (incluye monografías), haciendo un total de 69,200 ejemplares impresos; (iii) presentada propuesta de organización y funcionamiento de los nuevos tribunales de lo contencioso-administrativo a la CSJ.

###### Análisis

Este componente apoyó al GOES en la implementación de la reforma judicial iniciada en los 90', en las áreas penal, penitenciaria y del menor infractor. Se diseñó y desarrolló un plan de capacitación para jueces, fiscales, defensores públicos y otros operadores. El plan se ejecutó mediante la Escuela de Capacitación Judicial (ECJ) del Consejo Nacional de la Judicatura (CNJ) en materia penal, procesal penal, litigación oral, menores, ejecución de medidas al menor y política criminal. Para estos cursos se redactaron materiales de capacitación y de divulgación jurídica. Las publicaciones versaron sobre temas relacionados con Legislación penal, menores, Resolución Alternativa de Disputas (RAD), Derecho Administrativo y Derecho Procesal Civil. Los anteproyectos fueron aprobados como productos por la CSJ. Cabe destacar, que el Programa cumplió con el componente técnico de lo planificado, no obstante, la presentación de proyectos de ley ante la Asamblea Legislativa es potestad del Organo Ejecutivo. La CSJ tiene en estudio la implementación de los tribunales de lo contencioso-administrativo.

##### ■ 2. Mejora del Sistema de Justicia para menores.





### Planificado

- 2.1 Concepción integral del ISPM acordada e implantada para el primer trimestre de 1999.
- 2.2 Tres centros remodelados y un refugio temporal para atender casos de VIF construido y operando según nuevos procedimientos y normas para tercer trimestre de 1999.
- 2.3 Programas de becas para 1750 beneficiarios y capacitación de 50 operadores de justicia para menores iniciados en enero de 1998.
- 2.4 Tres delegaciones del ISPM construidas y operando al final del programa.
- 2.5 Programas de iniciativas innovadoras de ONGs en apoyo a la problemática de menores concluida durante el primer trimestre de 2002.
- 2.6 Fondos Reorientados: ocho centros de bienestar infantil (CBI) reconstruidos para abril 2002.

### Logrado

- 2.1. Concepción integral del ISPM, ahora Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia (ISNA), acordada e implementada al finalizar segundo semestre de 2002.
- 2.2. Tres centros de resguardo remodelados, rehabilitados y equipados bajo las normas de la Convención sobre los Derechos del Niño y en operación; y un refugio para atender casos de Violencia Intrafamiliar (VIF) en operación, con nuevas reglas y procedimientos, al finalizar el primer semestre de 2001.
- 2.3. Programas de becas de prevención y reinserción social distribuidos en 2964 beneficiarios, y capacitación de 50 operadores de justicia de menores, entre los años 2000 y 2003.
- 2.4. Tres delegaciones del ISNA construidas (Sn Miguel, San Salvador y Snta. Ana) y operando al final del Programa.
- 2.5. Cinco programas de iniciativas innovadores de ONG's en apoyo a la problemática de menores concluida durante el primer trimestre de 2002.
- 2.6. Fondos reorientados: 4 centros de atención al menor reconstruidos y remodelados al finalizar el segundo semestre de 2003; 3 centros entregados por el ISNA en comodato a ONGs para ser remodelados de acuerdo a los diseños financiados por el proyecto y la Delegación Central.

### Análisis

La operación apoyó el cambio de concepto y modelo de atención a la niñez y adolescencia que brindaba el ISPM, ahora ISNA. El cambio se ha basado en la doctrina de protección integral de las niñas, niños y jóvenes contenida en la Convención Internacional del Niño.

Asimismo, el ISNA y el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU) suscribieron un acuerdo para rehabilitar y equipar un centro de atención para víctimas de violencia intrafamiliar (VIF) en San Miguel. A nivel nacional se han atendido en promedio 646 casos al mes, en los últimos cinco años.

El Proyecto apoyó al ISNA en la ejecución de un programa de becas que benefició a menores en riesgo social, jóvenes internos en proceso de liberación y jóvenes pandilleros. A finales de 1998 se habían capacitado 1807 jóvenes de los cuales un 27% fue insertado al mercado laboral y un 4% instaló un negocio propio. Asimismo se capacitó a 50 operadores del sistema de justicia.

En materia de infraestructura se construyeron las delegaciones del ISNA en Santa Ana, San Miguel y San Salvador (La Gloria) para ampliar los servicios de atención. Se remodelaron los centros reeducativos Rosa V. Pelletier (ahora CISNA), Tonacatepeque y El Espino y fueron equipados para el funcionamiento de talleres educativos. Todo ello bajo reglas de la Convención sobre los Derechos del Niño.

Se utilizó el fondo especial para iniciativas innovadoras con ONGs para propiciar las oportunidades de participación, liderazgo y orientación de niños y niñas. El Programa financió 5 proyectos con igual número de ONGs.

A raíz de los daños producidos por los terremotos de 2001 en la infraestructura del ISNA, se reorientaron los fondos para analizar los daños, preparar diseños y repararlos. Es así que se rehabilitaron 4 Centros de Protección al Menor (CPM), entre los cuales está el Rosa V. Pelletier, que luego se convirtió en el Centro de



Integración Social de Niñez y Adolescencia (CISNA). El ISNA, por otra parte, ha negociado con ONG'S para entregar en comodato tres edificaciones adicionales de CPM para que puedan ser remodeladas y rehabilitadas por éstas, de conformidad a los diseños preparados por el Proyecto.

- 3. Fortalecimiento de las instituciones del sistema de justicia en materia de planeamiento y sistemas de información.

## Planificado

- 3.1 Políticas sectoriales de planificación diseñadas y acordadas con cada institución y unidades de planificación operando para diciembre de 1997.
- 3.2 Documento con los indicadores de gestión y diseño de sistema de información elaborado para cada institución para el tercer trimestre de 1999.
- 3.3 Nuevo sistema de información operando en todas las instituciones: primer trimestre de 2000 (ISPM); segundo trimestre de 2001 (CSJ); y segundo trimestre de 2002 (FGR, CNJ y MG).
- 3.4 Propuesta de reorganización de modernización de procedimientos y procesos del Ministerio de Justicia acordado para el primer trimestre de 1999.
- 3.5 Fondos Reorientados: (a) estudios estructurales de la FGR y PGR realizados para abril 2002; (b) oficinas temporales de la FGR dotadas con mobiliario para abril 2002; y (c) edificaciones temporales para las oficinas de la PGR construidas para abril 2002.

## Logrado

- 3.1 Políticas institucionales y unidades de planificación estratégica funcionando en cada institución del sistema de justicia (CSJ, FGR, PGR, CNJ, MG e ISNA) para diciembre del 2002.
- 3.2. Documentos con indicadores de gestión y sus aplicaciones informáticas desarrolladas e implementadas en la FGR y CSJ, a julio de 2003.
- 3.3. Nuevo sistema de información operando en todas las instituciones: segundo semestre 1998 en la CSJ; segundo semestre de 2002 (ISNA y MG); segundo semestre de 2003 (CSJ); y primer semestre de 2004 (FGR y CNJ).
- 3.4. Con la fusión del MJ y el MSP en el 2000, se creó el MSPJ; luego se fusionó al MSPJ el MI, formándose el MG. Las actividades planificadas para el MJ se vieron interrumpidas por dichas fusiones. No obstante, en el MG se desarrolló e implantó un sistema de digitalización documental de la legislación salvadoreña (Diario Oficial) y un sistema de digitalización y archivo de expedientes a nivel institucional.
- 3.5. Fondos reorientados: (a) Estudios estructurales de la FGR y PGR realizados en el segundo semestre de 2002; (b) Oficinas temporales de la FGR dotadas de mobiliario y equipo para el segundo semestre de 2002; y (c) Edificaciones temporales para las oficinas de la PGR construidas al primer semestre de 2003.

## Análisis

El Proyecto apoyó la creación de unidades de planificación institucional en la FGR, MG y en el ISNA y se fortalecieron las existentes en la CSJ, PGR y CNJ. Se brindó capacitación a través de un Programa de Alta Gerencia y otros cursos adicionales a todos los funcionarios de las instituciones beneficiarias. En cuanto a sistemas de información, se elaboraron los planes estratégicos para el desarrollo informático de las instituciones del sector, se adquirieron equipos y cableado para redes. Esta modernización ha permitido un mejor control y gestión de las actividades administrativas y de funcionamiento propio en cada institución. Se destaca que en el caso del ISNA el fortalecimiento no solo fue a nivel de unidades de planificación sino de toda la Institución.

A través del proyecto se implementó el proceso de certificación de la PGR bajo las normas ISO 9001:2000 en los servicios legales y administración de expedientes, defensoría pública, defensa de los trabajadores y defensa de la familia, con sus indicadores de gestión.



Luego, la CSJ adoptó el sistema ISO 9001:2000 para los servicios de investigación profesional, investigación judicial y notariado con su set de indicadores. Además, el proyecto apoyó el desarrollo de un sistema de estadísticas e indicadores de gestión para todo el Organo Judicial. Por otro lado, la CSJ, con apoyo del Proyecto, tiene en funcionamiento un sistema automatizado en línea con bases de datos de la jurisprudencia y legislación salvadoreña, accesible al público.

El ISNA ha sido apoyado para la certificación en algunos de sus servicios bajo la norma ISO 9001:2000. El ISNA cuenta, al final del Proyecto, con un set de indicadores de gestión de calidad Sistema Gerencial Administrativo (SIAD) y del Sistema de Información para la Infancia (SIPI), para la atención institucionalizada.

Cabe señalar que las instituciones que han sido certificadas bajo las normas ISO 9001:2000 han transformado su cultura organizacional hacia garantizar un servicio adecuado y el debido proceso a los usuarios del sistema de justicia. Estas instituciones deberán continuar obteniendo la certificación anual. (La PGR ha revalidado su certificación por tres años consecutivos).

El CNJ ha implementado un sistema integrado automatizado de las funciones de selección, capacitación y evaluación de jueces.

La FGR, por su parte, cuenta con un sistema de seguimiento de casos y de recepción de denuncias y su propio set de indicadores sobre el número de denuncias y actividad delictiva.

El MJ sufrió una reorganización profunda, al fusionarse con el MSP formando el MSPJ y más tarde éste se fusionó con el MI generando el MG. Se destaca que las actividades desarrolladas bajo este componente en el MG se adaptaron a las nuevas necesidades del Ministerio manteniendo las acciones dentro de los objetivos de desarrollo del Proyecto.

La reorientación de fondos a raíz de los terremotos permitió que tanto la FGR como la PGR reestablecieran dentro de un plazo corto su operatividad diaria.

### ■ ■ 2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- Un programa de capacitación judicial aprobado y ejecutado en materia penal, RAD, civil, procesal penal, menores y justicia administrativa para jueces, fiscales, defensores públicos.
- Elaboración y aprobación por parte de la Corte Suprema de Justicia de los anteproyectos de ley del componente de Reformas Legales.
- Unidades de planificación fortalecidas en la FGR, ISNA, PGR, CSJ y CNJ, con su set de indicadores de gestión.
- Sistemas de información en funcionamiento e infraestructura informática en operación en la FGR, CNJ, ISNA, PGR, MG y CSJ.
- Rehabilitación de la infraestructura de cuatro centros reeducativos del ISNA, construcción de 2 delegaciones del ISNA y 1 remodelada.
- Fortalecimiento de los programas de atención institucionalizada, dotación de mobiliario y equipamiento de talleres vocacionales en los centros reeducativos del ISNA, así como también equipo de transporte para el uso de los niños, niñas y adolescentes.
- Fortalecimiento integral del ISNA a nivel institucional y organizacional transformándose en una nueva institución al servicio de la niñez y de la adolescencia.

### ■ ■ 2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto

#### ■ ■ 2.1.2 Objetivos de desarrollo

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Contribuir en el proceso de modernización del Sistema de Justicia, incrementando la confianza en</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Reformas Legales:</li> <li>1.1 Nueva legislación penal publicada, abogados litigantes</li> </ul> |
|--|--|



dicho sistema y mejorando la seguridad jurídica, el ambiente de seguridad ciudadana y la efectividad de las instituciones del sector.

capacitados, Leyes y Procedimientos Administrativos y Contencioso-Administrativa publicadas, al término del proyecto.

2. Mejora del Sistema de Justicia de Menores:

2.1 Infraestructura de centros de menores rehabilitada y mejorada, delegaciones de ISPM establecidas y operativas, programas de prevención y reinserción social fortalecidos y operativos, programas de capacitación en todas las áreas de menores ejecutados, al término del proyecto.

3. Fortalecimiento de las instituciones del sistema de justicia en materia de planeamiento y sistemas de información:

3.1 Unidades de planificación y de desarrollo de política criminal integral operando, diagnóstico del sistema penitenciario finalizado, centros regionales integrales de justicia construidos y operando, sistema de información operando, al término del proyecto.

### ■ 2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome)

**A.** Los objetivos de desarrollo se lograron mediante los indicadores diseñados para el Programa. En este sentido, el Programa contribuyó a incrementar la confianza de la ciudadanía en el sistema de justicia de la siguiente manera: 1. En el componente de Reformas Legales mediante la publicación de libros y monografías para promover la consolidación de las reformas legales, las cuales han contribuido a incrementar el conocimiento de las reformas impulsadas por el Gobierno, distribuyéndolas a abogados litigantes, operadores del sistema de justicia y estudiantes. 2. En el componente Mejora del Sistema de Justicia para Menores, mediante el mejoramiento sustancial de las condiciones de los menores asistidos, a través de: (a) la rehabilitación y mejora de la infraestructura existente de centros reeducativos; (b) la puesta en operación de talleres vocacionales en los centros reeducativos que permiten desarrollar programas de capacitación; y (c) un programa de becas que benefició a menores en riesgo social, jóvenes internos en proceso de liberación y jóvenes pandilleros. Lo anterior ha permitido que los menores internos desarrollen aptitudes técnicas que faciliten su reinserción en la sociedad. 3. En el componente de Fortalecimiento Institucional mediante el fortalecimiento de las unidades de planificación estratégica. Algunas de estas unidades cuentan con set de indicadores de gestión de calidad abajo las normas ISO 9001:2000, y otras con sus propios mecanismos de control de gestión del servicio adaptados a sus necesidades operacionales.

