

Fortalecimiento Alianzas Sociedad Civil-Estado
CHILE
Project Number: CH0165
Loan: 1291/OC-CH

Impreso en : 2005-07-12 13:25:25

PCR



Table of Contents

Información General	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
Memorando del Banco	5
2.0 Presentación del Proyecto	5
2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)	6
2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	10
2.2. Análisis de la implementación	13
2.2.1. Medición del desempeño del proyecto	13
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	16
2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas	19
2.3. Análisis de Sostenibilidad	19
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	19
2.3.2. Sostenibilidad del proyecto	21
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	23
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	25
2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones	25
Memorando del Ejecutor	27
3.1. Memorando del Ejecutor	27
Minutas del CRG	28
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	28
Anexos	29
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	29
Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)	30



Table of Contents

Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	30
Anexo 2 - Ultimo ISDP	31
Anexo 3 - Información del LMS	31
Anexo 5 - Anexo Documental	32



Información General

■ ■ 1.1. Objetivo de Desarrollo

- Apoyar generación de condiciones propias para que ciudadanía participe activamente en diseño y ejecución de acciones orientadas al bienestar común.

■ ■ 1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Fortalecimiento Alianzas Sociedad Civil-Estado		
Número de Proyecto	CH0165	Modalidad	PINO
País	CH	Sector	RM
Fecha de Aprobación	2000-12-07	Fecha de Término	2005-07-31
Agencia(s) Ejecutora(s)	PALACIO DE LA MONEDA		

Monto del Préstamo/CT Original	\$8,700,000.00
Monto del Préstamo/CT Actual	\$7,514,657.00
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$1,185,343.00

Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$14,500,000.00
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$14,500,000.00



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
1291/OC-CH	\$8,700,000.00	\$1,185,343.14	\$7,514,656.86

■ ■ Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede	
Nombre de los Especialistas en la Representación	
Autor del Memorando del Banco	
Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor	Fuad Chahin Valenzuela
Posición del autor del memorando del ejecutor	Director División Organizaciones Sociales, Ministerio Secretaría General de Gobierno

■ ■ 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)		• Efectividad en el Desarrollo (OD)	
• Implementación del Proyecto (PI)	S	• Implementación del Proyecto (PI)	
• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FTO)	R	• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FTO)	
• Sostenibilidad (S)	P	• Sostenibilidad (S)	
• Desempeño del Organismo Ejecutor (DE)	S	• Desempeño del Banco (DB)	

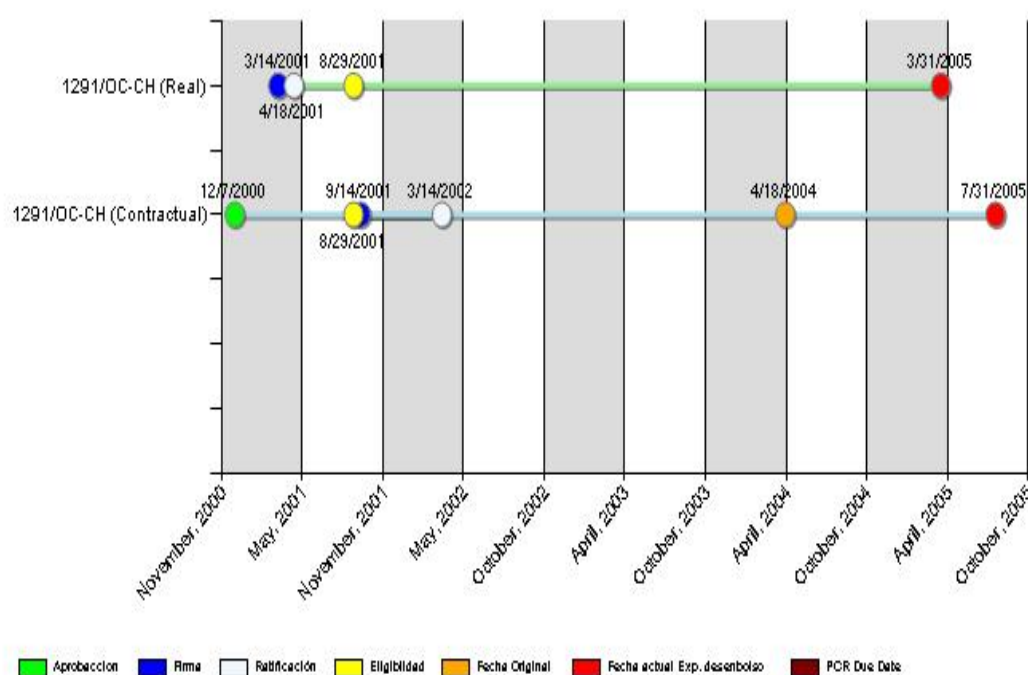


1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (PI , SU, OD)

2000 Dec.	2001 Jun.	2001 Dec.	2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2003 Dec.	2004 Jun.	2004 Dec.	2005 Jun.
S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
P	P	P	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP

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

1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque) : 6/18/2001

Fecha de Evaluación de Medio Término : 6/9/2003

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto : 7/29/2004



■ ■ 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

■ ■ 2.0 Presentación del Proyecto

■ ■ 2.0.1 2.0.1 El problema, el proyecto y su contexto

A. El Problema y Contexto: Con el retorno a la democracia a inicios de los años noventa, el Estado reconoce el valor y el rol de las OSC en el proceso de consolidación democrática. Al mismo tiempo, dichos organismos comenzaron a tener una influencia mayor en el diseño y ejecución de las políticas públicas, especialmente en el área social. Durante este período se crearon aproximadamente la mitad de las 83.000 Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) identificadas a la fecha. Dicho crecimiento ha permitido suplir la labor del Estado en ámbitos y espacios que éste no aborda. No obstante este crecimiento cuantitativo, la sociedad civil en Chile aun enfrenta importantes retos para lograr plenamente su potencial, como catalizador en el crecimiento económico con equidad social, principal objetivo del Gobierno de Chile.

Principales desafíos

1. Reducción en los niveles de confianza ciudadana en la participación. El último Informe de Desarrollo Humano del PNUD para Chile indica que el 57% de los chilenos no confía en recibir ayuda de los demás, el 64% cree que es difícil organizar a sus conciudadanos y el 87% no confía en recibir ayuda en caso de agresión. Además, cerca de 1.2 millones de jóvenes no manifiestan interés en inscribirse en el registro electoral.
2. Los diagnósticos señalan que las OSC chilenas presentan debilidades institucionales, en parte por la falta de capacitación del personal, la vulnerabilidad financiera proveniente de la dependencia en algunos donantes, y la carencia de espacios de articulación entre las OSC para intercambiar experiencias, lecciones aprendidas y conocimientos técnicos con otras organizaciones. Igualmente, el marco jurídico como el regulatorio son insuficientes y los procesos formales vigentes de reconocimiento son complejos, lentos y sujetos a la discreción administrativa.
3. Las OSC requieren de mayor espacio de participación en el diseño y ejecución de las políticas públicas. Se debe reconstruir la relación Estado-Sociedad haciendo participar a la ciudadanía. Sin embargo, los diagnósticos indican que el propio aparato del Estado enfrenta dificultades en hacer más efectiva la participación ciudadana.

Los lineamientos generales propuestos por el Gobierno para elaborar y ejecutar una política de participación ciudadana y de fortalecimiento de la sociedad civil suponen abordar tres líneas de trabajo o componentes: (i) una política de fortalecimiento de la sociedad civil; (ii) una política transversal del gobierno en materia de participación ciudadana en las políticas y programas públicos, que incluya el apoyo a la creación de la Defensoría de la Ciudadanía; y (iii) una política de voluntariado y de servicio de la comunidad, incluyendo la ejecución de un programa piloto en el tema.

