



Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del Proyecto: **Programa de Modernización del Estado.**

País: **Paraguay.**

Sector/Subsector: **RM.**

Equipo de Proyecto Original: **Raúl Baginski**, Jefe de Equipo (REI/OD 1); **Pablo Alonso** (DPP/MOS); **Stefano Tinari** (DPP/MOS); **María Eugenia Nepote-Cit** (LEG); **Angela Cordi** (COFKPR); **Consultores Carlos Amado y Rubén Perina** (OEA) y **María Josefina García** (REI/ODI).

Número de Proyecto: **PR0081.**

Número de Préstamo(s): **934A/OC-PR-1; 934A/OC-PR-2; 934B/OC-PR-1 y 934B/OC-PR-2.**

Fecha del CRG:

Fecha de Aprobación Final del PCR:

PCR Equipo: **Eduardo Feliciangeli**, Autor Principal (COF/CPR); **María Elena Sánchez** (COF/CPR); **Jorge Oyamada** (Consultor) y **Maximiliano Márquez** (Consultor).



Índice

I. Información Básica.....	4
II. El Proyecto.....	5
a. Contexto del Proyecto	5
b. Descripción del Proyecto	6
i. Objetivo(s) del Desarrollo	6
ii. Componentes	6
c. Revisión de la Calidad del Diseño	6
III. Resultados	7
a. Efectos Directos.....	7
b. Externalidades.....	8
c. Productos.....	8
d. Costos del Proyecto	11
IV. Implementación del Proyecto	12
a. Análisis de los factores críticos.....	12
b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora	13
c. Desempeño del Banco.....	14
V. Sostenibilidad	14
a. Análisis de Factores Críticos.....	14
b. Riesgos Potenciales.....	14
c. Capacidad Institucional	15
VI. Evaluación y Seguimiento	15
a. Información sobre Resultados	15
b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post	16
VII. Lecciones Aprendidas	16
VIII. Anexos	18



Abreviaturas y Acrónimos

AE	Agencia Especializada
CCD	Centro de Capacitación y Divulgación
CI	Centro de Informática
CN	Congreso Nacional
CSJ	Corte Suprema de Justicia
FGE	Fiscalía General del Estado
MJT	Ministerio de Justicia y Trabajo
MP	Ministerio Público
OD	Objetivos de Desarrollo
OE	Organismo Ejecutor
OEA	Organización de los Estados Americanos
PE	Poder Ejecutivo
PI	Progreso en la Implementación
PJ	Poder Judicial
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Planes Operativos Anuales
REC	Registro del Estado Civil
RENIEC	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil
SGJ	Sistema de Gestión Jurisdiccional
SGR	Sistema de Gestión Registral
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera
SO	Sostenibilidad
TSJE	Tribunal Superior de Justicia Electoral
UCA	Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción
UEP	Unidad Ejecutora del Programa
USAID	United States Agency for International Development



PR0081 – Programa de Modernización del Estado
Informe de Terminación de Proyecto

I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)							
NO. PROYECTO: PR0081.	TÍTULO: Programa de Modernización del Estado.						
Prestatario: República del Paraguay	Fecha aprobación Directorio: 23 Jun 1996.						
Agencia(s) ejecutora(s) (AE):	Fecha efectividad contrato préstamo: 13 Jan 1997.						
- Corte Suprema de Justicia (CSJ).	Fecha elegibilidad primer desembolso: 18 Nov 1997						
- Ministerio Público (MP) – Fiscalía General del Estado (FGE).							
- Ministerio de Justicia y Trabajo (MJT) – Registro del Estado Civil (REC).							
Préstamo(s):	Meses en ejecución						
- 934A/OC-PR-1	* desde aprobación: 123.						
- 934A/OC-PR-2	* desde efectividad del contrato: 116.						
- 934B/OC-PR-1							
- 934B/OC-PR-2.							
Sector: RM.	Periodos de desembolso						
	Fecha original desembolso final: 13 jan 2002.						
	Fecha actual desembolso final: 30 Nov 2007.						
	Extensión acumulativa (meses): 71.						
Instrumento de préstamo: Inversión – Proyecto Específico.	Monto préstamo(s)						
	* Monto original: US\$ 22.000.000.						
	* Monto actual: US\$ 16.976.611.						
	* Pari Passu (si aplica):						
	Desembolsos						
	Monto a la fecha: 100 (%)						
	Costo Total del Proyecto (Estimado Original): US\$ 33.900.000.						
	Redireccionamiento						
	Este proyecto:						
	- recibió fondos de otro proyecto? []						
	- Envío fondos a otro proyecto? []						
	- N/A [x]						
	<table border="1"><thead><tr><th>De/Para No. Proyecto</th><th>Para No. Sub-préstamo</th><th>Monto</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>	De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto			
De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto					
	* <i>Monto actual (ajustado para redireccionamiento)</i>						
Reducción de Pobreza (PTI): No	En estado de "Alerta"						
Equidad Social (SEQ): Si	Está el proyecto "en alerta" por PAIS: No						
Clasificación ambiental: Categoría II	De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS): N/A						
	Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica): N/A.						