### ■ 2.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (outcomes) e impactos iniciales

**A.** Efecto intermedio: El proceso de modernización iniciado por el Programa ha permitido que las 6 instituciones beneficiarias se fortalezcan en su gestión de planificación estratégica, en el control de su gestión mediante indicadores estadísticos y en su infraestructura informática.  
Impacto inicial: El intercambio de información entre las 6 instituciones beneficiarias garantiza la transparencia, efectividad y eficiencia del sistema de justicia salvadoreño a fin de incrementar la confianza de la población en dicho sistema.  
Efecto intermedio: Al finalizar la ejecución del proyecto se ha mejorado el 70% de la infraestructura del sistema de justicia para menores, siendo éste la base para la implantación de planes y programas de atención a menores en riesgo social y menores infractores.  
Impacto inicial: El ISNA como ente rector del sistema de justicia para menores, cuenta con la capacidad institucional y organizacional para garantizar la efectividad de los programas de atención a menores en riesgo social, en situación de calle y a menores infractores. En una encuesta nacional de opinión sobre imagen institucional del ISNA realizada en el 2004, con una muestra de 884 encuestados desarrollada en 19 municipios se conocieron los siguientes indicadores: el 62% de los entrevistados conoce la existencia del ISNA y sus funciones, 1 de cada 3 personas conoce los proyectos del ISNA calificándolos de 'buenos'. Población atendida: el 58.7% lo califican de 'bueno'. Lo anterior se obtuvo con una muestra de 1,500 viviendas en áreas urbanas y rurales del país que reciben directa o indirectamente los servicios del ISNA. Este tipo de estudios le permiten al ISNA formular un Plan de Mejora de sus Servicios 2004-2005.



## ■ 2.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (outcomes) e impactos

- A.** Efecto futuro: La modernización del sistema de justicia permitirá un incremento de la seguridad ciudadana y de la confianza del público en el Poder Judicial. Ello puede permitir no solo la solución pacífica de las controversias intersubjetivas sino también un incremento de la inversión privada. Impacto futuro: El establecimiento de sistemas institucionales de planificación estratégica, de indicadores de servicio y de gestión puede permitir un mejor desarrollo institucional y una mejor administración de los recursos públicos (materiales y humanos) disponibles en el sistema de justicia. Asimismo, lo anterior permitiría mejorar en el mediano plazo los servicios que demanda la ciudadanía.

## ■ 2.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos)

- A.** Para lograr el objetivo de desarrollo del proyecto y que se fundamenta en el proceso de modernización del sistema de justicia, es necesario que los titulares y funcionarios de planificación estratégica coordinen y hagan converger las políticas institucionales de desarrollo, en el seno de la CCSJ. Lo anterior implica que es recomendable continuar impulsando los procesos de reforma legislativa, organizacional y procedimental en las áreas en las que el Proyecto ha actuado y en otras. Especialmente, deberá continuarse con los esfuerzos de tornar la administración de justicia en servicios con calidad y eficiencia garantizando el debido proceso. Por otra parte, es recomendable continuar con los procesos de formación profesional de los operadores y en el desarrollo e implementación de modelos de carrera judicial, fiscal y del procurador para garantizar la estabilidad de los funcionarios capacitados. Con respecto a los sistemas de información, las instituciones deberían prever en sus presupuestos la inversión para adquirir, sustituir o modernizar los equipos y sus aplicaciones. En materia de infraestructura, es necesario continuar con el acondicionamiento de las instalaciones físicas del OJ, PGR y FGR a un modelo organizacional eficiente, integrado y orientado al cliente.

## ■ 2.1.2.5. Pregunta piloto No.1 (opcional). Distribución de los beneficios del proyecto en la población objetivo

- A.** N.A.

## ■ 2.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (opcional). Efectos adversos del proyecto

- A.** N.A.

## ■ 2.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (opcional). Contribución al logro de las metas nacionales / sectoriales / Estrategia de País

- A.** N.A.

## ■ 2.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (opcional). Adaptación del proyecto a cambios en el entorno

- A.** N.A.

## ■ 2.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

- A.** N.A.

## ■ 2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

- A.** N.A.



## 2.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD)

Teniendo en cuenta la totalidad de los análisis realizados en las secciones 2.1.1 y 2.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de desarrollo

☐ Muy Satisfactorio (MS)
 ☒ Satisfactorio (S)
 ☐ Insatisfactorio (I)
 ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

- A.** El proyecto, en sus tres componentes, ha obtenido resultados satisfactorios: (a) en Reformas Legales, con la ejecución de los programas de capacitación para operadores, y la difusión de la legislación penal y minoril; (b) en fortalecimiento de las unidades de planeamiento estratégico, permitió un cambio cultural en el sistema de justicia, con la certificación de los sistemas de gestión de calidad (ISO9001-2000) y con la automatización de algunos de sus servicios, orientándolos hacia una cultura de servicio al cliente; y (c) en mejora a la justicia de menores, con infraestructura de centros de menores rehabilitada y mejorada, y programas de prevención y reinserción social fortalecidos y operativos, mediante talleres vocacionales, programas institucionalizados y personal capacitado. La consecución de los efectos futuros previstos en términos de la modernización del sistema de justicia depende de la asignación presupuestaria para continuar con los procesos arriba mencionados, de la voluntad política y de la coordinación efectiva entre titulares y funcionarios de las insituciones que conforman la Comisión Coordinadora del Sistema de Justicia (CCSJ).

## 2.2. Análisis de la implementación

### 2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

#### 2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación

1. Análisis de problemas	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
2. Estrategia de intervención	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
3. Identificación de efectos (outcomes) e impactos esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
4. Identificación de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
5. Indicadores de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
6. Indicadores de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
7. Línea de base de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
8. Línea de base de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A



10. Plan de monitoreo

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

11. Plan de adquisiciones

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

12. Calendario de inversiones

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

## 2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño

**A.** Factores positivos: El Proyecto tuvo un buen diseño de productos y el proceso de actividades para lograrlo y un campo de acción flexible para su adaptación a los cambios en el entorno. Asimismo, los componentes seleccionados en el diseño fueron coordinados con las necesidades reales de las instituciones beneficiarias y con el proceso de reforma judicial iniciado por la República de El Salvador durante la década de los años 90.

Factor positivo: Se diseñó la creación de una unidad de programa (UPARSJ) adjunta a la Unidad Técnica Ejecutiva de la CCSJ para ejecutar el Programa ARSJ, lo que permitió una buena coordinación y ejecución de actividades entre la UPARSJ y las instituciones beneficiarias.

Factores negativos: No se tomó en consideración que la aprobación de proyectos de ley no solo dependen del Organo Judicial, sino que del Organo Ejecutivo y del Legislativo. Asimismo, las aprobaciones de leyes generalmente dependen de la voluntad política de las autoridades del país y también de situaciones coyunturales. Tampoco se previó adecuadamente el monto de inversión para los rubros de construcción y supervisión del Centro Integrado de Justicia. Además, hace ocho años el diseño de los proyectos se realizaba con énfasis en obtención de productos y con poca precisión en cuando a la obtención de efectos.

## 2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas)

**A.** Título: Flexibilidad del Banco en la toma de decisiones.  
Conclusión: Los programas de fortalecimiento institucional, en este caso, del sistema de justicia requieren procesos y mecanismos ágiles de adaptación al entorno.  
Explicación: Durante el proceso de implementación del Programa, el Banco y la UPARSJ, con la iniciativa y aprobación de las instituciones beneficiarias, adoptaron medidas flexibles y creativas para implementar las actividades necesarias para obtener los productos diseñados. i.e.: Incremento en las actividades dentro de los tres componentes del ARSJ a partir de las economías provenientes de ahorros en los procesos de adquisiciones: elaboración de un nuevo anteproyecto de Código Procesal Civil y Mercantil y el anteproyecto de Ley de Migración y Extranjería y su reglamento.

## 2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas)

**A.** Título: Creación y mantenimiento de una unidad ejecutora para proyectos del sistema de justicia.  
Conclusiones: Para los proyectos de fortalecimiento del sistema de justicia, en el que participan diversas instituciones públicas constitucionalmente independientes entre sí, es necesario la creación de una unidad ejecutora con su propia organización y personal especializado.  
Explicación: El sistema judicial está sujeto a una serie de cambios de funcionarios y titulares durante el proceso de implementación de un programa de reforma judicial de mediano plazo como el ARSJ.

## 2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto

Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A





Recolección de información de línea de base de efectos	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
Recolección de información de línea de base de productos	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
Recolección, análisis y reporte de información sobre insumos disponibles y actividades realizadas	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A

## ■ 2.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación

- A.** Factor positivo: En el proceso de implementación, la UPARSJ --unidad descentralizada creada por la UTE para la ejecución del Programa-- presentó al Banco, y a las instituciones beneficiarias, un Informe Inicial, que fue actualizado semestralmente con las actividades y productos a ser alcanzados, el cual se cumplió progresivamente.
- Factor positivo: El Banco adoptó medidas flexibles y creativas en conjunto con la UPARSJ y las seis instituciones beneficiarias para desarrollar las actividades descritas en los componentes con el fin de alcanzar los objetivos de desarrollo del programa.
- Factor negativo: El personal del Organismo Ejecutor --UTE-- y de las demás instituciones del sector, durante la etapa de inicio de operaciones del Programa, demostró poco interés para aprender las políticas y procedimientos de ejecución definidos en el Contrato de Préstamo, no obstante, a medida que la ejecución entró en dinamismo hubo una participación más activa de los beneficiarios. Además el diseño del proyecto no contemplaba la creación de línea base de efectos por lo que no se crearon mecanismos de recolección de información de éstos.

## ■ 2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas)

- A.** Título: Seguimiento continuo.
- Conclusión: Los procesos de modernización del Estado, en este caso del sistema de justicia, requieren un monitoreo continuo para adaptar las actividades a las necesidades del entorno.
- Explicación: Debido a la complejidad estructural e institucional del sistema de justicia salvadoreño (OJ, MG, FGR, PGR, CNJ e ISNA), tanto la UPARSJ como el BID requirieron brindar un seguimiento continuo mediante visitas y consultas periódicas al más alto nivel para reducir al mínimo interrupciones en la ejecución del proyecto ocasionadas por los cambios y rotación de titulares y responsables de la coejecución.

## ■ 2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)

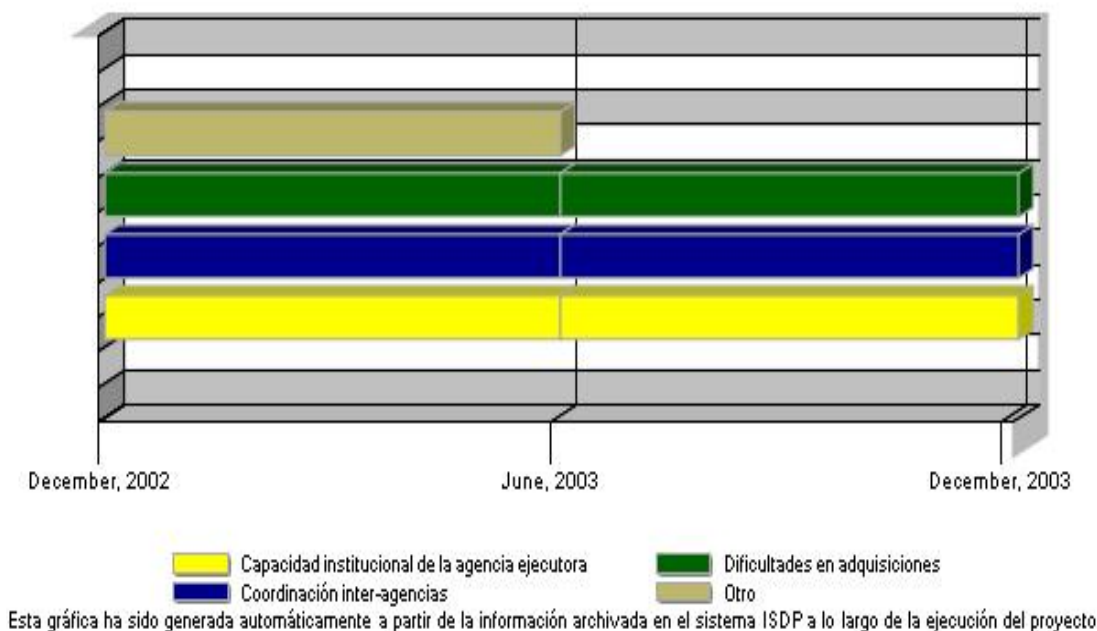
- A.** Título: Línea de base de operadores a ser capacitados.
- Conclusión: Establecimiento de una línea de base de los operadores que deben ser capacitados para medir el desempeño de éstos y el impacto de la capacitación brindada.
- Explicación: Es necesario que las instituciones beneficiarias establezcan antes de iniciar un proceso de capacitación, una línea de base del conocimiento, habilidades o destrezas que tienen, para que luego de ejecutada la capacitación conozcan el grado de aprendizaje de sus operadores y su impacto en el mejoramiento de los servicios de justicia a través de la capacitación. Ello puede permitir orientar los servicios de capacitación a las necesidades del servicio que prestan las instituciones del sector a la población.