El Programa: Objetivos y descripción

El objetivo general del Programa es apoyar la generación de condiciones propicias para que la ciudadanía participe más activamente en el diseño y ejecución de acciones dirigidas al bienestar común.

Estructura del programa: Cuatro componentes: (1) Fortalecimiento de la Sociedad Civil (US\$ 3.8 millones): objetivo: mejorar el marco institucional y crear los instrumentos necesarios para fortalecer la capacidad de desempeño de la sociedad civil organizada. Se contemplan los siguientes subcomponentes: (i) marco jurídico-normativo; (ii) instrumentos de financiamiento; (iii) fortalecimiento institucional; y (iv) registro único de OSCs. 2. Participación Ciudadana en Políticas y Programas Públicos (US\$ 3.1 millones). objetivos: fortalecer la capacidad del Estado para



incorporar la participación ciudadana en políticas y programas públicos y “empoderar” a la ciudadanía respecto de las materias de interés público que la afecta. Cinco subcomponentes: (i) diseño e implementación de un sistema de seguimiento y evaluación de la participación ciudadana en las políticas y programas públicos; (ii) capacitación, asistencia técnica y rediseño, cuando corresponda, de los programas y políticas públicas en función de la participación ciudadana; (iii) la generación de información sobre la percepción de los usuarios acerca de sus oportunidades de participación: “Observatorio Social”; (iv) fortalecimiento institucional de la División de Organizaciones Sociales (DOS) del Ministerio Secretaría General de Gobierno; y (v) el desarrollo del marco normativo e institucional para la creación y puesta en marcha, en su caso, de la Defensoría del Ciudadano. 3.Fomento al Voluntariado (US\$ 5 millones): objetivo: motivar, estimular y ampliar el rol y campo de acción del voluntariado como expresión de participación ciudadana. 4 subcomponentes: (i) producción de conocimientos sobre la situación del Voluntariado en Chile y en el exterior; (ii) estrategia comunicacional; (iii) diseño, implementación y evaluación de un programa piloto de promoción del voluntariado; y (iv) propuesta de estrategia nacional de promoción del voluntariado; y, 4. Estrategia Comunicacional (US\$ 1 millón): objetivo: informar y sensibilizar a la sociedad civil sobre el desarrollo de las distintas actividades contempladas en el Programa así como otras iniciativas relevantes, como por ejemplo, el grado de cumplimiento de los compromisos asumidos por el Gobierno en materia de participación ciudadana. Tres subcomponentes: (i) campaña pública por los medios de comunicación, (ii) un plan de difusión a nivel nacional de experiencias exitosas, y (iii) el diseño de una página electrónica (Webpage).

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

■ ■ 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

■ ■ 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

- I.- Fortalecimiento Sociedad Civil
 - Contribuir a autonomía y sustentabilidad de OSC para cumplimiento de objetivos
 - 1.- Marco Jurídico moderno disponible, garantizando independencia, sostenibilidad y desarrollo de la OSC.
 - 2.-Opciones de financiamiento público y privado disponibles que faciliten sostenibilidad de OSC.
 - 3.- Modernizar gestión de las OSCs (Capacitación, Asistencia Técnica y Creación de Portal Ciudadano)
 - 4.- Articular, Consolidar y dar transparencia a información de OSC.

Planificado

I.- Aumento del número de OSC con autosuficiencia operativa y financiera

- 1.- Paquete de Anteproyecto de Ley Presentado al Congreso.
- 2. - Propuestas elaboradas y consensuadas.
- 3. - 5200 OSCs capacitadas (200 ONGs y 5000 organizaciones comunitarias); Portal ciudadano en funcionamiento
- 4.- Registro Público de OSC accesible en la WEB.

Logrado

- 1. Proyecto de Ley fue ingresado al Congreso en junio 2004. Se incorporan todos los contenidos para el desarrollo de las OSC.
- 2. Las opciones de financiamiento han sido consensuadas y están integradas en el proyecto de Ley de Participación Ciudadana.
- 3. Capacitación entregada a mas de 3.000 dirigentes de OSC; alta convocatoria de postulaciones (11.000). Asistencia técnica otorgada a mas de 6.000 OSC a través de talleres y encuentros.. Portal Ciudadano, se encuentra en funcionamiento.
- 4. Parcialmente implementado, a través de la obligación legal que requiere a los Servicios del Estado y municipios, llevar un registro de entidades receptoras de subsidios. El equipamiento y desarrollo de



programas para la implementación del Registro se encuentran en proceso.

Análisis

No obstante que se lograron acuerdos políticos desde inicio de 2003 para la tramitación legislativa del proyecto de Ley de Participación Ciudadana, la presentación al Congreso experimentó atrasos debido a otras prioridades del Gobierno.

Se realizaron con éxito encuentros nacionales de organizaciones en todo el país y se han integrado comisiones con representantes de la sociedad civil.

Los instrumentos de financiamiento para las OSC están contenidos en el proyecto de Ley de Participación Ciudadana que contempla la creación de un Fondo de Desarrollo de la Sociedad Civil que contará con aporte fiscal definido en la ley de presupuestos de cada año.

El registro creado de conformidad con las disposiciones de la Ley 19.862, no cumple con el objetivo básico previsto de facilitar la cooperación entre las OSC y la de éstas con el Gobierno. El sitio web relacionado con dicha Ley, más bien responde a un registro con propósitos de otorgar transparencia en el uso de recursos públicos. No obstante, la propuesta de Ley de Participación Ciudadana sí contempla disposiciones para un registro de las organizaciones de interés público que mantendrá la SEGEOB, utilizando el Portal Ciudadano para poblar el Registro.

- II.- Participación Ciudadana en las Políticas y Programas Públicos.
Fortalecer capacidad del Estado para incorporar la participación ciudadana en políticas y programas públicos, y generar la apropiación (empoderamiento) a la ciudadanía para tener impacto en los asuntos que la afecten.
- 1.- Diseño e implementación de módulos de seguimiento y evaluación de la participación ciudadana en las políticas y programas públicos.
- 2.- Capacitación, asistencia técnica y rediseño de programas y políticas públicas cuando corresponda, en función de la participación ciudadana.
- 3.- Generación de información relativa a la percepción de los usuarios respecto a sus oportunidades de participación (Observatorio Social)
- 4.- Fortalecimiento de la División de Organizaciones Sociales (DOS) del Ministerio de la Secretaría General de Gobierno.
- 5.- Desarrollo del marco normativo e institucional para la creación y funcionamiento de la Defensoría del Ciudadano

Planificado

II.- Incremento en niveles de participación en al menos 20 programas priorizados y mejora en percepción de usuarios respecto a la participación ciudadana.

- 1.- Módulos implementados en al menos 20 programas priorizados.
- 2.- Propuesta de rediseño de algunos programas, talleres, seminarios y encuentros de difusión realizados.
- 3.- Cambios en la implementación de programas de gobierno producto de la información emanada de la ciudadanía.
- 4.- Equipos técnicos del Gobierno capacitados. Capacidad instalada en Ministerios para monitorear procesos de participación ciudadana.
- 5.- Propuesta de la creación de Defensoría del Ciudadano realizada, incluyendo anteproyecto de ley presentado en el Congreso. Presupuesto para el funcionamiento elaborado.