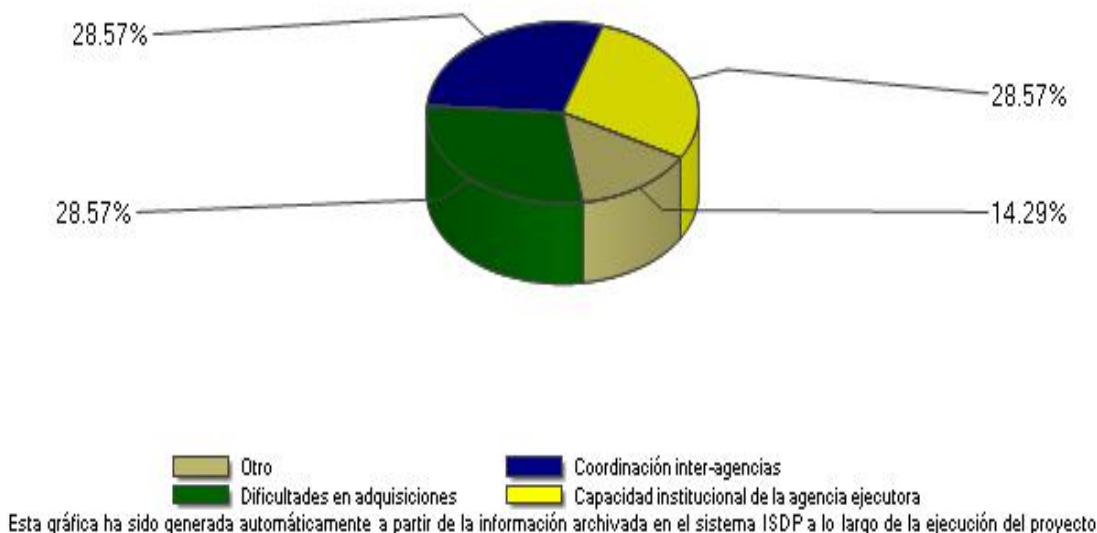
### 2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)

Factores que afectaron la ejecución del proyecto según el período en que fueron reportados en el ISDP





Factores que afectaron la ejecución del proyecto según número de ocurrencias en el ISDP



### ■ ■ 2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

#### ■ ■ 2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos

- A.** Al principio de la implementación del Programa, no hubo un adecuado apoderamiento institucional de la ejecución de los tres componentes por parte de los beneficiarios, ésto aunado a una baja capacidad institucional del ejecutor y de los coejecutores. Se realizó la contratación de una firma consultora internacional para desarrollar los componentes de menores, reforma legal y fortalecimiento institucional en materia de planificación, cuyo contrato tuvo que ser renegociado y sustancialmente disminuido ante los pocos resultados obtenidos después de un año y medio de ejecución. Luego, las instituciones mostraron un ritmo de desarrollo e involucramiento que se consideró adecuado, el cual fue nuevamente disminuido por cambios institucionales y organizacionales en el organismo ejecutor (UTE). Estos cambios ocasionaron retrasos en el calendario de ejecución del Programa y no permitió una adecuada transferencia de conocimientos de la UPARSJ a la UTE para la ejecución de futuros proyectos.
- Adicionalmente, el ISNA: (a) se demoró un poco mas de dos años en obtener los terrenos donde se construirían sus delegaciones regionales y (b) no contempló en su programa de ejecución presupuestaria los fondos suficientes para cubrir el pago de impuestos y aranceles para obtener solvencias y permisos requeridos por la legislación local en obras de infraestructura. Esto ocasionó demoras a lo largo de la ejecución del proyecto y, además, en las liquidaciones financieras al final del Programa. Cabe destacar que los terremotos del 2001 también contribuyeron al atraso en el ritmo de ejecución del proyecto.

#### ■ ■ 2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos

- A.** Los titulares de la CCSJ mantuvieron un compromiso y voluntad política durante todo el proceso de implementación del Proyecto para garantizar el fortalecimiento del sector y de las instituciones.



La UPARSJ mantuvo coordinadas y fluidas relaciones y comunicaciones con los funcionarios de las instituciones beneficiarias, especialmente con los responsables de los componentes de fortalecimiento institucional y de reformas legales.

### ■ 2.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (outcomes)

- A. Un factor negativo para el fortalecimiento de la administración de justicia, ha sido la carencia de un sistema de carrera judicial, fiscal y del procurador, independiente de la legislación administrativa común (ley del servicio civil). En los sistemas modernos de administración de justicia, se garantiza la continuidad del servicio y de la capacidad técnica de sus jueces, fiscales y procuradores con el establecimiento de mecanismos rigurosos de ingreso, formación y evaluación continua. Ello permite la estabilidad y seguridad del funcionario judicial y la competitiva y transparente prestación del servicio de justicia.

### ■ 2.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (outcomes)

- A. El compromiso al más alto nivel de los titulares de la CCSJ y de los directores de planeación institucional y sistemas de información, de cada una de las beneficiarias, para fortalecer estratégicamente al sector mediante los procesos de modernización del servicio (norma ISO 9001:2000, vgr.) en la PGR, CSJ e ISNA y la automatización y mecanización progresiva de procesos y bases de datos en algunos de los servicios sustantivos y administrativos. También, la implementación de indicadores de gestión y de servicio.

## ■ 2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

### ■ 2.2.4.1. Análisis de gestión

- A. Título: La administración de un proyecto sectorial es mejor ejecutada por medio de una unidad de programa con organización y capacidad técnica propia.  
Conclusión: Los proyectos de fortalecimiento del "sistema" de justicia pueden ser mejor ejecutados por una unidad de programa que tenga autonomía técnica y funcional, dentro del marco de los convenios de préstamo.  
Explicación: Las instituciones del sistema de justicia, beneficiadas por ARSJ, tienen independencia y autonomía legal y constitucional para el ejercicio de sus funciones. El actual MG (antes MJ y MJSP) e ISNA integran el Organo Ejecutivo, el OJ, la FGR, PGR y CNJ son órganos constitucionales totalmente independientes entre sí. El Proyecto fue ejecutado a través de la UPARSJ adscrita a la UTE. La UPARSJ mantuvo una independencia técnica y funcional, lo que le permitió gozar de credibilidad ante las instituciones beneficiarias y ante el BID. Además, garantizó la ejecución del proyecto, de acuerdo a los procedimientos y políticas del Banco. Es así, que cuando hubo un cambio de personal y organizacional en la UTE, la UPARSJ pudo mantener las habilidades y conocimientos necesarios para la ejecución del proyecto, pese a algunos retrasos provocados por el cambio de su personal, especialmente administrativo y financiero.

### ■ 2.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos (medidas alternativas)

- A. Título: Transparencia y flexibilidad en la gestión y ejecución del proyecto ARSJ.  
Conclusión: La UPARSJ mantuvo una comunicación abierta y franca con las instituciones beneficiarias y con el BID sobre el proceso de ejecución del proyecto.  
Explicación: El equipo responsable de la planificación y ejecución de un Proyecto con impacto en un sistema de justicia, debe ser transparente con los titulares y sus funcionarios de enlace, tanto para la transmisión de conocimientos y políticas BID, como con las actividades y montos de inversión. Ello viabiliza la adaptación constante al entorno y facilita la ejecución del Proyecto.

### ■ 2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto (IP)



Con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (outputs) obtenidos por el proyecto en forma oportuna, en la cantidad y con la calidad esperadas y a los costos presupuestados, califique la implementación del proyecto

☐ Muy Satisfactorio (MS)

☒ Satisfactorio (S)

☐ Insatisfactorio (I)

☐ Muy Insatisfactorio (MI)

**A.** La implementación del proyecto se califica como satisfactoria porque la ejecución de sus componentes se realizó de acuerdo a lo previsto en el plan original y a las medidas correctivas adoptadas en términos de tiempo y costo. Lo anterior es conforme a lo indicado en el ISDP referente a que una "clasificación es satisfactoria cuando la ejecución del proyecto será completada durante el periodo de desembolso actualmente aprobado". Al respecto, se destaca que la clasificación de 'insatisfactorio' en el ISDP correspondiente a Dic. 2002 y a Junio 2003 se debió a que en esas fechas se preveía que los productos del proyecto no estarían concluidos antes de la fecha prevista para último desembolso.

El proyecto realizó con los recursos previstos más del 90% de los productos programados y consensados de acuerdo al informe inicial aprobado tanto por la CCSJ como por el BID. Cabe destacar que en el componente de Reformas Legales se logró el 95% de los productos programados, incluyendo acciones complementarias en capacitación de operadores, redacción de un anteproyecto de ley de carrera judicial y código procesal civil y mercantil, y publicaciones de material impreso de apoyo. En el componente de Mejora del Sistema de Justicia para Menores, se logró el 90% de lo programado mejorando la capacidad institucional y organizacional del ISNA en términos de atención, ejecución de programas de servicios integrales a la niñez y a la adolescencia. Esto incluyó mejora y rehabilitación del 70% de la infraestructura de atención de acuerdo a la Convención sobre los Derechos del Niño. En Fortalecimiento Institucional en el área de planificación estratégica y control de la gestión, las 6 insituciones realizaron cambios en su cultura organizacional. El personal fue capacitado, los procesos de trabajo mejorados y orientados al cliente, y las unidades de planificación equipadas y amuebladas. En el área de Sistemas de Información, las 6 instituciones fueron equipadas, se sistematizaron y mecanizaron procesos y cuentan con bases de datos e información disponible, oportuna y actualizada. Estos resultados permiten establecer que se alcanzó el 85% de lo previsto para este componente. Además, el Proyecto apoyó el equipamiento y amueblamiento de emergencia en las instituciones afectadas por los terremotos del 2001 (PGR y FGR), así como la evaluación de los daños en la infraestructura y la preparación de los diseños para su reparación. No obstante los logros antes mencionados, el tiempo de ejecución fue mayor a lo programado debido a la falta de experiencia en el desarrollo de programas de esta naturaleza por parte del organismo executor y coejecutores y al escaso apoderamiento de las actividades del Programa por parte de los beneficiarios durante los primeros dos años de ejecución y finalmente los problemas adicionales generados a raíz de los terremotos del 2001. Todo lo arriba indicado requirió cuatro prórrogas por un total de cuatro años: la 1a. prórroga por 18 meses (hasta 24 enero 02) solicitada en 11/98 y justificada por retrasos ocasionados en los trámites para declarar la elegibilidad para desembolsos (15 meses), así como en la adjudicación del primer proceso de licitación. Las dos subsiguientes fueron necesarias debido a procesos licitatorios declarados desiertos, protestas, retrasos en la construcción de obras de infraestructura y terremotos. La última por 14 meses adicionales fue una prórroga especial por recursos comprometidos. Se destacan como factores externos que ocasionaron demoras en la ejecución del proyecto los terremotos, protestas a procesos licitatorios y el abandono del constructor en diciembre de 2003 en la obra de construcción de la Delegación Regional del ISNA en San Miguel.

## ■ ■ 2.3. Análisis de Sostenibilidad

### ■ ■ 2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

#### ■ ■ 2.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto



Fortalecido / Mejorado	Si	No	N/A	Nivel		
				Nac	Reg	Loc
1. Marco legal y regulatorio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M y E)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / Gerencia financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoría y rendición de cuentas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

- A.** -El Proyecto facilitó la modernización de los programas de capacitación a operadores del sistema de justicia, a través de la ECJ-CNJ, lo cual ha dejado formados a un grupo de capacitadores nacionales que se han encargado de continuar los procesos de capacitación. Ello ha sembrado las bases para posibilitar la sostenibilidad del proceso de reforma judicial en forma continua, el cual deberá mantenerse en constante revisión y evolución a fin de garantizar la seguridad jurídica ante la necesidad imperante en el país.
- En materia de menores, se ha reconceptualizado el servicio de atención al menor a través de la filosofía de "atención integral", lo que condujo a una reorganización institucional del ISNA. El ISNA cuenta con infraestructura para atender a menores en conflicto con la ley penal minoril y con menores en riesgo, con programas de atención institucionalizada y con talleres equipados.
- En materia de planeación estratégica, todas las instituciones beneficiadas cuentan con unidades de planificación estratégica y unidades informáticas integradas con personal capacitado por el Proyecto y con sus herramientas de gestión y planificación (indicadores estadísticos de gestión, aplicaciones y bases de datos) diseñadas, y en algunos casos implementadas. Las instituciones del sistema de



justicia han elaborado sus planes de desarrollo institucional y tienen capacidad para implementarlos y darle continuidad al proceso de fortalecimiento institucional. El sistema de justicia cuenta con una infraestructura informática remozada y con sus aplicaciones para mejorar y agilizar los flujos de información interna y externa.

## ■ 2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor

- A.** La UPARSJ fue constituida como una unidad ad-hoc dentro de la UTE para la ejecución del ARSJ. Dicha unidad de programa mantuvo cierta independencia técnica y funcional, dentro del marco de los contratos de Préstamo, lo cual permitió fortalecer a las unidades beneficiarias en su capacidad gerencial y estratégica para el logro de los objetivos de desarrollo; y, además, permitió el entendimiento interinstitucional entre las organizaciones beneficiarias. No obstante, los cambios institucionales y organizacionales en la UTE impidieron una adecuada transferencia de conocimientos adquiridos por la UPARSJ al organismo ejecutor, UTE.

## ■ 2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

Califique la contribución del proyecto al desarrollo institucional / organizacional en el país prestatario y el Organismo Ejecutor

☐ Muy Relevante (MR)      ☒ Relevante (R)      ☐ Poco Relevante (PR)      ☐ Irrelevante (I)

- A.** El Programa ha contribuido considerablemente a la modernización del sistema de justicia transformando la cultura organizacional de las instituciones beneficiarias orientándolas hacia el servicio al cliente, fortaleciendo su infraestructura y sus procesos de trabajo, lo cual ha dejado las bases para continuar con el proceso de fortalecimiento de la seguridad jurídica del país. Este proceso de modernización apoyado por el Programa no es coyuntural ya que es imprescindible para que el país pueda enfrentar los retos que le demandarán las nuevas metas en su desarrollo económico y social.