Logrado

Durante el año 2001 se implementó un instructivo presidencial que impulsa la participación ciudadana a lo largo del país y en todos los sectores del quehacer público.

- 1. Sistema de monitoreo semestral diseñado e implementado, aunque con algunas limitaciones, como la aplicación de indicadores cualitativos; logro estimado en 70%.



2. Se han realizado cursos, seminarios y talleres para habilitar a funcionarios públicos en el rediseño de programas.
3. Se aplicaron encuestas, focus, talleres y diálogos, como instrumentos del Observatorio Social, logrando en promedio un 90% de ejecución. Además, se diseñó e implementó un sistema de registro y monitoreo sobre participación ciudadana.
4. Logrado satisfactoriamente.
5. No se ha logrado. Se encuentra en proceso la realización de un estudio para la definición de un marco legal de la institucionalidad del Defensor Ciudadano.

Análisis

Si bien se han realizado actividades de capacitación para el rediseño de programas y/o políticas públicas tendientes a lograr una mayor participación ciudadana, no se dispone de información sobre el grado de rediseño efectivamente aplicado sobre los programas o políticas públicas, así como, de la introducción de cambios en la implementación de programas a raíz de información obtenida del Observatorio Social.

Se han efectuado mediciones de monitoreo y registro de la participación ciudadana en políticas públicas a través del sistema SIRMÓN, las que permiten apreciar mejoramientos en la transparencia y gestión del Estado y la Sociedad Civil, así como, la incorporación de la participación ciudadana como una dimensión de la gestión pública. Es preciso advertir sin embargo, que no se ha tenido buena acogida en los servicios públicos que consideran una pérdida de tiempo el levantamiento de información poco relevante.

Debido a demoras de tipo administrativo, no se ha elaborado una propuesta de proyecto de Ley para la creación de la institucionalidad del Defensor Ciudadano.



III.- Fomento al Voluntariado.

Promover cultura del voluntariado como expresión de participación ciudadana.

- 1.- Generar información calificada y dinámica respecto del voluntariado en Chile y en el exterior.
- 2.- Diseñar una Estrategia Comunicacional.
- 3.- Diseñar, implementar y evaluar programa piloto de voluntariado.
- 4.- Establecer propuesta de estrategia nacional de promoción del voluntariado.

Planificado

III.- Sociedad sensibilizada en una cultura de cooperación. Aumento en el número de voluntarios e instituciones dedicadas al voluntariado.

- 1.- Informe efectuado sobre la situación de los servicios de voluntariado en Chile y en algunos países extranjeros. Catastro nacional de instituciones y número de voluntarios.
- 2.- Publicidad del Programa llega a amplios sectores de la sociedad y material de promoción de los servicios de voluntariado distribuido a todas las regiones.
- 3.- Programa piloto en funcionamiento.
- 4.- Estrategia de promoción del voluntariado en funcionamiento.

Logrado

1. Estudios con datos y registros fueron realizados oportunamente y aprobados. Se dispone de conocimiento sobre la situación del voluntariado en otros países. Se dispone de un catastro nacional.
2. No se cumplió en forma específica con una estrategia de difusión del voluntariado. Se intentó realizar las actividades relacionadas en conjunto con la estrategia comunicacional de la totalidad del Programa, contemplada en el Componente IV.
3. Programa piloto completado con éxito. Se crearon cuatro Centros Regionales de Voluntariado (CRV), participaron 5.000 nuevos voluntarios y se completó informe de evaluación que valida la experiencia piloto como muy exitosa.
4. Se ha elaborado un esquema para el desarrollo de una estrategia nacional de voluntariado.



Análisis

Conforme a las evaluaciones periódicas de COF/FCH, la evaluación intermedia completa del Programa y la evaluación del Programa Piloto, existe consenso en cuanto a que este componente ha alcanzado un alto grado de eficacia y repercusiones en la sociedad civil, en el entorno de ejecución de la experiencia piloto. No obstante se reconoce que se trata de un programa gubernamental, los CRV operaron con autonomía y espacios independientes, validándose así el programa piloto como un modelo efectivo de interfaz entre el Estado y la Sociedad Civil.

También cabe destacar como un logro importante, que los CRV fueron conformados como Consorcios de OSC que con algún grado de dificultades internas, cumplieron con las expectativas de realización de un trabajo en común. Se lograron buenos resultados entre los jóvenes, pero no se logró movilizar a un voluntariado profesional ni de adultos mayores.

El Ejecutor no ha completado la sistematización de las experiencias del programa piloto realizado en cuatro regiones para desarrollar, a partir de dichas experiencias, una estrategia nacional. Se ha promovido la discusión para el desarrollo de una estrategia, por medio de diálogos y seminarios en regiones sin CRV, realizados a través de la modalidad de concursos.

También se ha avanzado en el logro de los propósitos de este componente, a través de la incorporación en el proyecto de Ley de Participación Ciudadana, de un "estatuto" del voluntariado, estableciéndose sus derechos y obligaciones.

En general los indicadores muestran un cumplimiento satisfactorio a nivel de productos. Sin embargo, los Informes de Progreso no dan cuenta detallada y precisa sobre logros cuantitativos a nivel de los efectos esperados de este componente, con indicadores referidos a la cantidad (aumento y disminuciones) de voluntarios e instituciones que se dedican al voluntariado, clasificada dicha información conforme a diversas variables.

IV.- Estrategia Comunicacional

Generar ambiente favorable en población respecto a importancia de la participación ciudadana y fortalecimiento de la sociedad civil.

- 1.- Diseño, realización y evaluación de campaña comunicacional que genere actitudes favorables a la participación ciudadana y al desarrollo de la sociedad civil.
- 2.- Difusión de buenas prácticas
- 3.- Desarrollo de página electrónica (WEB) para facilitar acceso a información gubernamental.

Planificado

IV.- Creación de espacios de interlocución y comunicación que generen diálogo.

- 1.- Estrategia comunicacional elaborada. Percepción generalizada favorable de la importancia de la participación de la sociedad civil en políticas y programas de gobierno e incremento de la participación ciudadana.
- 2.- 20 programas o servicios de gobierno con participación ciudadana y con potencial de replicación han sido identificados y diseminado su experiencia. Además seminarios, encuentros y pasantías realizados.
- 3.- Página WEB creada. Información accesible respecto a distintos programas gubernamentales; tales como, fondos concursables.

Logrado

1. Campañas comunicacionales realizadas, pero no hay evidencias de haberse generado un ambiente generalizado favorable en la población con respecto a la importancia de la participación ciudadana.
2. No se han realizado actividades específicas de difusión sobre experiencias exitosas.
3. Ha sido creada y se encuentra en funcionamiento la página web www.participemos.cl (promedio



enero-junio/04 5.200 visitas), pero no se han realizado análisis sobre los visitantes del portal.

Análisis

Las licitaciones realizadas para las campañas comunicacionales, tuvieron dificultades en cuanto a definir sus términos de referencia y la estrategia comunicacional mas conveniente. Asimismo, se presentaron discusiones respecto a prioridades en la distribución de recursos, experiencias de otros Ministerios, elaboración de un único sitio web, etc.

Las campañas publicitarias han estado orientadas a informar masivamente sobre los logros de los distintos componentes del Programa, en lugar de sensibilizar sobre una cultura de cooperación y generar un ambiente favorable en la población respecto a la importancia de la participación ciudadana en las decisiones públicas que afectan su calidad de vida.

Debido a que este componente tiene un carácter transversal a todo el Programa, se han generado algunas dificultades de gestión, por la necesidad de articular sus actividades con las de otros componentes. Este ha sido el caso, por ejemplo, con el componente de Voluntariado que incluye su propia estrategia comunicacional.