## ■ 2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

### ■ 2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto

- A.**
- La CSJ, el ISNA y la PGR deben continuar los procesos de mantenimiento y mejora del sistema de gestión de la calidad de forma indefinida.
  - El ISNA deberá continuar con el mantenimiento y mejora de la infraestructura de los centros de atención al menor, construidos con los fondos del proyecto, por los próximos diez años. Asimismo deberá darle mantenimiento y actualización a los programas de capacitación vocacional.
  - Las instituciones que forman parte del sistema de justicia deben crear y mantener programas de desarrollo profesional y de capacitación de sus operadores llevada a cabo mediante un sistema de carrera judicial, fiscal, procurador y de otros operadores del sistema judicial. Para el caso, la ECJ del CNJ deberá actualizar y ampliar sus programas de capacitación a los operadores de justicia por lo menos por cinco años o mientras su mandato constitucional lo establezca, así como mantener un mínimo de dos publicaciones al año como un instrumento para la divulgación de la legislación salvadoreña.
  - Las seis instituciones beneficiarias deberán dar mantenimiento y actualizar por los próximos tres años la infraestructura informática y sistemas de información dotados por el Programa. Así como también al mobiliario (FGR, CSJ, PGR, ISNA, MG) e infraestructura (PGR), financiados por el ARSJ.
  - Todas las acciones encaminadas a mantener y mejorar el proceso de modernización del sistema de justicia, el cual debe ser permanente, deberán contar con los recursos financieros necesarios para tal fin, preferiblemente del presupuesto general de la Nación o en su defecto, financiamiento externo.



## 2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
2. Marco legal y regulatorio	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
3. Arreglos institucionales y capacidad organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
6. Personal idóneo	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A

## 2.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad

- A.** Internos al proceso:
- a) Infraestructura: La falta de presupuesto adecuado del gasto corriente para invertir en la adquisición y modernización de la plataforma informática y sus aplicaciones en las que ARSJ ha trabajado.
  - b) Recursos Humanos: La falta de sistemas de selección o de ingresos con requisitos objetivos que garanticen el reclutamiento del personal idóneo para la judicatura y las otras instituciones y el mantenimiento de éstos para el desarrollo de su carrera.
  - c) Interstitucionales: La poca capacidad y habilidad de la secretaría técnica de la CCSJ, tanto política, institucional y técnica para coordinar y administrar las acciones de desarrollo estratégico del sector de justicia.

**Externos:**

- a) La baja credibilidad de los ciudadanos hacia el sistema, funcionarios y empleados percibida a través de los diversos servicios públicos de la administración de justicia.
- b) La falta de convergencia o coordinación por objetivos estratégicos del sector de justicia en cada uno los presupuestos de las instituciones del sistema de justicia.
- (c) La escasa asignación presupuestaria para el desarrollo de planes, programas y proyectos de inversión que le den continuidad al proceso de modernización del sistema de justicia.

Cabe destacar que la calificación de '2' en la disponibilidad de recursos financieros arriba indicado, se basa en la poca asignación del gasto corriente en el presupuesto proyectado para el 2005, como parte de la política actual del GOES sobre reducción del gasto corriente.

## 2.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad

- A.** Existe una demanda constante y creciente de los ciudadanos, de organizaciones del sector privado y organismos cooperantes, que exigen a los titulares del sector de justicia el mejoramiento de los servicios de la administración de justicia, especialmente para hacerlos más eficientes y transparentes.





En cada institución beneficiaria han quedado recursos humanos capacitados para brindar un mejor servicio al usuario (jueces, fiscales, defensores públicos, y otros operadores). Además, las instituciones cuentan con infraestructura de obras civiles y equipamiento que son la base para continuar con los procesos de reforma y mejora del sistema de justicia.

## ■ 2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas)

- A.** Título: Fortalecimiento de la cultura gerencial; Sistema de Gestión de la Calidad (ISO9001:2000) e informática en el sector.  
 Conclusión: Las modificaciones en la legislación y en la organización de las instituciones del sector de justicia requieren la implementación de sistemas de gestión de la calidad así como de nuevas tecnologías y sus aplicaciones.  
 Explicación: ARSJ logró introducir, con mucho esfuerzo en el sistema de justicia, sistemas de gestión de la calidad y tecnologías de información y de comunicaciones que mejoraron la cultura organizacional de las instituciones. Lo anterior permite prestar servicios más eficientes, eficaces y transparentes a la población. El sistema de justicia, hasta ARSJ, no había tenido una significativa inversión tecnológica.

## ■ 2.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas)

- A.** Título: Desarrollo de la visión de la modernización del sector de justicia como política de Estado.  
 Conclusión: Los procesos de modernización del sector de justicia requieren que las instituciones continúen los procesos de reforma y cambio para fortalecer la seguridad jurídica del país que permita, entre otros, propiciar un ambiente de competitividad con transparencia y equidad.  
 Explicación: Para prever la sostenibilidad de los procesos de modernización adoptados por el sistema de justicia, es necesario seleccionar al personal estratégico y operativo que pueda asumir el liderazgo y la permanencia de los cambios promovidos por los proyectos.

## ■ 2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

- A.** Basado en las etapas de desarrollo e implementación del Proyecto y en la lecciones aprendidas, se recomienda a las instituciones beneficiarias y al prestatario tomar las siguientes acciones durante el próximo año:
- Institucionalizar los procesos de formación profesional de carácter permanente o que tengan significado en el desarrollo de la carrera profesional de los empleados y funcionarios públicos en el sector de justicia.
  - Continuar el seguimiento o revisión de los procesos de certificación de sistemas de estandarización de la calidad del servicio.
  - Continuar invirtiendo en las adquisiciones de nuevas tecnologías de información y comunicaciones y sus aplicaciones.
  - El ISNA deberá continuar con el mantenimiento necesario de la infraestructura de los centros de atención al menor y de las tres delegaciones regionales, así como del mobiliario y equipo financiado por el proyecto. Al mismo tiempo, dar continuidad a los programas de capacitación vocacional a los adolescentes atendidos por esta institución.
  - Las seis instituciones beneficiarias de este proyecto deben procurar los recursos financieros necesarios para dar continuidad al proceso de modernización en curso. Cabe destacar que en el presupuesto proyectado para el 2005, las instituciones beneficiarias del Programa han asignado fondos para planes de mantenimiento de equipo, y de la infraestructura realizada con financiamiento del proyecto, para adquisición de equipo informático, y en el caso de la CSJ para la construcción del centro integrado de Justicia "Isidro Menéndez".

## ■ 2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto (S)

Con base en los análisis previos y las perspectivas del plan de acción, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres años





☐ Muy Probable (MP)
 ☒ Probable (P)
 ☐ Poco Probable (PP)
 ☐ Improbable (I)

- A. Basado en el Plan de Acción arriba mencionado (2.3.2.7), se califica como 'probable' la sostenibilidad del proyecto ya que se considera que existe la voluntad política de los actuales titulares del sistema de justicia, y el personal técnico capacitado en cada institución beneficiaria del Programa para implementar el mencionado Plan. No obstante, el factor crítico y determinante para la realización del Plan de Sostenibilidad es la oportuna provisión de recursos financieros a cada institución beneficiaria del proyecto.

## 2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

### 2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas

1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
2. Organización de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
4. Monitoreo y evaluación de resultados (información de línea de base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte de información, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
5. Capacidad gerencial de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
6. Oportunidad en el cumplimiento de políticas, procedimientos y cláusulas contractuales	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
8. Eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
9. Liderazgo de la alta gerencia de la Agencia Ejecutora, sentido de propiedad y apoyo a la ejecución del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A

### 2.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas)

- A. Título: Reclutamiento del equipo de la Unidad de Programa con personal profesional especializado en las diversas actividades de los componentes del Proyecto.  
 Conclusión: La creación de un equipo multidisciplinario en la Unidad de Programa permitió conocer, evaluar y ejecutar las complejas actividades del Proyecto a ser ejecutadas.  
 Explicación: La formación de un equipo de programa, debe permitir el reclutamiento de recursos humanos especializados en las diversas áreas, como administración y finanzas, adquisiciones y contrataciones, construcción, fortalecimiento institucional, reformas legales, tecnologías de información y comunicaciones y especialistas en temas de niñez y adolescencia. Ello no implicó que cada uno se dedicara a un área en particular, sino a sumar las experiencias, especialidades y



conocimientos de cada uno de los miembros del equipo.

## ■ 2.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas)

- A.** Título: Creación de una Unidad especializada independiente de la estructura orgánica del Organismo Ejecutor.  
 Conclusión: El establecimiento y mantenimiento de una Unidad de Programa permite viabilizar en tiempo y forma los productos esperados y enfrentar los cambios del entorno institucional y organizacional del organismo ejecutor y coejecutores de manera exitosa.  
 Explicación: Debido a la complejidad institucional de proyectos de esta naturaleza se requiere que el organismo ejecutor cree una Unidad de Programa con su propia organización y personal profesional que responda a las necesidades técnicas, administrativas y financieras del proyecto para garantizar una ejecución eficiente de las actividades y productos esperados.

## ■ 2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor

Con base en el análisis de desempeño realizado en esta sección, en los resultados logrados y en la eficiencia en la implementación del proyecto califique el desempeño del Organismo Ejecutor:

☐ Muy Satisfactorio (MS)    ☒ Satisfactorio (S)    ☐ Insatisfactorio (I)    ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

- A.** El Organismo Ejecutor (UTE) desempeñó sus funciones y atribuciones de acuerdo a lo establecido en su Ley Orgánica, limitándose a supervisar y dar seguimiento a planes, programas y proyectos. Por otra parte, la Unidad de Programa (UPARSJ) - unidad descentralizada creada por la UTE para administrar la ejecución técnica del Programa-- demostró un sentido de liderazgo, coordinación, compromiso y responsabilidad para garantizar el éxito en la ejecución del Proyecto interactuando directamente con las instituciones beneficiarias. La apropiación de las actividades y resultados por parte de las instituciones beneficiarias y sus titulares en conjunto con la UPARSJ y el BID fue determinante para el logro sustancial de los objetivos de desarrollo del proyecto.

## ■ 2.5. Bases para la Evaluación Ex-post

### ■ 2.5.1. Previsiones para la Evaluación Ex-post

1. ¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?

- ☐ Si  
☒ No

2. ¿Para qué fecha está programada?

Fecha de comienzo :

Fecha de terminación :

3. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?

- ☐ Banco  
☐ Prestatario



¿Cuánto es el costo estimado (USD)? : \$0.00

4. ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para realizar la evaluación ex post?

- ☐ Recursos de préstamo BID
- ☐ Recursos del prestatario
- ☐ Otras fuentes

A.

## 2.5.2 Análisis de capacidad para la evaluación ex-post

A.

## 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

### 2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales

- Creación de una Unidad Independiente para la Ejecución de proyectos que contemplen múltiples instituciones coejecutoras con autonomía.  
El diseño de una eventual segunda etapa con las instituciones que conforman el sector de justicia debería contemplar que la ejecución del proyecto se realice mediante una unidad ejecutora independiente de los organismos ejecutores o coejecutores para garantizar el apoderamiento de la ejecución y el cumplimiento de las políticas y procedimientos del BID frente a los cambios organizacionales, institucionales y de personal de forma ágil y oportuna.
- Instrumento de evaluación integral. En el proceso de diseño y puesta en marcha de un programa, se debería establecer las líneas de base y los indicadores para el monitoreo y evaluación del proceso de ejecución y avance de la operación. Desde el inicio de la ejecución debería quedar establecido una relación integral entre el marco lógico, el ISDP y el sistema de planificación implantado por el ejecutor. Este instrumento proporcionaría mecanismos ágiles para la obtención y generación de información detallada de avance, lo cual facilitaría el seguimiento físico y financiero de la operación.
- Posesión Legal, Servidumbres u otros derechos necesarios para iniciar las obras. En el diseño y dimensión de un programa que implique la construcción o remodelación de obras, es necesario asegurarse que la institución beneficiaria además de demostrar la posesión legal del terreno o del inmueble, cuente con los suficientes recursos financieros presupuestados o programados para pagar los impuestos y permisos requeridos, pues de lo contrario se pueden enfrentar atrasos en la iniciación o suspensiones de obras y en la liquidación financiera de los constructores y supervisores de tales obras.
- Reinserción Social. En el diseño y dimensionamiento de un programa que comprenda la capacitación a jóvenes integrantes de maras y en riesgo social sería conveniente incluir actividades adicionales que contribuyan a lograr la inserción social, como podría ser una campaña de promoción de no-discriminación laboral. El diseño de esta operación no incluía programas de inserción laboral.
- Involucramiento y Liderazgo. En el desarrollo de las actividades del Componente de Reformas Legales, la participación activa de funcionarios y autoridades clave de las instituciones beneficiarias se tornó en un factor de éxito.



- **Diseño y dimensionamiento del Proyecto.** Se considera que en el diseño y dimensionamiento de proyectos con múltiples coejecutores autónomos se debe realizar un análisis institucional más profundo para determinar posibles cuellos de botella durante la implementación de la ejecución del proyecto. Lo anterior produjo dificultades en la ejecución requiriéndose mayores tiempos para la obtención de productos y efectos. Asimismo, el diseño de los productos de los proyectos no deberían estar supeditados al entorno político de un país. i.e: aprobación de leyes por parte de la Asamblea Legislativa.
- **Dificultades para elaborar el PCR bajo el formato actual con información de proyectos cuyo diseño tiene una antigüedad de más de ocho años.** Al menos ocho años atrás los proyectos eran diseñados con enfoque a productos y no a efectos y tampoco contenían líneas de base.
- **Cambios significativos durante la implementación del Proyecto.** Se estima conveniente que el equipo de proyecto evalúe la necesidad de documentar contractualmente las modificaciones que se susciten en las actividades de los programas en casos de cambios provocados por desastres naturales, cambios institucionales en los organismos coejecutores o beneficiarios de los proyectos, así como cambios en la obtención de productos orientados a alcanzar los objetivos de desarrollo del proyecto.
- **Encuestas de Opinión.** Se enfatiza la conveniencia de que en futuras operaciones se incluyan en su diseño encuestas de opinión para medir la satisfacción de los usuarios con relación a las líneas de base de productos y efectos elaboradas para el proyecto.
- **Participación de los beneficiarios.** Para programas que involucran distintos organismos beneficiarios, es importante garantizar su participación desde la etapa de diseño de la operación. En este caso, los beneficiarios empezaron a apoderarse del programa desde el tercer año, lo que influyó negativamente en los tiempos de implementación. La participación de los beneficiarios en las etapas de preparación del marco lógico puede apoyar a promover una cultura de apropiación temprana.
- **Perfiles en la Unidad Ejecutora.** La formación de la unidad ejecutora como un equipo multidisciplinario es un factor de éxito. Es importante garantizar la calificación técnica suficiente y la diversidad de perfiles para enfrentar las necesidades variadas que genera un programa de esta naturaleza, no limitándose para constituir la Unidad Ejecutora a especialistas de un mismo sector. El análisis institucional previo es buen instrumento para determinar los perfiles necesarios en una determinada unidad ejecutora.