■ ■ 2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- Ingreso en el Congreso, para trámite legislativo, de un marco jurídico normativo moderno que contribuye a la autonomía y sustentabilidad de las OSC.
- Diseño e implementación de un sistema informático de seguimiento y monitoreo de programas sociales y metas de participación ciudadana (SIRMON).
- Difusión de información a los ministerios y servicios públicos, acerca de la percepción de usuarios sobre programas públicos. Información generada a través del Observatorio Social (encuestas, focus, talleres, etc.)
- Diseño e implementación de un programa piloto de voluntariado y evaluación positiva del mismo como una experiencia exitosa.

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

■ ■ 2.1.2 Objetivos de desarrollo

- | | |
|--|--|
| <p>■ Apoyar generación de condiciones propias para que ciudadanía participe activamente en diseño y ejecución de acciones orientadas al bienestar común.</p> | <p>■ Espacios creados de participación ciudadana y percepción de la misma en esta materia.</p> |
|--|--|

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

- A. En la práctica, de conformidad con el diseño del Programa, tres de los cuatro Componentes que se identifican en el Marco Lógico constituyen un programa separado, con su respectivo propósito



claramente definido. El Componente IV tiene un carácter transversal.

En general, si bien el Programa ha resultado exitoso desde el punto de vista del resultado de los productos, en cuanto a sus efectos no se dispone aún de una medición (evaluación) que de cuenta de sus logros en comparación con una línea de base de inicio. Los resultados logrados no han sido cualitativamente comprobados.

Para el Componente I - Fortalecimiento de la Sociedad Civil, el propósito es contribuir a la autonomía y sustentabilidad de las organizaciones de la sociedad civil. El efecto esperado es el aumento del número de OSC con autosuficiencia operativa y financiera. Al término del programa, no se ha evaluado cualitativamente este efecto, pero los resultados cuantitativos del componente permiten estimar que este podría haber sido significativo a la luz del interés y alta demanda que tuvieron las actividades de capacitación para la modernización de la gestión de las OSC. Es posible inferir un logro sostenido, en la medida que sea posible obtener en el corto plazo la aprobación en el Congreso del proyecto de Ley de Participación Ciudadana, el cual contempla un registro de las OSC y un conjunto de derechos y beneficios para las mismas.

En el componente II, Participación Ciudadana en las Políticas y Programas Públicos, el propósito es fortalecer la capacidad del Estado para incorporar la participación ciudadana en políticas y programas públicos e invertir de mayor capacidad a la ciudadanía respecto de las materias de interés público. Los efectos esperados eran un incremento en los niveles de participación y el mejoramiento de la percepción de los usuarios sobre la participación. Los logros han sido satisfactorios, en particular con respecto a la cantidad de funcionarios capacitados y servicios con actividades implementadas para aumentar la participación, si bien aún no existe evidencia de la extensión y la modalidad en la que los programas o políticas "intervenidas" en el marco de la ejecución hayan incorporado una participación ciudadana efectiva.

El componente III, Fomento al Voluntariado, considera el propósito de promover la cultura de voluntariado en Chile como expresión de la participación ciudadana. Como efectos, se espera lograr una sociedad sensibilizada en una cultura de cooperación y el aumento en el número de instituciones y personas voluntarias. Las actividades de este componente incluyeron la creación y funcionamiento de cuatro Centros Regionales de Voluntariado, la estrategia comunicacional respectiva y, la propuesta de una estrategia nacional de voluntariado. Debido a la exitosa ejecución de las experiencias piloto, y a la posterior ejecución de un Fondo Concursable del Voluntariado, es previsible un logro satisfactorio a nivel de los efectos esperados de este componente en las regiones donde se ejecutó. Este efecto, sin embargo, es de corto plazo. Es de esperar que en la medida que se termine la Estrategia Nacional de Voluntariado (hoy sólo existe un esquema) y se apruebe en el Congreso la Ley de Participación Ciudadana anteriormente referida, la cual incorpora un título especial para el establecimiento de un marco legal del trabajo voluntario, los efectos se verán fortalecidos en un futuro.

El componente IV, Estrategia Comunicacional, tiene un carácter transversal en el Programa. Su propósito es la generación de un ambiente favorable en la población con respecto a la importancia de la participación ciudadana y el fortalecimiento a la sociedad civil. Los efectos esperados, "creación de espacios de interlocución y comunicación que generen diálogo", están lejos de ser logrados debido a las dificultades anteriormente señaladas para desarrollar los productos y actividades requeridas. Sin embargo, haciendo referencia una vez más a la Ley de Participación Ciudadana, la discusión para su aprobación favorece al logro de los efectos esperados de este componente.

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

- A.** En el diseño del Programa no se especificaron ni tipificaron los Efectos Intermedios que debían medirse, ni la oportunidad de la medición. Esto es posible únicamente en la medida que en la construcción de la teoría del cambio del Programa, durante el diseño, se definan los indicadores. El mejor momento para hacerlo es cuando se diseña el programa, como un anexo del marco lógico. Vale la pena mencionar que la mayoría de los productos del Programa sientan las bases o generan las condiciones para el cambio pero no lo garantizan. También, es poco probable que en un



programa como éste exista espacio para medir efectos intermedios por el plazo relativamente corto de ejecución, y debido a que el objetivo fundamental es "probar" si determinadas experiencias son replicables. Respecto de los Impactos Iniciales, es de esperar que éstos ocurran a medida que se implante el marco regulatorio de la Ley de Participación Ciudadana actualmente en trámite.

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

- A. De los productos del componente I, el anteproyecto de la Ley de Participación Ciudadana que recientemente ha ingresado a trámite legislativo, puede generar el efecto permanente de fortalecer OSCs pues existe demanda en la sociedad por el marco regulatorio y el financiamiento que dispone. Es más difícil prever que los productos del componente II generen un cambio en la planificación y programación de las políticas públicas con mayor participación ciudadana. Respecto, del componente III, Voluntariado, el efecto permanente que se podría lograr depende que se concrete una estrategia y política de voluntariado, que sea complementada con la Ley de P.C. en la que también se regula la práctica de la acción voluntaria.

Mención aparte merece el fortalecimiento de la División de Organizaciones Sociales. El programa, al parecer, ha servido como un medio para fortalecer su misión y, consecuentemente, consolidar a la organización. La DOS hoy es distinta respecto del inicio del programa; su organigrama fue modificado para potenciar su rol articulador con la sociedad civil y coordinador de otras instituciones del sector público.

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

- A. En general, la totalidad de los supuestos que fueron formulados, identificaron apropiadamente las condiciones externas que han sido necesarias para que los productos efectivamente logren los efectos esperados. Los supuestos fueron realistas y se mantuvieron sin modificación durante la ejecución del Programa. La relevancia de los supuestos ha sido validada periódicamente a través de los informes de progreso del Ejecutor. El Anexo 2 de este PCR (último ISDP) incluye en detalle los supuestos originalmente formulados.

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

- A. Durante la ejecución del Programa no se observaron inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos de la población objetivo en razón de género, localización, origen étnico, sector económico, nivel de ingreso u otras razones. Tampoco se prevé que ocurra en el futuro. Por el contrario, uno de los principales logros del programa, la Ley de Participación Ciudadana, está estructurada sobre la base del derecho de las personas a participar en igualdad de oportunidades en la vida nacional.

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

- A. En general no se perciben efectos adversos causados por este proyecto.