# Memorando del Ejecutor

---

## ■ ■ 3.1. Memorando del Ejecutor

---

### ■ ■ 3.1. Memorando del Organismo Ejecutor (Sección del PCR escrita por el Prestatario / Ejecutor)

---

Memorando del Ejecutor

---



## **Documento del Ejecutor (UTE) y (UPARSJ)**

### **3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS E IMPACTOS)**

#### **3.1.1 Productos (outputs) obtenidos.**

##### **Componente 1: Reformas Legales**

**i)**

- Se realizaron y se publicaron Ensayos Doctrinarios sobre el nuevo Código Procesal Penal.
- Diagnóstico del Proyecto de Ley de Procedimientos Administrativos y propuesta de un nuevo proyecto de Ley.
- Bases de la nueva Ley de la Jurisdicción Contenciosa Administrativa, culminando con el Anteproyecto de ley y el Manual del Derecho Administrativo.
- Redacción y publicación de un Reglamento para la Aplicación de la Ley Penitenciaria.
- Elaboración del Anteproyecto del Código Procesal Civil y Mercantil.
- Redacción del Código Migratorio de El Salvador y su Reglamento.
- Desarrollo de Consultorías y capacitaciones, destacando las siguientes: a) la prueba en el proceso civil; b) redacción del código Procesal Penal comentado; c) redacción del manual sobre la teoría del delito; d) Curso sobre técnicas de investigación del Delito; e) Cursos sobre las consecuencias jurídicas del Delito; f) Capacitación en materia de seguridad penitenciaria; g) Ensayos Doctrinarios de la Justicia Penal Minoril; h) elaboración del documento: “ La Ley del Menor Infractor y la Ley de Vigilancia y Control de Ejecución de Medidas al Menor Infractor, comentada, anotada y concordada”.

**ii)**

- Publicación del compendio “Justicia Penal de Menores”.
- Publicación del libro “Ensayos Doctrinarios del Nuevo Código Procesal Penal”.
- Publicación del libro “Jurisprudencia Penal y de Menores, emanada de los tribunales de sentencia y tribunales de menores de la República, año 1999”.
- Publicación de la “Ley Penitenciaria, comentada, anotada y concordada”.
- Publicación del libro “Comentarios al Código Procesal Penal” (Dos tomos)
- Publicación de libros varios: Manual de la Justicia Administrativa; Manual de la Teoría del Delito; Interpretación y Argumentación Jurídica; Ensayos para la capacitación penal;

**iii)**

- Diagnóstico jurídico para la elaboración de las bases de la Reforma Integral de la Justicia Administrativa y Contencioso Administrativo.
- Cursos de capacitación en materia de Justicia Administrativa y sobre “El acto Administrativo, para aspirantes a jueces de lo Contencioso Administrativo.
- Desarrollo de la consultoría: “Diseño de tribunales regionales en lo Contencioso Administrativo.

## **Componente 2:**

### **Mejora del Sistema de Justicia para Menores**

- 2.1
  - Desarrollo de una serie de actividades orientadas al establecimiento de la concepción integral del ISPM ahora ISNA, tales como: a) Plan de fortalecimiento y modernización, flujogramas e indicadores por componente de cultura organizacional, recursos humanos, sistemas de información y organización institucional; b) análisis de la situación de base para la reforma del sistema de justicia, sección de protección de menores, c) consulta diagonal encuesta sobre la operación actual y visión futura del ISNA.
  - Diseño y desarrollo del “Sistema de Información para la Infancia”.
  - Evaluación de la estructura organizativa, funcionamiento y definición de los diferentes programas y servicios del ISNA.
  - Taller con la Junta Directiva del ISNA para determinar la nueva Visión y Misión del Instituto y una nueva propuesta de organización.
  - Estudio de Evaluación de Impacto de los Programas y Servicios sustantivos del ISNA.
  - Diseño, implantación y certificación de un Sistema de Gestión de Calidad, bajo la norma ISO 9001:2000, en los servicios de atención inmediata, protección y procesos administrativos de adopción.
- 2.2
  - Remodelación de tres centros de Atención al Menor: El espio, Rosa Virginia Pelletier y Tonacatepeque.
- 2.3
  - Equipamiento para los talleres de formación y producción de los tres centros remodelados.
  - Implantación del “Teléfono Amigo” en la ciudad de San Miguel para víctimas de violencia familiar atendidas por el ISDEMU.
- 2.4
  - Capacitación de más de 2800 jóvenes a través del Programa de Becas del ISPM, distribuidas así: a) Menores en riesgo social 1672; b) Menores internos en centros reeducativos 693; c) 428 jóvenes pertenecientes a maras o pandillas juveniles.
- 2.5
  - Elaboración de diseño y construcción de Delegación Occidental del ISNA, ubicada en la ciudad de Santa Ana, para albergar las oficinas administrativas regionales.
  - Elaboración de diseño y construcción de Delegación Central del ISNA, ubicada en la ciudad de San Salvador, para albergar las oficinas administrativas regionales.
  - Elaboración de diseño y construcción de Delegación Oriental del ISNA, ubicada en la ciudad de San Miguel, para albergar las oficinas administrativas regionales.
- 2.6
  - Se desarrollaron cinco iniciativas innovadoras de apoyo a la problemática de menores que fueron desarrolladas por igual número de ONG's:

- Fundación Hermano Pedro: Proyecto de apoyo psicológico a los padres de familia de niños con discapacidad.
- Centro para el Liderazgo de las Artes CELARTE: Promoción de la danza y la cultura como elementos para combatir la violencia e involucrar a la juventud en el desarrollo urbano del área metropolitana de San Salvador.
- Asociación pro hogar permanente de parálisis cerebral: capacitación laboral para adolescentes con discapacidad.
- Save the Children: Participación juvenil en el desarrollo rural.
- Fundación Guadalupe: Niños y niñas protegiendo el Medio Ambiente, una tarea en igualdad (equidad de género).

- 2.7 - Se realizó la reconstrucción y rehabilitación de cuatro centros de atención al menor: Tonacatepeque, El Espino, Rosa Virginia Pelletier y Sendero de Libertad (Ilobasco). Quedaron pendientes tres centros de atención al menor, por insuficiencia de fondos disponibles, uno de los cuales se entregó la Administración a una Fundación Salesiana.

### **Componente 3:**

#### **Fortalecimiento de las Instituciones del Sistema de Justicia en materia de planeamiento y sistemas de información.**

- 3.1 - Se realizó el Diplomado en Alta Gerencia para funcionarios directivos de planificación y otras áreas de las Instituciones: OJ, MJ, ISPM, FGR, PGR y CNJ; con el siguiente contenido: Dirección Estratégica, Cultura Organizacional, Gerenciamiento del Proceso de Transformación Cultural, Gerencia de Despacho y de las Jefaturas, Administración de Recursos Humanos, Formulación y Administración de Proyectos y Planes, Programación y Presupuestos, Análisis de Procesos Administrativos y Legales, Calidad Integral del Trabajo.
- Capacitación sobre “Proceso de planeación estratégica del Sector de Justicia”.
  - Curso de capacitación sobre “Marco Lógico del Sector de Justicia”.
  - Se realizaron cuatro trabajos con las Instituciones:
    - PGR: Diagnóstico de la Planificación
    - FGR: Diagnóstico de la Planificación
    - CSJ: Diagnóstico de la Planificación; también se desarrolló un taller de: “Formulación de estrategias para el fortalecimiento y consolidación del comité interinstitucional de Planificación”.
    - En el ISPM se realizaron actividades para: Identificar y validar la Misión y Visión de la Institución; implementación de herramientas de administración y planificación; se conformó la Unidad de desarrollo institucional; estudios de procesos y reingeniería.
- 3.2 - Desarrollo e implementación del sistema de estadísticas e indicadores de gestión de la FGR, para contar con instrumentos e insumos de análisis y evaluación de la gestión institucional, fomentando estrategias y planes de acción.



- Desarrollo e implementación del sistema de estadísticas e indicadores de gestión del OJ, para apoyar a éste en la formulación de estrategias y planificaciones de acciones en el ámbito jurídico administrativo.
  - Desarrollo y certificación del sistema de gestión de la calidad, bajo la norma ISO 9001:2000, en el OJ para los procesos de: Notariado, Investigación Judicial e Investigación Profesional.
  - Desarrollo, implantación y certificación del sistema de gestión de la calidad ISO 9000 en la PGR, para las áreas de: Servicios Legales de Atención al Cliente; - Defensoría Pública Penal, Defensa de la familia y el menor y defensa de los derechos de los trabajadores.
  - Consultorías sobre: “Elaboración de los perfiles de funcionarios de la PGR.
  - Desarrollo del departamento de recursos humanos y reglamento laboral.
  - Consultoría para elaboración de la base conceptual para la Planificación estratégica y operativa de la PGR.
  - Modernización del mobiliario y equipos informáticas de la PGR.
  - Desarrollo de consultorías sobre: “Análisis del proceso de toma de decisiones”, “Metodología de evaluación del impacto de la escuela del capacitación Judicial del CNJ”; “Operacionalización de la evaluación de impacto de la capacitación judicial”.
  - Desarrollo e implantación del sistema de información que integra las funciones sustantivas del CNJ: selección, evaluación y capacitación.
  - Desarrollo de encuesta de percepción de la Seguridad Ciudadana a nivel nacional y zonal, realizándose 3500 encuestas en 45 municipios, obteniéndose productos para apoyar la gestión del Ministerio de Gobernación en temas de seguridad ciudadana.
- 3.3
- Se dotó de infraestructura informática a todas las instituciones beneficiarias, así como capacitación técnica para el soporte de los mismos.
  - Desarrollo e implantación del subsistema de información administrativa en el ISNA.
  - Desarrollo del sistema informático para el manejo del manejo mecanizado de la jurisprudencia en la CSJ.
  - Desarrollo e implantación del sistema informático para el manejo en formato digital de todos los documentos en el MG.
  - Desarrollo e implantación del sistema para el seguimiento institucional de casos (manejo de expedientes) en la FGR.
  - Desarrollo e implantación del Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos de la FGR.
  - Desarrollo e implantación del sistema de información de las funciones sustantivas del CNJ. También se desarrollaron los sistemas de: seguimientos de acuerdos del pleno, aplicaciones administrativas y recursos humanos.
  - En la PGR los fondos de este subcomponente fueron reorientados para actividades de emergencia originada por los terremotos del 2001.
- 3.4
- Se elaboró el estudio estructural y el diseño de reparaciones de la FGR
  - Se elaboró el estudio estructural y el diseño de reparaciones de la PGR.
  - Se proveyó de mobiliario de oficina necesario en las nuevas oficinas de la FGR.

- Se construyeron las edificaciones modulares de la PGR, posteriores al terremoto del 2001.

### 3.1.1.1 Análisis de Indicadores de Producto.

PLANEADO	LOGRADO
<p>Componente 1:</p> <p><b>Reformas Legales</b></p> <p>1.1 Para primer trimestre de 1999: (i) 3 Proyectos de Ley elaborados y presentados a la Asamblea Legislativa; (ii) 5 publicaciones de leyes comentadas y anotadas; (iii) presentada propuesta de organización y funcionamiento de los nuevos tribunales de lo contencioso-administrativo.</p>	<p>i) Se apoyaron gestiones para diagnóstico, redacción y elaboración de 3 leyes y 2 códigos, y se financió la redacción de 2 reglamentos de leyes.</p> <p>ii) Se publicaron más de 8 libros que sirven de apoyo a operadores del sistema, a abogados litigantes y a la población en general.</p> <p>iii) Se apoyó la elaboración de diagnóstico, y el diseño de los tribunales regionales de lo contencioso administrativo y se dieron cursos de capacitación.</p>
<p>Componente 2:</p> <p><b>Mejora del Sistema de Justicia para Menores</b></p> <p>2.1 Concepción integral del ISPM acordada e implantada para el primer Trimestre de 1999.</p> <p>2.2 Tres centros remodelados y un refugio temporal para atender casos de VIF construido y operando según nuevos procedimientos y normas para tercer trimestre 1999.</p> <p>2.3 Programa de becas para 1750 beneficiarios y capacitación de 50 operadores de justicia para menores iniciados en enero de 1998.</p> <p>2.4 Tres delegaciones del ISPM construidas y operando al final del programa.</p> <p>2.5 Programas de iniciativas innovadoras de ONG's en apoyo a la problemática de menores concluida durante el primer trimestre de 2002.</p> <p>2.6 Fondos Reorientados: ocho centros de bienestar infantil (CBI) reconstruidos para abril 2002.</p>	<p>2.1 Se reformó la Concepción Integral del ISPM, transformando la estructura orgánica y funcional en el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Niñez y adolescencia ISNA.</p> <p>2.2 Se logró la rehabilitación y equipamiento de los tres Centros de Atención al menor seleccionados, superando las expectativas. Los fondos del refugio temporal para VIF se reorientaron para el ISDEMU en San Miguel, quien atiende los casos de VIF.</p> <p>2.3 El programa de becas atendió a mas de 2800 jóvenes, con capacitaciones desarrolladas a través de ONG's.</p> <p>2.4 Se construyeron y están en operación 2 delegaciones y una tercera está en proceso de finalización su construcción.</p> <p>2.5 Se apoyaron 5 iniciativas innovadoras que fueron desarrolladas por igual número de ONG's.</p> <p>2.6 Se rehabilitaron cuatro centros de bienestar infantil, el resto no se pudo por ser insuficientes los fondos disponibles para la magnitud de los daños.</p>