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

- A. El Programa contribuye al logro de las metas implícitas en la estrategia de desarrollo nacional, misma que conforme a la misión del Ministerio Secretaría General de Gobierno esta definida en los siguientes términos: "Desarrollar la vinculación entre Gobierno y ciudadanía mediante la asesoría y coordinación de los diferentes Ministerios y Servicios, así como a través de iniciativas y programas propios, asegurando que la formulación y ejecución de políticas públicas incluya una comunicación transparente y accesible a los ciudadanos, se consideren sus opiniones y se fomente la organización y participación de la ciudadanía de la forma más amplia posible".



Igualmente, el Programa se ha desarrollado dentro del marco de la estrategia acordada por el Banco con el país (2000-2006), la cual en síntesis tiene como objetivos principales los desafíos de consolidar la estabilidad económica, desarrollar nuevas competitividades, conciliar crecimiento económico y equidad y modernizar el Estado y profundizar la democracia. Con respecto a este último objetivo, el programa ha contribuido al logro de los siguientes indicadores de seguimiento del Banco: diseño y validación de mecanismos de participación y representación ciudadana; reformar Ley de Asociatividad, Ley de Juntas de Vecino; creación de red informatizada de OSC; capacitación de OSC en desarrollo organizacional y recursos humanos; desarrollo de servicios voluntarios.

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

- A. Durante la ejecución del proyecto se cuestionó en el país el manejo de ciertos fondos públicos, generándose así un ambiente general de mayor fiscalización y exigencias de máxima transparencia y rigurosidad en los procesos. Esto creó algún grado de dificultades en el Programa, al realizarse fiscalizaciones extraordinarias que atrasaron los flujos de transferencia de recursos a entidades privadas administradoras de los Centros Regionales de Voluntariado. Estas demoras generaron crisis en el modelo, y en opinión del org. ejecutor, el manejo administrativo de los Centros no fue aceptable, por lo que se determinó no continuar con la experiencia piloto como opción para promover la práctica del voluntariado desde la sociedad civil.

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

- A. No se incluyó ex-ante un cálculo de tasa de retorno esperada.

■ 2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

- A. El Programa no incluyó ex-ante otras estimaciones de evaluación económica.

■ 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 su objetivo de desarrollo

☐ Muy Efectivo (ME)

☒ Efectivo (E)

☐ Poco efectivo (PE)

☐ Inefectivo (I)

- A. No obstante que algunos de los efectos esperados aún no se han logrado, se considera en general satisfactoria la efectividad global del Programa, por cuanto se prevé una alta probabilidad de mantener el flujo de los beneficios iniciados a través de los productos generados en los diversos componentes. El compromiso de la autoridad gubernamental al más alto nivel, el interés que ha demostrado la sociedad civil y el fortalecimiento que ha tenido la capacidad técnica del ejecutor y la capacidad del entorno de todo el sector público para incorporar la participación ciudadana, permiten esperar una muy alta probabilidad de lograr efectos e impactos futuros.

■ 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 <input type="checkbox"/> N/A
11. Plan de adquisiciones	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
12. Calendario de inversiones	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A

2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño

A. El diseño del Programa no levantó claramente para sus diferentes componentes, líneas de base contra la cual medir los efectos y productos. El Informe de Proyecto sólo contiene algunas referencias cuantitativas.

La implementación de un plan de monitoreo resulta fundamental, sobretodo porque el programa es muy detallado en cuanto a incluir muchos componentes y subcomponentes independientes unos de otros, sin prever la posibilidad de compartir o intercambiar diagnósticos, marcos conceptuales, análisis, consultores y recursos. El Marco Lógico no fue apropiado, al definir componentes que se constituyen como cuatro proyectos independientes; además, no se incluyeron indicadores para medir los efectos previstos.

El calendario de inversiones está correlacionado con un plazo de ejecución previsto de 30 meses por tratarse de un proyecto de innovación, lo cual resultó por una parte ser poco realista debido a que parecen no estar contemplados los tiempos necesarios para el cumplimiento de condiciones previas al primer desembolso y los tiempos de capacitación del personal encargado de la ejecución. El calendario de inversiones genera una preocupación respecto de la sustentabilidad de los productos una vez finalizados los desembolsos del préstamo. En efecto, parece opuesto, para algunos de los productos esperados, a un diseño que propone sentar las bases de un programa de largo plazo.

2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas)



- A.** El Organismo Ejecutor invirtió tiempo en mejorar la definición conceptual y metodológica de los productos.

El proyecto requirió de dos modificaciones contractuales. La primera (junio/2001) a los efectos de reemplazar el Anexo C del Contrato, relativo a procedimientos para la selección de consultorías, para ajustarlo a las modalidades operacionales del Ejecutor. La otra (julio/2002) para readecuar las actividades del subcomponente Defensoría del Ciudadano.

Además de lo anterior, se efectuaron cambios a las categorías de inversión y hacia agosto de 2003 se acordó tramitar la extensión del plazo de ejecución del programa, para lo cual se exigió del ejecutor la presentación de un detallado Plan de Acción.

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

- A.** Describir la "teoría del cambio" que subyace en cada componente del Programa (es decir, los supuestos, mecanismos y el contexto), que permita identificar los indicadores de efectos intermedios y finales.

A partir de lo anterior desarrollar un sistema de monitoreo y, también, una metodología ad-hoc para la evaluación intermedia y/o final del Programa, basada en la "teoría del cambio" y no únicamente en un análisis de procesos y resultados con base en el marco lógico.

La flexibilidad es un factor crítico de éxito; el estar preparado para acoger ideas de cambio y productos emergentes debe ser una dimensión del diseño inicial. Asimismo, debe tenerse presente que la sociedad civil no es un todo homogéneo; los mecanismos de intervención deben estar diseñados para llegar a una realidad heterogénea que se expresa y participa de modos diversos.

■ 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	<input type="checkbox"/> 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.** El Ejecutor no realizó oportunamente una sistematización de la información obtenida durante la implementación del Programa a través de actividades específicas de algunos de sus componentes, para construir una línea de base tendiente a medir el desempeño en términos de efectos y



productos.

Así mismo, el Ejecutor no desarrolló una herramienta apropiada para implementar en forma efectiva el sistema seguimiento y monitoreo que fuera presentado hacia el inicio del Programa en cumplimiento de una condición previa al primer desembolso. El monitoreo no ha permitido medir efectos.

Los informes sobre productos generados por el proyecto constituyen un factor positivo de implementación.

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

- A. Las siguientes medidas han contribuido para una mejor gestión de seguimiento y obtención de información para medir el desempeño:
- Elaboración de un Plan de Acción específico como requerimiento para tramitar la prórroga del plazo de desembolso.

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

- A. Se debió complementar el requerimiento establecido como condición previa al primer desembolso relativa al diseño de un sistema de monitoreo y evaluación, con una exigencia de implementación efectiva de los mecanismos de medición del desempeño. Es preciso evaluar durante el diseño las capacidades de monitoreo y evaluación del futuro organismo ejecutor, establecer recursos para el desarrollo de una capacidad mínima de monitoreo con apoyo de sistemas y recursos humanos.

Desarrollar una metodología de evaluación ad-hoc para el programa o una parte de él, que permita un juicio evaluativo basado en efectos intermedios y no únicamente procesos.