<p>Componente 3:</p> <p><b>Fortalecimiento de las Instituciones del Sistema de Justicia en materia de planeamiento y sistemas de información.</b></p> <p>3.1 Políticas sectoriales de planificación diseñadas y acordadas con cada institución y unidades de planificación operando para diciembre de 1997.</p> <p>3.2 Documento con los indicadores de gestión y diseño de sistema de información elaborado para cada institución para el tercer trimestre de 1999.</p> <p>3.3 Nuevo sistema de información operando en todas las instituciones: primer trimestre 2000 (ISPM); segundo trimestre 2001 (CSJ); y segundo trimestre 2002 (FGR, CNJ y MG)</p> <p>3.4 Propuesta de reorganización de modernización de procedimientos y procesos del Ministerio de Justicia acordado para el primer trimestre de 1999.</p> <p>3.5 Fondos Reorientados: (a) estudios estructurales de la FGR y PGR realizados para abril 2002; (b) oficinas temporales de la FGR dotadas con mobiliario para abril 2002; y (c) edificaciones temporales para las oficinas de la PGR construidas para abril 2002.</p>	<p>3.1 Se realizaron capacitaciones sectoriales en planificación y se apoyó a cada institución en los diagnósticos y en los procesos de planificación estratégica.</p> <p>3.2 Se elaboraron los diseños de los sistemas de información de 3 de 5 instituciones y se elaboraron los indicadores.</p> <p>3.3 En todas las instituciones se instalaron nuevos sistemas informáticas en diferentes áreas priorizadas por cada institución, a excepción de la PGR, en donde los fondos se reorientaron para necesidades prioritarias generadas por el terremoto 2001.</p> <p>3.4 Este indicador no fue posible cumplirlo, debido a una serie de fusiones de carteras de Estado hasta formar una nueva institución actual denominada Ministerio de Gobernación.</p> <p>3.5 (a) Se elaboraron los estudios estructurales y diseño de reparaciones de ambas instituciones FGR y PGR. (b) Se dotaron de mobiliario las oficinas de la FGR. (c) se construyeron y se usaron las edificaciones temporales de la PGR.</p>
--	---

### 3.1.1.2. Identificación de los productos clave (key outputs) logrados.

#### Componente 1: Reformas Legales

- i) En enero del 2001 se aprobó la elaboración del Anteproyecto del Código Procesal Civil y Mercantil, cuyo documento final fue concluido en noviembre del 2002. Este proyecto no estaba contemplado en la programación original, pero el órgano judicial planteó la necesidad urgente de tener una legislación actualizada en esta materia.  
Se realizaron más de 40 consultorías y capacitaciones como actividades complementarias y necesarias durante todo el proceso de desarrollo del proyecto.
- ii) De todas las publicaciones elaboradas las más importantes fueron: “Comentarios al Código Procesal Penal (2 Tomos, 6000 ejemplares), y el Manual de la Justicia Administrativa”.
- iii) Entre los meses de octubre y noviembre del 2000 se desarrolló la consultoría: “Diseño de tribunales regionales en lo Contencioso Administrativo”, cuyo producto fue aprobado por la Sala correspondiente de la CSJ”.

## **Componente 2: Mejora del Sistema de Justicia para Menores**

- 2.1) - Con el apoyo del Programa se realizaron consultas, encuestas, diagnósticos, talleres de planeación estratégica, etc., que sirvieron de base para la transformación del ISPM en el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia (ISNA. Durante el año 2003 y primer trimestre del 2004 se realizó el diseño e implantación del sistema de gestión bajo la norma ISO 9001:2000, logrando su certificación de calidad en febrero 2004.
- 2.2) - Se realizó la remodelación de los tres centros de atención al menor seleccionados: El Espino, Rosa Virginia Pelletier y Tonacatepeque, incluyendo dotación de equipos para talleres de formación y producción. Los centros fueron inaugurados en septiembre del 2000.
- 2.3) - A través del programa de Becas se mejoró la capacidad laboral de más de 2800 jóvenes, que antes no tenían oportunidad de tener empleo por carecer de capacitación adecuada.
- 2.4) - Se construyeron en forma completa las delegaciones del ISNA en Santa Ana (Delegación Occidental), San Miguel (Delegación Oriental) y en San Salvador (Delegación Central).
- 2.5) - Se apoyaron cinco iniciativas innovadoras que fueron desarrolladas por cinco ONG's: Fundación Hermano Pedro, Centro para el Liderazgo de las Artes, Asociación Pro Hogar permanente de Parálisis Cerebral, Save the Children y Fundación Guadalupe.
- 2.6) - Se reconstruyeron y habilitaron 4 Centros de Bienestar Infantil: Tonacatepeque, El Espino, Rosa Virginia Pelletier y Sendero de Libertad (Ilobasco).

## **Componente 3: Fortalecimiento de las Instituciones del Sistema de Justicia en materia de planeamiento y sistemas de información.**

- 3.1 - En 1998 se realizó el Diplomado de Alta Gerencia para Funcionarios Directivos de Planificación y otras áreas de las Instituciones: OJ, MG, ISPM, FGR, PGR y CNJ. también se desarrollaron diferentes consultarías sobre Planificación Estratégica, Marco Lógico, Diagnósticos de Planificación, etc.
- 3.2 - Se desarrollaron los Sistemas de Información con Indicadores de Gestión del Órgano Judicial. Se implantó el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000 en PGR y se implantó el Sistema de Calidad ISO 9001:2000 para diferentes procesos en el OJ.
- 3.3 - Durante todo el proyecto se apoyó el Proceso de modernización de las Instituciones del Sector y del ISNA, dotándolos de infraestructura de

informática, diseño de sistemas informáticos y capacitación técnica y capacitación para el soporte y mantenimiento de dichos sistemas.

- 3.5 - Se construyeron las edificaciones temporales de la PGR y se dotó de mobiliario moderno a las instalaciones de la FGR.

### **3.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto.**

**Objetivo de Desarrollo:** Contribuir en el proceso de modernización del Sistema de Justicia, incrementando la confianza en dicho sistema y mejorando la seguridad jurídica, el ambiente de seguridad ciudadana y la efectividad de las Instituciones del Sector.

#### **Componente 1:**

- Ensayos Doctrinarios sobre el Nuevo Código Procesal Penal publicados.
- “Comentarios al Código Procesal Penal”, elaborado y publicado.
- Anteproyecto del Código Procesal Civil y Mercantil, elaborado y publicado.
- Ley de lo Contencioso Administrativa, elaborada y publicada.
- “Ley Penitenciaria, comentada, anotada y concordada”, elaborada y publicada.
- Reglamento para la aplicación de la Ley Penitenciaria elaborado y publicado.
- Código Migratorio de El Salvador y su reglamento, elaborado.
- “La Ley del Menor Infractor y la Ley de Vigilancia y Control de Ejecución de Medidas al Menor Infractor”, elaborada y publicada.
- Justicia Penal de Menores, elaborado y publicado.
- Tribunales Regionales en lo Contencioso Administrativo diseñados.
- Operadores de Justicia y abogados litigantes capacitados en diferentes áreas.

#### **Componente 2:**

- ISPM convertido en ISNA, fortalecido y modernizado en todos sus aspectos organizativos y funcionales.
- “Sistema de Información para la Infancia”, desarrollado e Implementado.
- “Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 en el ISNA”, implementado y certificado en las áreas de: Atención al público, Servicios de Atención Inmediata, Protección y Procesos Administrativos de Adopción.
- Infraestructura de cuatro Centros de Atención al Menor (El Espino, Rosa Virginia Pelletier, Tonacatepeque y Sendero de Libertad), remodelados.
- Delegaciones Regionales del ISNA (Occidental, Oriental y Central), diseñadas, construidas y en funcionamiento.
- Se fortalecieron los programas de prevención y reinserción social, capacitando a más de 2800 jóvenes becarios.
- Cinco iniciativas innovadoras implementadas por Organismos no gubernamentales fueron desarrolladas.

#### **Componente 3:**

- Las Unidades de Planificación y Desarrollo de todas las Instituciones fueron capacitadas y están operando.
- Sistemas informáticos de estadísticas e indicadores de gestión de la FGR elaborados y funcionando.

- Sistema de estadísticas e indicadores de gestión en el OJ, elaborado y funcionando.
- Planificación estratégica del ISNA elaborada y en desarrollo, procesos de reingeniería elaborados e implementados, Unidad de Desarrollo Institucional del ISNA diseñada, implementada y funcionando.
- Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 implementado y certificado en los procesos de notariado, investigación judicial, e investigación profesional del OJ.
- Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000 implementado y certificado en la PGR para las áreas: Servicios Generales de Atención al Cliente, Defensoría Pública Penal, Defensa de La Familia y el Menor, Defensa de los Derechos de los Trabajadores.
- Departamento de Recursos Humanos y Reglamento Laboral de la PGR rediseñados, implementados y funcionando.
- Sistema de información de las funciones sustantivas del CNJ: Selección, evaluación y capacitación, diseñados, implementados y funcionando.
- Tres sistemas informáticos para: “Seguimiento de acuerdos del Pleno”, “Aplicaciones Administrativas”, y “Recursos Humanos” del CNJ desarrollados e implementados.
- Todas las Instituciones del Sector y el ISNA fueron apoyadas en el avance de la modernización y Tecnificación a través de suministro de infraestructura informática.
- Estudios estructurales y de reforzamiento de la FGR y PGR elaborados.
- Oficinas de la FGR dotadas con mobiliario funcional.
- Edificaciones para las oficinas de la PGR construidas y en funcionamiento.

### 3.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome).

PLANEADO	LOGRADO
<p>Componente 1:</p> <p><b>Reformas Legales</b></p> <p>1.1 Nueva Legislación Penal publicada, Abogados litigantes capacitados, Leyes y Procedimientos Administrativos y Contencioso-Administrativa publicadas, al término del proyecto.</p>	<p>Nueva Legislación Penal (Código Penal y Código Procesal Penal publicados)</p> <p>Operadores del Sector y abogados litigantes capacitados.</p> <p>Leyes y Procedimientos Administrativos y Contencioso-Administrativo publicada.</p> <p>Tribunales regionales en lo Contencioso-Administrativo diseñados.</p> <p>Anteproyecto del Código Procesal Civil y Mercantil, elaborado y publicado.</p>
<p>Componente 2:</p> <p><b>Mejora del Sistema de Justicia para Menores</b></p> <p>2.1 Infraestructura de Centros de Menores rehabilitada y mejorada, Delegaciones de ISPM establecidas y operativas, Programas de Prevención y reinserción Social fortalecidos y operativos, Programas de capacitación en todas las</p>	<p>Infraestructura de cuatro Centros de Atención al Menor rehabilitada y mejorada. Tres delegaciones del ISNA construidas y en operación. Programas de Prevención y reinserción Social fortalecidos a través de programas de iniciativas innovadoras de ONG's.</p> <p>Programas de capacitación de más de 2800 jóvenes ejecutadas. Nueva</p>

áreas de menores ejecutados, al término del proyecto.	concepción integral organizativa y funcional del ISPM, elaborada e implementada hasta convertirse en ISNA.
<p>Componente 3:</p> <p><b>Fortalecimiento de las Instituciones del Sistema de Justicia en materia de planeamiento y sistemas de información</b></p> <p>3.1 Unidades de Planificación y Desarrollo de Política Criminal Integral operando, Diagnóstico del Sistema Penitenciario finalizado, Centros Regionales Integrales de Justicia construidos y operando, sistemas de información operando, al término del proyecto.</p>	<p>Unidades de Planificación capacitadas y operando. Sistemas de información de las Instituciones operando. Infraestructura informática de las Instituciones modernizada y operando. Sistemas de gestión de calidad en PGR, FGR y OJ implementados y certificados. Sistemas de estadísticas e indicadores de gestión de la FGR y OJ implementados y operando. Encuesta de percepción sobre la seguridad ciudadana a nivel nacional, municipal y zonal, desarrollada y publicada. Estudios estructurales y de reforzamiento de la FGR y PGR realizados, edificaciones temporales para la PGR construidas. Oficinas de la FGR dotadas con mobiliario funcional.</p>

## Factores responsables de la Diferencia

### Componente 1:

El Órgano de Justicia determinó que el país tenía la necesidad urgente de contar con una legislación actualizada en la materia Civil y Mercantil.

### Componente 2:

Tres centros de atención al menor no pudieron ser construidos debido a que los fondos disponibles para ello no eran suficientes, sin embargo uno de ellos se entregó la administración a una fundación salesiana y la población de los otros dos centros fueron reubicados.

### Componente 3:

Los indicadores de impacto relacionados a la política criminal y al sistema penitenciario correspondían al Ministerio de Justicia, que en su proceso de modernización fue fusionado inicialmente con el Ministerio de Seguridad Pública y posteriormente se fusionó con el Ministerio del Interior formando una nueva Cartera de Estado: Ministerio de Gobernación, cambiando los planes y estrategias, y no permitiendo cumplir éstos indicadores.

El indicador correspondiente a la construcción de los centros integrados de justicia (PGR, FGR y OJ), no se pudo lograr debido a que tanto la FGR y PGR pidieron la reorientación de éstos fondos para acciones tendientes a superar el problema de emergencias originados por los daños de la infraestructura causados por el terremoto del 2001, sin embargo se elaboró el diseño del centro integrado de justicia de San Salvador.

### **3.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (outcomes) e impactos iniciales.**

**Componente 1:** Mejora de la Normativa Penal y Capacitación de operadores del Sector y litigantes, produciendo un efecto intermedio de modernización, agilización y confianza en el Sistema al mejorar la seguridad jurídica de la población.

**Componente 2:** Infraestructura rehabilitada y mejorada de Centros de Menores, genera mejores condiciones de rehabilitación de jóvenes infractores.

- Infraestructura moderna de tres delegaciones del ISNA, genera condiciones favorables de trabajo que permiten tener programas de reinserción de menores fortalecidos.

**Componente 3:** La implementación de Sistemas Informáticos (Software y Hardware) y la capacitación en el manejo y mantenimiento de los mismos a las instituciones beneficiarias genera una mayor eficiencia administrativa y de soporte para la implementación de una justicia pronta y cumplida.

### **3.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (outcomes) e impactos.**

**Componente 1:** La legislación penal ha sido reformada en forma integral después de un período de ajustes, evaluaciones y análisis.