■ 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

Esta gráfica ha sido generada automáticamente a partir de la información archivada en el sistema ISDP a lo largo de la ejecución del proyecto

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

Esta gráfica ha sido generada automáticamente a partir de la información archivada en el sistema ISDP a lo largo de la ejecución del proyecto



■ ■ 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.** La ausencia de una figura fuerte y relevante, con permanencia durante toda la ejecución del Programa, que sirviera continuamente de portavoz y promotor de las propuestas y actividades del Programa frente a la opinión pública y que pudiera, asimismo, ejercer una gestión integradora de los diferentes componentes para intercambiar diagnósticos, marcos conceptuales y recursos.

La prevalencia de una cultura pública y de una cultura funcionaria del Estado no acostumbrada a la participación y a la dinámica de las organizaciones sociales.

Una deficitaria definición conceptual y metodológica de los productos, dificultándose así el seguimiento a los contenidos de actividades ejecutadas por entidades externas y afectando por ende, la calidad de los resultados.

Con respecto a los procesos de adquisiciones, faltó capacidad de gestión por parte de la Unidad Ejecutora que no comprendió la prevalencia de las normas y procedimientos del Banco sobre la legislación local y, por lo tanto, duplicó esfuerzos. Se verificó una débil capacidad de ejecución de los planes de adquisiciones anuales según lo programado, afectándose la calidad de los productos.

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

- A.** El compromiso del organismo ejecutor con el Programa que se reflejó en una constante reflexión técnica para ejecutar los componentes con calidad. Fue positivo igualmente la existencia de un marco político favorable en torno al tema de la participación ciudadana.

El interés de los OSC por el Programa y su compromiso con los valores que subyacen al mismo, reflejado en una buena gestión de los Centros de Voluntariado y en su participación en los distintos "consejos" al interior de los componentes.

Las exigencias de la Representación en cuanto a claridad de los informes de progreso del Ejecutor, para que se realice una adecuada evaluación de logros conforme al Marco Lógico del Programa, requiriendo un análisis de los supuestos para poder evaluar los posibles riesgos del proyecto.

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

- A.** La falta de participación e involucramiento de las municipalidades en el Programa. Es en este nivel local donde las personas encuentran las mayores posibilidades de una participación sustantiva y vínculo directo con el Estado.

La poca visibilidad de los objetivos, actividades y logros del Programa debido a una débil estrategia comunicacional, definida como un componente y no como una actividad transversal.

La demora en la instalación del Programa combinada con un plazo de ejecución relativamente corto para emprender todas las actividades, muchas de las cuales no eran de carácter experimental.

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

- A.** El compromiso del Gobierno Central que ha recogido a través del Programa las preocupaciones de la ciudadanía por modernizar el Estado y por abrirse a la participación ciudadana y al fortalecimiento de la sociedad civil.

El interés por participar que se ha manifestado tanto por parte de los actores públicos como



sociales; se ha percibido la existencia de una sociedad civil comprometida y vigilante.

La apertura de un espacio de legitimidad para la participación ciudadana, lo cual ha facilitado la formulación de una política de participación que se prevé será reconocida como Ley de la República.

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

■ ■ 2.2.4.1. Análisis de gestión

- A. Para mejorar el seguimiento del Programa, el organismo ejecutor, a través de la División de Organizaciones Sociales, tomó acciones para integrar a los consultores de la Unidad Ejecutora con la "línea", nombró temporalmente a un funcionario asesor de la Subsecretaría como líder programático que articulara a todos los componentes. La Unidad Ejecutora se fusionó con la línea y la coordinación mejoró.

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

- A. La ejecución del Programa debe estar a cargo de la línea, con apoyo puntual, de corto plazo, de consultores. Es decir, los distintos estamentos del organismo ejecutor deben ejecutar el Programa para apropiarse del proyecto y que, a la vez, éste sirva para fortalecerlos a través de un componente, en el cumplimiento de la misión.

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

Califique la implementación del proyecto con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (outputs) obtenidos en la cantidad y con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

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

A.

■ ■ 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 checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" 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 type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input type="checkbox"/>	<input checked="" 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 type="checkbox"/>	<input checked="" 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 checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" 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 type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / Gerencia financiera	<input type="checkbox"/>	<input checked="" 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 checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" 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 type="checkbox"/>	<input checked="" 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 checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

■ 2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

A. Se ha conformado una propuesta de ley que crea un marco jurídico normativo que garantizará independencia, sostenibilidad y desarrollo de las OSC, promoviéndose la consolidación de estas entidades, con autosuficiencia operativa y financiera.

Se ha generado el interés por la participación de OSC fortaleciendo a la vez a numerosas organizaciones en distintas capacidades.

El Programa ha generado para el país información y conocimiento respecto de la percepción y necesidades de la población sobre sus oportunidades de participación y sobre la situación del voluntariado en Chile y experiencias en el exterior.

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

A. El Programa ha servido para el fortalecimiento de la Misión del Organismo Ejecutor a través de su División de Organizaciones Sociales (DOS) del Ministerio Secretaría General de Gobierno (Unidad Ejecutora del Programa). Existen indicios de mayores capacidades de gestión en la DOS y, también, de una mejor imagen ante la sociedad civil, incluyendo el mundo académico y de investigación.

Se ha fortalecido la coordinación interministerial y la capacidad instalada de los servicios públicos para promover procesos de participación ciudadana.



2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

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

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

A. Institucional: el Programa ha generado instrumentos normativos que permiten posicionar a la oferta pública del país en su objetivo de modernizar la gestión pública con pertinencia y sensibilidad por los organismos de la sociedad civil.

Organizacional: el Programa ha servido como un medio para fortalecer a la organización en cuanto a dotarla de instrumentos y programas que le permitan cumplir mejor su misión.

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto

A. Durante el Taller de Terminación del Proyecto, se definieron los siguientes cinco ámbitos de intervención que deben continuar o actividades que resultan claves para sustentar los logros actuales del Programa:

- El desarrollo de un proyecto común entre Estado y Sociedad Civil, manteniéndolo posicionado en la agenda país y apoyado por una firme voluntad política;
- La generación de redes y el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil;
- Contar con financiamiento y recursos en la cantidad y oportunidad necesaria para el desarrollo de iniciativas de las organizaciones sociales;
- Contar con un adecuado sistema de evaluación y seguimiento, no sólo del proyecto, sino principalmente de la participación social;
- Desarrollar la confianza entre el Estado y la sociedad civil basado en "buenas prácticas".

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 ☐ N/A

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

- A. El establecimiento de una Unidad Ejecutora del Programa (UEP) puede afectar la sostenibilidad del mismo, debido a que esta desaparece a medida que se alcanzan los logros de cada componente y junto con ello se pierde capacidad para la continuidad de actividades.

Existe una serie de acuerdos alcanzados entre el Gobierno y los partidos de oposición que harían posible la aprobación de la Ley de Participación Ciudadana. El creciente distanciamiento entre los partidos a raíz de las elecciones municipales (2004) y las parlamentarias y presidencial (2005), puede poner en peligro estos acuerdos. La no aprobación de la Ley implicaría, a su vez, un alto riesgo para que se obtengan los recursos financieros para el Fondo de Fortalecimiento de la Sociedad Civil. Igualmente, la ausencia de una estrategia y una política de voluntariado que complementen la Ley atenta contra la consolidación de la práctica emergente de la acción voluntaria que hoy ya tiene bases para crecer desde una perspectiva más profesional.

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

- A. Existe consenso en cuanto a que el Programa ha sido muy pertinente y necesario para la modernización y democratización del Estado chileno. Se ha recalcado su oportunidad histórica y su potencial para atemperar las instituciones del Estado a las nuevas transformaciones, necesidades y reclamos de la sociedad chilena y de sus expresiones asociativas.

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

- A. Ha contribuye a una mayor sostenibilidad, la constitución y formación de un equipo capaz de implementar el diseño; un equipo comprometido con el logro de los objetivos y que ha tenido capacidad para sortear las dificultades presentadas en cuanto a procedimientos y normativas públicas.

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

- A. El paso de un Programa piloto a otro de carácter más permanente, deberá considerar la adopción de medidas que incluyan ejes indispensables en un programa de cambio social, especialmente la educación y cambio cultural, así como reforzar el cambio institucional.

La repercusión de no continuar ciertos componentes del programa una vez terminado el préstamo de innovación del Banco, pueden ser importantes en términos de pérdida de oportunidad histórica, incumplimiento de expectativas dentro de la sociedad civil y desestabilización en el proceso de elaboración de proyectos por parte de las OSC y de construcción de redes de organizaciones.

Un aspecto clave en el diseño e implementación de un proyecto de esta naturaleza es contar con instrumentos de seguimiento y observación de resultados; es preciso diseñar indicadores muy claros, precisos y pertinentes en la matriz de marco lógico y asegurarse de contar con un equipo a cargo de dicha función.

El diseño debió haber contemplado una estrategia para integrar a las municipalidades y los líderes locales que resultan decisivos para el éxito de un proyecto de esta naturaleza en relación con su difusión, logro de consensos y respaldos políticos.

Las funciones y responsabilidades asumidas por la División de Organizaciones Sociales deben ser institucionalizadas para alcanzar mayor sostenibilidad en el cumplimiento de su misión.



2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

A. Las siguientes acciones deberían realizarse para asegurar la sostenibilidad de los productos, efectos e impactos:

1. Mantener y/o revitalizar los acuerdos políticos que garanticen la aprobación en el Congreso del proyecto de Ley de Participación Ciudadana.
2. Elaborar una propuesta de Ley para la creación de la institucionalidad del Defensor Ciudadano.
3. Realizar mediciones y análisis de los visitantes a los portales de internet que se han habilitado para aumentar la participación ciudadana.
4. Ajustar el sistema SIRMÓN a efectos de maximizar el interés por proveer información por parte de los diferentes servicios públicos, los que deben valorar la importancia de esta actividad.
5. Desarrollar una estrategia nacional de voluntariado a partir de la experiencia del programa piloto de los CRV, así como las experiencias de los concursos de verano.
6. Mantener un alto nivel de difusión sobre los logros y experiencias positivas del programa, destacando las "buenas prácticas" y promoviendo una cultura de mayor participación.
7. Promover una amplia discusión para una tramitación exitosa de la Ley de Participación Ciudadana, con una estrategia comunicacional respaldada en una "vocería visible" de alto nivel, creándose así un instrumento de difusión destinado a generar un ambiente favorable con respecto a la importancia de la participación ciudadana.
8. Desarrollar la evaluación final del programa prevista en el Contrato de Préstamo. Dicha evaluación deberá medir los efectos cuantitativos y cualitativos del programa a partir de algunos elementos de línea de base conocidos hacia el inicio del programa, o bien, reconstruyendo los elementos de línea de base asumiendo los supuestos pertinentes.

2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto (S)

Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años:

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

A. Se considera como "probable", porque la mayoría de los factores que inciden en la sostenibilidad estuvieron implícitos en los supuestos formulados en el diseño del Programa, los cuales en su mayoría han sido debidamente validados, mantienen vigencia y alta expectativas de que se continúen cumpliendo. Además, el programa tiene buenos logros en aspectos de institucionalización que permiten prever un sostenido compromiso de las autoridades nacionales por mantener el flujo continuo de los efectos esperados.

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). | Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A |



proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.)

3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ 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 ☐ N/A

5. Capacidad gerencial de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

6. Oportunidad en el cumplimiento de políticas, procedimientos y cláusulas contractuales

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, etc.)

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

8. Eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ 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 ☐ N/A

10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

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

A. La Representación, tanto a través de visitas de inspección como de los diversos procesos de seguimiento, efectuó periódicamente una cantidad significativa de observaciones y recomendaciones para el mejoramiento de la ejecución del Programa. Entre éstas, cabe señalar: la oportunidad en la preparación y presentación de los POA (Programa Operativo Anual) y respuesta a las observaciones sobre los mismos; la presentación de análisis sobre cumplimiento de los supuestos en los informes de progreso; seguimiento más cercano de los procesos de evaluación y adjudicación de proyectos.

La Unidad Ejecutora fue afectada por cambios frecuentes de las autoridades relacionadas con el Programa. Durante el período de ejecución han cambiado tres Ministros y tres Directores de la DOS (Organismo Ejecutor), así como cambios en la Sub-Dirección y de personal profesional. Esta rotación de autoridades ha generado cambios de estilo con evidentes consecuencias negativas en la gestión.

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

A. Sería conveniente, en un futuro proyecto de similares características, exigir la nominación de un Gerente con cualidades de liderazgo técnico y político y con condiciones que otorguen altas probabilidades de estabilidad durante todo el período de ejecución. Definir una estrategia comunicacional del Programa con una vocería de primer nivel, se considera fundamental.

■ 2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor (DOE)

Con base en el análisis de desempeño realizado en esta sección, en los resultados logrados, así como 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.

■ ■ 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 (U\$D)? : \$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. El Contrato de Préstamo contempla la realización de una evaluación final del Programa y no una evaluación ex-post del prestatario.

■ ■ 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

■ ■ 2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales



- 1. El préstamo de innovación es flexible para la preparación del proyecto pero no para su ejecución (por ejemplo, debe evaluarse el efecto directo que puede tener sobre su ritmo de ejecución los procedimientos de adquisiciones de consultorías, especialmente, lo relacionado con los plazos de los procesos). En un préstamo innovador, los plazos son críticos para la ejecución dentro del escaso plazo (30 meses) para comprometer los recursos. Además, no debe asumirse que NO HAY ERRORES en los procesos. Se asume que "no se falla" y eso es irreal.
- 2. Programas como éste, en los que el producto principal es un "intangible" (la participación ciudadana y el fortalecimiento de la sociedad civil), y en el cual la ejecución es "compartida" no sólo con otros organismos públicos sino, también, con el propio beneficiario - la sociedad civil organizada-, requieren un plazo para "difundirse" e "instalarse" adecuadamente. Lo anterior debe tenerse presente al momento de definir el instrumento de financiamiento, y los plazos de ejecución y desembolsos del programa.
- 3. Evitar incluir en el diseño actividades que no son propiamente pilotos (en este caso los Componentes 1 y 2) pues el instrumento (IL) restringe a 30 meses la ejecución, pues se entiende que es para acciones piloto y no para otras como las que fueron incluidas en el diseño que, si bien son "innovadoras" de la gestión pública, significan también una primera etapa de una inversión en políticas y programas públicos y, por lo tanto, requiere un plazo más largo para concretar los productos que producirán el cambio en el Estado y en la sociedad.