Todos los estudios, publicaciones y capacitaciones elaborados con el proyecto, son la base de conocimientos que permite la elaboración de una reforma integral posterior.

**Componente 2:** Ha disminuido la Delincuencia Juvenil y los procesos burocráticos y administrativos en el ISNA se han agilizado.

La reestructuración orgánica, la mejora de las condiciones físicas y el respaldo informático han generado una Institución mucho más eficiente que la que existía anteriormente.

**Componente 3:** Instituciones del Sector de Justicia elaborando Planificación Sectorial en forma conjunta.

Las capacitaciones en Planificación, los Sistemas de Gestión de Calidad, los Sistemas Informáticos de diferentes áreas (todos apoyados por ARSJ), generan instituciones homogéneas que permitirán avanzar a la Planificación Sectorial.

### **3.1.2.3. Análisis de los supuestos (de productos a efectos).**

**Componente 1:** Se han resuelto las diferencias de Visión de la normativa Penal entre el Poder Judicial y el Poder Ejecutivo. Este supuesto es necesario para poder obtener una normativa penal que sea aceptada por todas las instituciones.

**Componente 2:** Que la Secretaría Nacional de la Familia le dé la relevancia a través de su presupuesto al ISNA. Si este supuesto no se cumple se corre el riesgo de que la institución vaya cayendo en un funcionamiento cada vez con menor incidencia.



**Componente 3:** Los Titulares de cada una de las cinco instituciones del Sector de Justicia están trabajando coordinadamente.

La Comisión Coordinadora del Sector de J funciona eficientemente y con resultados concretos. Esto es indispensable para que todas las instituciones tengan lineamientos claros de coordinación interinstitucional.

### 3.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD).

Muy efectivo	
Efectivo	<b>X</b>
Poco Efectivo	
Inefectivo	

## 3.2 ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN

### 3.2.1. Medición del desempeño del proyecto.

#### 3.2.1.1.Elementos para monitoreo y evaluación.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>N/A</b>
1. Análisis de Problemas				<b>X</b>	
2. Estrategia de intervención en respuesta al (los) problema (s) identificados				<b>X</b>	
3. Identificación de efectos (outcomes) e impactos esperados		<b>X</b>			
4. Identificación de productos (outputs) esperados			<b>X</b>		
5. Indicadores de efectos (outcomes) esperados		<b>X</b>			
6. Indicadores de productos (outputs) esperados			<b>X</b>		
7. Línea de base de efectos (outcomes) esperados			<b>X</b>		
8. Línea de base de productos (outputs) esperados			<b>X</b>		
9. Supuestos de productos a efectos			<b>X</b>		
10. Definición de responsabilidades para la recolección de información			<b>X</b>		
11. Plan para la implementación del proyecto				<b>X</b>	
12. Plan de adquisiciones				<b>X</b>	

### 3.2.1.2 Análisis de factores críticos del diseño.

- ♦ Estrategia de intervención en respuesta a los problemas identificados.
- ♦ Plan para la implementación del Proyecto
- ♦ Línea de base de productos esperados (-).

### 3.2.1.2. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas)

- ♦ La contratación de una sola empresa consultora para desarrollar el Proyecto, en sus tres componentes no funcionó, por lo que fue necesario después de cierto tiempo perdido, la generación de una nueva forma de implementación del mismo, desde la Unidad Ejecutora del Proyecto UPARSJ.
- ♦ En un segundo momento se separó la Proveeduría de la Unidad Ejecutora (UPARSJ) enviándola a la Institución Ejecutora (UTE), corrigiendo posteriormente el error al regresar la Proveeduría a la UPARSJ.
- ♦ Las instituciones beneficiarias no estaban preparadas para apoyar la ejecución del Proyecto, por lo que se tuvo que analizar a fondo el problema en cada institución, buscando solución específica de cada una de ellas, el diseño partía que las instituciones beneficiarias tendrían una mayor participación.
- ♦ Existía muy poca experiencia de planificación y seguimiento, en las instituciones beneficiarias, debiendo reforzarse y consolidarse.
- ♦ No existían indicadores objetivos estandarizados para medir la eficiencia de los Sistemas de Justicia.

### 3.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas)

- ♦ Es importante la preparación de las instituciones beneficiarias en las Áreas de planificación y de seguimiento para los proyectos.
- ♦ Es fundamental la precisión en la definición de los indicadores de Productos Esperados.

### 3.2.1.4. Información disponible durante la implementación del proyecto.

	1	2	3	4	N/A
1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos ( fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)				X	
2. Recolección de información de línea de base de efectos.				X	
3. Recolección de línea de base de productos			X		
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas			X		
5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados			X		
6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto					

y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial		<b>X</b>			
---	--	----------	--	--	--

#### **3.2.1.5. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación**

- ♦ Recolección de información de línea de base de efectos (-).
- ♦ Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas (+)
- ♦ Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados (-)

#### **3.2.1.6. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas adoptadas)**

- ♦ Se elaboró una encuesta sobre la percepción de la población de las instituciones del Sector de Justicia.
- ♦ En forma directa la UPARSJ recogía la información de las Instituciones y se elaboraban los informes tanto de los productos generados, como de los efectos esperados.

#### **3.2.1.7. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)**

- ♦ Se necesita definir un sistema de indicadores especializado y estandarizado para todo el Sector de Justicia.
- ♦ Cuando sean varias las instituciones beneficiarias y un solo ejecutor, debe de firmarse un convenio entre ambas instituciones que defina las responsabilidades, mecanismos de actuación y seguimiento de los Proyectos y las alternativas para la resolución de Conflictos.

#### **3.2.2. Factores que afectaron la ejecución del proyecto (según ISDP/PPMR)**

- ♦ Según ISDP/PPMR: Capacidad Institucional de la Agencia Ejecutora.
- ♦ Es importante aclarar que este factor fue determinado en un gran porcentaje por la falta de mecanismos de definición de responsabilidades con los diferentes beneficiarios del Proyecto.

#### **3.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto**

#### **Factores Críticos para la obtención de los productos (outputs)**

##### **3.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos.**

- ♦ La Contratación de una sola Empresa para la Ejecución de todos los Componentes del Proyecto, y sus resultados generaron un retraso grande, así como desconfianza de las instituciones beneficiarias que fue superada casi a finales del Proyecto.
- ♦ La Reconformación del Ministerio de Justicia con otros Ministerios, por lo menos en dos oportunidades en el período de ejecución del Proyecto afectó en la obtención de algunos Productos, principalmente por la inestabilidad de los funcionarios.
- ♦ La poca experiencia de las personas responsables de los Proyectos en las instituciones beneficiarias generaban un retraso importante en las diferentes etapas

del desarrollo de los mismos, desde la definición de Especificaciones Técnicas hasta la Ejecución, seguimiento, finalización y recepción de los mismos.

- ♦ Los dos Terremotos de Enero y Febrero de 2001, generaron retrasos en los Proyectos y redefinición de prioridades que generó reorientación de los fondos.

#### **3.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos**

- ♦ La decisión de fortalecimiento de la UPARSJ para desarrollar el Proyecto en todos sus componentes, fue fundamental para el logro de los resultados y la Obtención de los Productos esperados.
- ♦ El nombramiento del Director del ISNA a partir del año 2000 y su decisión de apoyar la ejecución de los Proyectos, fue un Factor Clave que permitió lograr los Productos esperados en el Componente de Mejoras del Sistema de Justicia para Menores.
- ♦ El aporte del Procurador General de la República en el desarrollo de los proyectos también fue un Factor Clave que permitió obtener los productos esperados

#### **Factores críticos para la obtención de efectos ( outcomes)**

##### **3.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos. (outcomes)**

- ♦ La poca difusión de los productos logrados, no permitió que la población valorara en toda su dimensión los efectos de los productos del Programa.
- ♦ En algunos casos, la falta de coordinación entre los titulares de las diferentes instituciones del Sector, generaron complicaciones que no permitieron obtener los efectos esperados, en su máxima posibilidad.

##### **3.2.3.3. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos. (outcomes)**

- ♦ Los apoyos de los Titulares de las instituciones, a los Proyectos de Fortalecimiento institucional, informático, y certificaciones de calidad, generarán un Personal más capacitado que proveerá mejores servicios en el Sector.
- ♦ Los apoyos a la infraestructura del ISNA y a los procesos, permitirán que la institución pueda ayudara resolver la problemática de la atención a los menores.

#### **3.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas.**

##### **3.2.4.1. Análisis de gestión.**

- ♦ La decisión de fortificar la UPARSJ para desarrollar el Programa en todos sus componentes, con especialistas para cada uno de ellos, fue de las medidas de mayor efectividad, ya que cada especialista tenía sus propias metas e indicadores y debía responder por ellas.
- ♦ La forma en que cada titular de las instituciones asuma su papel fundamental en los proyectos, hace la diferencia entre el mayor o menor grado de éxito de los mismos.

En este programa se dieron diferentes niveles, que se reflejaron en los diferentes resultados en el tiempo y en las instituciones.

#### **3.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos.**

- ♦ En todos los Proyectos ó programas en que hayan mas de un beneficiario ó ejecutor deben dejarse plasmadas las responsabilidades de cada institución, con la firma de convenios específicos que amarren sus cumplimientos.
- ♦ El Control y Seguimiento de los Proyectos ó Programas deben ser realizados con rigurosidad desde el inicio del mismo, para que, permita detectar las fallas y poder definir su corrección lo más pronto posible.
- ♦ Cada vez que haya cambios en la dirección de cualquier institución beneficiaria ó ejecutora, debe de hacerse un proceso de inducción que permita que el titular asuma su papel de conducción superior de la ejecución correspondiente.

#### **Calificación de la implementación del proyecto (IP)**

##### **3.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto.**

Muy Satisfactorio(MS)	Satisfactorio(S)	Insatisfactorio(I)	Muy Insatisfactorio(MI)
	<b>X</b>		

En Términos Generales podemos hablar que el resultado final de la Implementación del Proyecto fue Satisfactorio, debido a que se obtuvieron la mayoría de sus Productos esperados, a pesar de ser un Proyecto que tenía seis beneficiarios diferentes, con deficiencias en planificación en cada uno de ellos; que hubo cambios estructurales en las instituciones, que no hubo la mejor coordinación entre las instituciones, y que el país sufrió dos terremotos en el año 2001.

### 3.3. ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD

#### 3.3.1 Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FID)

##### 3.3.1.1. Áreas fortalecidas o mejoradas por el proyecto.

Área Institucional / Organizacional	Sí	no	n/a	N	R	L
1. Marco Legal	X			X		
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	X			X		X
3. Capacidad						
3.1 Capacidad de alta gerencia	X			X		
3.2 Capacidad de la mediana gerencia	X					X
3.3 Capacidad de sistemas de información	X			X		
3.4 Medición del desempeño (capacidad de M&E)	X					X
3.5 Servicio al cliente	X			X		
4. Estructura funcional y organizacional	X			X		
5. Planeación	X			X		
6. Presupuestación gestión financiera	X			X		
7. Coordinación Intra- / Inter.-sectorial	X			X		
8. Coordinación Intra- / Inter.-organizacional	X					X
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	X					X
10. Adquisiciones	X			X		
11. Auto-evaluación, auditoría & rendición de cuentas	X			X		

##### 3.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país.

- ♦ Las Consultorías, Investigaciones, Publicaciones y Capacitaciones en las áreas legales realizadas a lo largo de todo el Proyecto.
- ♦ El Fortalecimiento Informático, tanto en Infraestructura, como en Aplicaciones, Capacitación y Mantenimiento de los mismos.
- ♦ La certificación de Procesos bajo Normas ISO 9000 e ISO 9001:2000 de diferentes instituciones a nivel nacional.

##### 3.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor.

- ♦ Fortalecimiento en procesos de adquisiciones. Al principio del proyecto no se conocían los mecanismos de adquisiciones del BID y no existía la LACAP, al final del Proyecto se conocen ampliamente los dos tipos de procedimientos.
- ♦ Los procedimientos administrativos financieros se fortalecieron. Los controles como SAFOBID y las auditorías del programa han ayudado a tener un control financiero correcto.

- ♦ Los problemas legales de todos los procesos de adquisiciones, obligaron al Organismo Ejecutor a tener un área legal fortalecida que le permitió enfrentar todas las problemáticas.

#### 3.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto FIO

Muy relevante	<b>X</b>
Relevante	
Poco relevante	
Irrelevante	

Tanto el FIO de las instituciones, como el del Organismo ejecutor se han visto desarrollados ampliamente, lo cual, pudo observarse al final del programa que es cuando han tenido que desarrollarse una gran cantidad de aspectos administrativo-financieros que debieron de haberse llevado a cabo desde el inicio del mismo.

#### 3.3.2. Sostenibilidad del proyecto

##### 3.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto.

- ♦ Capacidad de la Alta Gerencia.
- ♦ Capacidad de la mediana gerencia
- ♦ Capacidad de los sistemas de información.
- ♦ Servicio al cliente.
- ♦ Coordinación Intra-/Inter-sectorial
- ♦ Servicios de Apoyos Publicitarios que permitan difundir los productos y efectos obtenidos del Programa ARSJ, al menos durante un año.
- ♦ Apoyos específicos y puntuales en el Área de Reformas Legales.

##### 3.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad.

Arreglos Institucionales / Organizacionales y Recursos	PROBABILIDAD				
	1	2	3	4	N/A
1. Apoyo a la alta gerencia en la Agencia Ejecutora			<b>X</b>		
2. Marco político, legal y regulatorio			<b>X</b>		
3. Preparativos y capacidad organizacional			<b>X</b>		
4. Coordinación Inter.-organizacional			<b>X</b>		
5. Disponibilidad de recursos financieros		<b>X</b>			
6. Personal idóneo		<b>X</b>			
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física.			<b>X</b>		
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto		<b>X</b>			
9. Apoyo del gobierno nacional			<b>X</b>		

**3.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad.**

- ♦ Falta de recursos para mantener el apoyo a los beneficiarios.
- ♦ Falta de Coordinación entre las diferentes instituciones.
- ♦ Falta de Recursos para la operación y el mantenimiento de la infraestructura.

**3.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad.**

- ♦ Continuidad en el Apoyo gubernamental al ISNA
- ♦ La Capacitación lograda de los funcionarios intermedios será sostén de las instituciones.

**3.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad ( medidas adoptadas)**

- ♦ La necesidad de que la UTE tuviera un control y seguimiento continuo y cercano a los procesos de la UPARSJ, buscando garantizar que los procesos quedaran finalizados y bien documentados, fue un proceso que tuvo que realizarse durante los últimos dos años y se tuvo que vencer algunas resistencias al cambio.
- ♦ El apoyo necesario de los titulares de la Comisión Coordinadora para lograr que los funcionarios de las instituciones beneficiarias resolvieran en forma ágil las necesidades del Programa en los diferentes aspectos, desde las solicitudes hasta los respaldos administrativo financieros de los procesos. Esto se logró a través de la comunicación en las reuniones de la Comisión y en forma directa del Director de la UTE con los titulares.

**3.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas)**

- ♦ Garantizar el control de la elaboración, y archivo ordenado de toda la documentación que debe llevar la Unidad Ejecutora (UPARSJ) de todos los procesos.
- ♦ Mantener una comunicación directa y lo más estrecha posible de parte del Banco con las autoridades de la Unidad Ejecutora (UTE) y de las beneficiarias, buscando mayor eficiencia de los diferentes actores.

**3.3.2.7. Plan de sostenibilidad.**

- ♦ Realizar un Seguimiento cada año entre el BID y la UTE para poder analizar la sostenibilidad de los Proyectos más importantes y apoyar Proyectos específicos que coadyuven al reforzamiento de las áreas fortalecidas.

**3.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto.**

Es Probable (P) que el Proyecto sea sostenible durante los próximos tres años.



### 3.4. DESEMPEÑO DEL BANCO

**3.4.1. Desempeño del Banco en áreas críticas. Evalúe el desempeño del Banco en las siguientes áreas:**

	1	2	3	4	N/A
1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Prestatario y el Organismo Ejecutor					
2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que el Organismo ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco				X	
3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor, para mejorar gestión y la administración del proyecto			X		
4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco para mejorar la gestión y la administración del proyecto			X		
5. Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto				X	
6. Flexibilidad del Banco para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del proyecto				X	

**3.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas)**

- La recomposición de la Unidad para controlar cada uno de los componentes del Programa fue fundamental, también la capacitación al personal es importante, así como el control y seguimiento que se tuvo al final del programa.

**3.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas)**

- Consideramos importante que se realicen reuniones continuas del Banco en la que participen tanto la Unidad Coordinadora como la Institución Ejecutora, para el seguimiento de los diferentes aspectos, que permitan a las autoridades tener información en detalle de los Proyectos y no resulten al final carencias de documentación que dificulten las liquidaciones.

**3.4.4. Calificación del desempeño del Banco.**

Muy satisfactorio	
Satisfactorio	X

Insatisfactorio	
Muy Insatisfactorio	

### 3.5. BASES PARA LA EVALUACIÓN EX POST

#### 3.5.1. Previsiones para la evaluación ex-post.

¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación? **No** Si

¿Para qué fecha está programado?

Fecha de comienzo: DD MM AA

Fecha Terminación: DD MM AA

¿Quién es el responsable de la evaluación ex-post? ☐ Banco ☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado?

USD\$ [       ]

¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex-post?

☐ Recursos de préstamo BID

☐ Recursos del Prestatario

☐ Otra fuente

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:

#### 3.5.2. Análisis de la capacidad para la evaluación ex-post.



## Minutas del CRG

### ■ ■ 4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)

Minutas del CRG



■ ■ 11/29/2004 Minutes



# Anexos

## ■ ■ Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000.

Categoría	Original				Actual				Brecha			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0				

## ■ ■ Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000.

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	

## ■ ■ Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados

### ■ ■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

- A. El Organismo Ejecutor mostró poca capacidad de control de los documentos de soporte de los gastos de contrapartida durante la ejecución del Proyecto. Además, el Organismo Ejecutor no mantuvo un control adecuado sobre los desembolsos de fondos a las entidades beneficiarias, como fue en el Componente de Menores, específicamente en las actividades desarrolladas con cinco ONGs. Lo anterior requirió un esfuerzo especial de parte del Banco para superar o minimizar dichas deficiencias. Cabe aclarar que los fondos entregados a las ONGs responden a lo establecido en el Componente 2 sobre donaciones a ONGs a través de proyectos con iniciativas innovadoras.



## ■ ■ 2. Sistema Contable y Control Interno

- A. Existió demora en los registros contables para procesar y registrar la ejecución de las actividades del proyecto, así como la falta de conciliación de dicho registro con mecanismos de apoyo o auxiliares (SAFOBID y LMS-1). Respecto al Control Interno, éste fue débil ya que los mecanismos establecidos no permitieron tener un control efectivo sobre la documentación de soporte y la calidad de la información de los Estados Financieros. Estos aspectos fueron observados en las auditorías anuales del Programa, observaciones que no fueron solventadas en su totalidad por el Ejecutor.

## ■ ■ 3. Calidad de la información financiera

- A. La calidad de la información contable-financiera no correspondió a los requerimientos establecidos por el Banco, por lo que fue observado en: las visitas contables-financieras y de control interno, en los informes del fondo rotatorio y en las auditorías anuales.

## ■ ■ 4. Estados Financieros Auditados

- A. Existieron demoras que no fueron significativas en la presentación de los estados financieros auditados. No obstante, la calidad de éstos no se ajustó a los requerimientos del Banco de acuerdo a lo comentado en los párrafos anteriores.

## ■ ■ 5. Lecciones Aprendidas

- A. Sistema de Control Interno. El sistema de control interno que se implante en las unidades ejecutoras del Banco debe integrar sus procesos financieros-contables con los sistemas de ejecución financiera presupuestaria del GOES, con el fin de incrementar la eficiencia y eficacia de estas unidades y así lograr la confiabilidad y oportunidad de la información. Además, si estos procesos contaran con el debido soporte informático sería óptimo. Permanencia del personal técnico calificado en el Organismo Ejecutor. Es importante minimizar la movilidad del personal técnico especializado a fin de no perder la experiencia ganada y la memoria institucional en el Organismo Ejecutor. Explicación: El cambio del titular de la Unidad Ejecutora-UTE dio lugar a que se realizaran sustituciones del personal técnico y administrativo-financiero --durante los últimos meses de ejecución del proyecto-- los cuales carecían del conocimiento y experiencia necesaria para el desempeño efectivo y eficaz de sus funciones. Lo anterior produjo serios trastornos y retrasos a la hora de la liquidación financiera final de la operación.

## ■ ■ Anexo 2 – Ultimo ISDP

[Ultimo ISDP](#)

## ■ ■ Anexo 3 – Información del LMS

[LMS65 - Estado de la Cartera de Proyectos \(operaciones asignadas, eventos\)](#)

## ■ ■ Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto

[Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto](#)



**AYUDA MEMORIA**  
**TALLER DE TERMINACION DEL PROYECTO Y REVISION DEL INFORME**  
**DE TERMINACIÓN (PCR)**

**PRESTAMOS 919/OC-ES y 920/OC-ES**  
**“Programa de Apoyo a la Reforma del Sistema de Justicia”**

**EJECUTORES: UNIDAD TECNICA EJECUTIVA DEL SECTOR JUSTICIA (UTE) Y UNIDAD DE PROGRAMA DE APOYO A LA REFORMA DEL SISTEMA DE JUSTICIA (UPARSJ).**

**LUGAR:** Salón de Usos Múltiples (COF/CES)      **Fecha:** 23 de agosto, 2004

**PARTICIPANTES:** Por el Gobierno del El Salvador: Lic. Marcos Gregorio Sánchez Trejo, Procurador General de la República; Lic. Mario Alberto Salamanca, Director Ejecutivo de la UTE; Lic. Mario Edgardo Quinteros, Gerente de Desarrollo del ISNA; Ing. Luis Yuri Romano Donis, Director de Planificación del Ministerio de Gobernación; Lic. Aida de Membreño, Jefe de la Unidad de Planificación de la FGR; Lic. Mario Humberto Cabrera Chicas, Jefe de la Unidad Administrativa del CNJ; Ing. Luis Roberto Reyes, Gerente de Gestión y Control de la UTE; Lic. Francisco Vásquez Ramirez, Aditor de la UTE; e Ing. Juan José Castillo, ex-Coordinador General de la UPARSJ.

Por la Secretaría Técnica de la Presidencia: Lic. Hazel Escrich, Coordinadora del Area Social.

Por el BID: Luis Amado Sánchez, Especialista Financiero Internacional y Hazel Lara Pordoy, Especialista Sectorial.

## **OBJETIVO**

El objetivo de la reunión fue revisar y acordar entre, el Banco y el ejecutor, el contenido del Informe de Terminación del Proyecto (PCR) de la operación financiada con recursos de los Préstamos 919/OC-ES y 920/OC-ES. La reunión se realizó con los técnicos encargados de la ejecución de la operación.

## **COMENTARIOS Y ACLARACIONES**

1. Se manifestó que de acuerdo a las actividades desarrolladas en beneficio del ISNA era oportuno aclarar que los centros atendidos con los fondos del Programa se denominan “Centros de Protección al Menor” y no Centros de Bienestar Infantil (CBI).
2. Se solicitó enfatizar que las actividades diseñadas para el ISNA bajo el componente de fortalecimiento institucional y sistemas de información, no solo fortalecieron a sus unidades de planificación sino que lograron la transformación del ISNA en una nueva institución.

3. Se destacó que la formación del Ministerio de Gobernación no era uno de los indicadores clave de desempeño del Proyecto. No obstante, en el período de Gobierno anterior se fusionaron el Ministerio de Justicia con el de Seguridad Pública, constituyéndose el Ministerio de Seguridad Pública y Justicia, y dieciocho meses más tarde, éste se fusionó con el Ministerio del Interior, formándose el Ministerio de Gobernación. Al respecto, se enfatizó la flexibilidad del BID en acompañar y apoyar al MG, en el sentido de que las actividades planificadas bajo el Programa se adaptaron a las nuevas necesidades del MG manteniéndolas dentro de los objetivos de desarrollo del Programa.
4. Se consideró relevante ampliar el análisis realizado en conexión con las actividades adicionales que se llevaron a cabo con motivo de la reorientación de fondos originados por los terremotos del 2001.
5. Se recomendó que en el análisis que se ha realizado referente a la contribución del programa a incrementar la confianza de la ciudadanía en el sistema de justicia, se fundamente en el apoyo técnico proporcionado por el Programa en las áreas de formación profesional de jueces y otros operadores del sistema, mediante la capacitación y reproducción de materiales didácticos, como ensayos doctrinarios, monografías, entre otros. Lo anterior ha permitido que los ciudadanos que han hecho uso de algunos de los servicios del sistema de justicia opinen favorablemente sobre la capacidad técnica de los operadores del sistema. Por ejemplo, se sugirió que cuando se realice una evaluación sobre la confianza de la ciudadanía en el sistema de justicia, se debería considerar más de una fuente de datos para formular un criterio, es decir fuentes que podrían ayudar a obtener una opinión sustentada sobre bases más sólidas o reales como serían las estadísticas institucionales.
6. En este sentido, también se recomendó que durante el diseño de proyectos de esta naturaleza, específicamente en el diseño de instrumentos de recolección de datos o indicadores de desempeño --mediante la percepción del sujeto de estudio-- se considere por un lado, la opinión de usuarios de los servicios de justicia y por el otro, la de los ciudadanos comunes.
7. El Plan de Sostenibilidad acordado por el Ejecutor y el Banco es el siguiente:  
(a) Institucionalizar los procesos de formación profesional de carácter permanente o que tengan significado en el desarrollo de la carrera profesional de los empleados y funcionarios públicos en el sector de justicia; (b) Continuar el seguimiento o revisión de los procesos de certificación de sistemas de estandarización de la calidad del servicio; (c) Continuar invirtiendo en las adquisiciones de nuevas tecnologías de información y comunicaciones y sus aplicaciones; (d) El ISNA deberá continuar con el mantenimiento necesario de la infraestructura de los centros de atención al

menor y de las tres delegaciones regionales, así como del mobiliario y equipo financiado por el proyecto. Al mismo tiempo, dar continuidad a los programas de capacitación vocacional de los adolescentes atendidos por esta institución; (e) Las seis instituciones beneficiarias de este proyecto deben procurar los recursos financieros necesarios para dar continuidad al proceso de modernización en curso, especialmente en el caso donde se realizaron diseños con fondos del Programa.

8. Los comentarios de forma efectuados durante la reunión serán reflejados en el Informe de Terminación de Proyecto (PCR).

Por la PGR \_\_\_\_\_  
Marcos Gregorio Sánchez Trejo  
Procurador General de la Rep.  
(firmada)

Por la STP \_\_\_\_\_  
Hazel Escrib, Coordinadora del  
Área Social  
(firmada)

Por la FGR \_\_\_\_\_  
Aída de Membreño, Jefe de la  
Unidad de Planificación  
(firmada)

Por el MG \_\_\_\_\_  
Luis Yuri Romano Donis  
Director de Planificación  
(firmada)

Por el CNJ \_\_\_\_\_  
Mario Humberto Cabrera Chicas  
Jefe Unidad Administrativa  
(firmada)

Por el ISNA \_\_\_\_\_  
Mario Edgardo Quinteros  
Gerente de Desarrollo  
(firmada)

Por la UTE \_\_\_\_\_  
Mario Alberto Salamanca  
Director Ejecutivo  
(firmada)

Por la UPARSJ \_\_\_\_\_  
Juan José Castillo  
ex -Coordinador General  
(firmada)

Por el BID \_\_\_\_\_  
Luis A. Sánchez, Especialista Financiera  
(firmada)

\_\_\_\_\_  
Hazel Lara Pordoy, Esp. Sectorial  
(firmada)





### ■ ■ Anexo 5 – Anexo Documental

---

PCR - Anexo Documental

---