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





Minutas del CRG

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

Minutas del CRG





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. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

Categoría	Original				Actual				Brecha			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
1.1 Marco Jurídico Normativo	\$327	\$260	\$0	\$587	\$224	\$323	\$0	\$547	-31.5%	24.23%		-6.81%
1.2 Instrumentos de Financiamien	\$219	\$260	\$0	\$479	\$34	\$7	\$0	\$41	-84.47%	-97.31%		-91.44%
1.3 Fortalecimiento Institucional	\$2,140	\$0	\$0	\$2,140	\$2,638	\$17	\$0	\$2,655	23.27%			24.07%
1.4 Registro Unico de las OSC	\$605	\$0	\$0	\$605	\$203	\$45	\$0	\$248	-66.45%			-59.01%
2.1 Sist. Seguimiento Programas	\$450	\$0	\$0	\$450	\$440	\$3	\$0	\$443	-2.22%			-1.56%
2.2 Capacitacion A. Tcnica y R	\$350	\$0	\$0	\$350	\$367	\$0	\$0	\$367	4.86%			4.86%
2.3 Observatorio Social	\$185	\$0	\$0	\$185	\$241	\$11	\$0	\$252	30.27%			36.22%
2.4 Fortalecimiento Institucional	\$168	\$1,032	\$0	\$1,200	\$97	\$1,219	\$0	\$1,316	-42.26%	18.12%		9.67%
2.5 Defensoria del Ciudadano	\$566	\$0	\$0	\$566	\$327	\$7	\$0	\$334	-42.23%			-40.99%
3.1 Informacion Situacion Chile	\$250	\$0	\$0	\$250	\$156	\$2	\$0	\$158	-37.6%			-36.8%
3.2 Estrategia Comunicacional	\$830	\$0	\$0	\$830	\$417	\$50	\$0	\$467	-49.76%			-43.73%
3.3 Programa Piloto Voluntariado	\$1,145	\$2,815	\$0	\$3,960	\$1,737	\$2,275	\$0	\$4,012	51.7%	-19.18%		1.31%
4.1 Campana Publica	\$635	\$0	\$0	\$635	\$371	\$46	\$0	\$417	-41.57%			-34.33%
4.2 Pagina Web	\$250	\$0	\$0	\$250	\$78	\$4	\$0	\$82	-68.8%			-67.2%
4.3 Difusion programas exitosos	\$150	\$0	\$0	\$150	\$63	\$4	\$0	\$67	-58%			-55.33%
Gastos Financieros	\$87	\$852	\$0	\$939	\$23	\$465	\$0	\$488	-73.56%	-45.42%		-48.03%
Imprevistos	\$135	\$485	\$0	\$620	\$0	\$0	\$0	\$0	-100%	-100%		-100%
Unidad Ejecucin del Proyecto	\$208	\$96	\$0	\$304	\$99	\$193	\$0	\$292	-52.4%	101.04%		-3.95%
	\$8,700	\$5,800	\$0	\$14,500	\$7,515	\$4,671	\$0	\$12,186	-13.62%	-19.47%		-15.96%



■ ■ 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. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	
2001	\$311	\$115	\$0	\$426	\$495	\$30	\$0	\$525	23.24%
2002	\$2,336	\$1,406	\$0	\$3,742	\$1,676	\$1,391	\$0	\$3,067	-18.04%
2003	\$5,050	\$3,649	\$0	\$8,699	\$1,633	\$1,587	\$0	\$3,220	-62.98%
2004	\$1,003	\$630	\$0	\$1,633	\$3,711	\$1,663	\$0	\$5,374	229.09%
	\$8,700	\$5,800	\$0	\$14,500	\$7,515	\$4,671	\$0	\$12,186	-15.96%

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

■ ■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

- A.** Los EFA y las visitas indican que el ejecutor tiene la capacidad para administrar los recursos del programa en forma eficiente y transparente en la moneda nacional. No obstante, para la presentación o rendición de cuentas al Banco, esta información debió ser transferida a un sistema paralelo para su dolarización y preparación de informes financieros en planillas de Excel. Este aspecto, común en varios programas, genera ineficiencias en los procesos.

COF/CCH está trabajando en proyectos pilotos con la Dirección de Presupuesto (DIPRES) para que en el futuro (2006), con nuevas operaciones, se pueda utilizar el sistema del país (SIGFE) para la rendición de gastos y preparación de informes financieros al Banco y para las auditorías.

■ ■ 2. Sistema Contable y Control Interno

- A.** El Ejecutor mantiene un sistema adecuado de control interno. La ejecución financiera del programa se ejecutó dentro de la institucionalidad de la Administración Financiera del Organismo Ejecutor. Esto requirió que los pagos efectuados con recursos del programa sigan los mismos requisitos de supervisión, control, segregación de responsabilidades, registros, etc., que cualquier otro pago en Organismo Ejecutor. Asimismo, la continuidad del personal en el área financiera contribuyó al nivel adecuado de control interno. Similarmente, la Contraloría asignó durante la vida del programa un mismo auditor radicado en las oficinas del Organismo Ejecutor quien revisó, por muestreo, los originales de las rendiciones de las ONGs y las rendiciones presentadas al Banco.

Con relación a los anticipos entregados a las ONGs, el organismo ejecutor requirió que todos los originales sean remitidos al Organismo Ejecutor para su registro y seguimiento y envió supervisores/consultores específicamente para revisar en situ la documentación de respaldo y los registros de las ONGs co-ejecutoras.



Estos procesos y controles le permitieron al ejecutor llevar un cercano control de la ejecución y facilitó la preparación de los informes financieros en forma oportuna.

■ ■ 3. Calidad de la información financiera

- A. El Organismo Ejecutor presentó informes financieros requeridos por el Banco claros y detallados demostrando su amplio conocimiento de los gastos efectuados y el requisito del Banco.

■ ■ 4. Estados Financieros Auditados

- A. Los EFA del programa, con excepción del ejercicio 2004, presentaron una opinión limpia y fueron presentados en todos los años en forma oportuna.

Los EFA del 2004 tienen opinión calificada por que el ejecutor contabilizó como gasto en el 2004, un anticipo entregado por el Banco para el pago de la consultoría de evaluación del proyecto que se finalizó en los primeros meses del 2005. Esta calificación, por un evento menor, no se considera como un evento que afecte negativamente los aspectos de control interno o de calidad de los EFA preparados por el ejecutor.

Cabe resaltar que los EFA finales, los cuales deben contemplar la reducida ejecución durante los tres meses del 2005, no requieren ser presentados hasta abril del 2006. No obstante, el ejecutor anticipa que la Contraloría culminará su auditoría antes de esa fecha. No se anticipa que los EFA finales del programa afecten o varíen de presentado en años anteriores.

■ ■ 5. Lecciones Aprendidas

- A. Con respecto a lecciones aprendidas en aspectos financieros se destaca lo siguiente: (a) El ejecutor debe estar ampliamente informado y en conocimiento de los procedimientos requeridos para regularizar en el presupuesto de la nación los pagos directos efectuados por el Banco a un proveedor. Esta regularización debe también contemplar la regularización de la deuda externa generada por el pago directo, y las retenciones impositivas que correspondan a los proveedores nacionales como internacionales. Esta situación se dio únicamente en dos ocasiones y a pesar de que el ejecutor pudo anticipar las dificultades, el proceso de identificación de los procedimientos para proceder y registrar los pagos no se consideró óptimo.

Otra lección se relaciona con los contratos con las ONGs co-ejecutoras. Los procedimientos originales requerían que las ONGs rindan el 100% de los anticipos antes de recibir una reposición o un nuevo desembolso. Adicionalmente, la reposición se atrasaba pendiente la revisión de toda la documentación de respaldo. Esto causó atrasos en la ejecución financiera del programa. Adicionalmente, se debe considerar un fondo rotatorio mayor al 5% cuando existen varios co-ejecutores para asegurar que cada uno cuenta con suficientes recursos del financiamiento en forma oportuna. El Fondo Rotatorio del programa fue ampliado al 10% en febrero 2004.

■ ■ 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



■ ■ Anexo 5 – Anexo Documental

PCR - Anexo Documental