Resumen de la Clasificación de Desempeño

OD	<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (P)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (I)
PI	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SO	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)



II. El Proyecto

a. Contexto del Proyecto

Antecedentes

Después de 35 años de gobierno autoritario, Paraguay retornó a un sistema democrático formalmente adoptado con la promulgación de una nueva Constitución en 1992 que consagra la división de poderes. En 1993 se celebraron elecciones generales para elegir gobierno y parlamento y se han constituido, de conformidad con los principios democráticos, la Corte Suprema de Justicia (CSJ), el Tribunal Superior de Justicia Electoral (TSJE), el Consejo de la Magistratura (CM) y el Ministerio Público (MP), todas ellas instituciones que componen el Sistema de Justicia. Si bien los cambios realizados hasta la fecha de aprobación del préstamo habían sido numerosos y positivos, aún quedaba mucho por hacer.

La Constitución había sido desarrollada sólo parcialmente. Por un lado, el trabajo legislativo que demanda cualquier proceso constituyente es muy voluminoso. Por otro, el Congreso Nacional (CN) carecía de la capacidad adecuada para enfrentarse a esta tarea. Las reformas fundamentales introducidas por la Constitución se iniciaron ante un vacío institucional, provocado por la falta de capacidad de las instituciones existentes. En particular, la reestructuración de la CSJ, el MP y la creación de la Justicia Electoral, necesitaban ser acompañadas de acciones específicas para hacerlas efectivas.

El Banco, en coordinación con la Organización de los Estados Americanos (OEA), la USAID y la Unión Europea, venía trabajando con los representantes de los poderes públicos, las distintas fuerzas políticas y los sectores sociales del Paraguay en la definición y alcance de este Programa desde 1993. Como resultado del diálogo mantenido, las autoridades del Paraguay identificaron algunas áreas prioritarias donde se pensó que el Banco podría apoyar con mayor efectividad, en una primera etapa, la mejora de las condiciones de gobernabilidad del Paraguay: (i) el desarrollo de la nueva Constitución y de la agenda legislativa prioritaria; (ii) el fortalecimiento del Poder Judicial (PJ); y (iii) la modernización del sistema de registros.

Poder Judicial

En Paraguay, hasta 1989, los jueces habían sido tradicionalmente nombrados y cesados de sus cargos por orden del Poder Ejecutivo (PE). La Constitución de 1992 estableció las bases para fortalecer la independencia del PJ y creó el CM.

El CM, compuesto por un representante de la CSJ, un representante del PE, dos representantes del CN, dos representantes de los abogados, y dos representantes de los profesores de las facultades de Derecho, elaboraron las ternas que fueron aprobadas por la Cámara de Senadores y el PE, mediante las cuales fueron renovados completamente a los nueve miembros de la CSJ y al Fiscal General del Estado. Asimismo, El CM elaboró ternas que fueron elevadas a la CSJ para que esta renueve la totalidad de los jueces y agentes fiscales. Estos acontecimientos fueron una oportunidad de dimensiones históricas para cambiar el rumbo de la historia política, económica y social de Paraguay.

La CSJ y el MP carecían del soporte administrativo, en términos de organización, métodos, tecnología y personal adecuado a sus funciones. La débil coordinación entre el MP y la CSJ impedía la definición de criterios y objetivos comunes que posibilitasen el logro eficaz de metas para el Sistema de Justicia, provocando la duplicación de tareas y gastos comunes, y limitando la capacidad del Estado para garantizar la defensa de los derechos y libertades individuales. La información sobre la realidad del Sistema de Justicia del Paraguay era casi inexistente, lo que limitaba la capacidad de identificar el origen de los problemas y ofrecer soluciones adecuadas a los mismos.

Registro Civil

El Registro del Estado Civil (REC) del Paraguay, bajo dependencia actual del Ministerio de Trabajo y Justicia (MJT), se creó por ley en 1880. Su evolución hasta mediados de la década de 1990 se puede considerar limitada permaneciendo con métodos, procedimientos y organización básicamente idénticos a los que le dieron origen. Paralelamente, la sociedad no parece haber valorado la importancia del REC conduciendo a la situación actual de bajo prestigio y credibilidad.

La situación al inicio del Programa se caracterizaba por: (i) inadecuado marco jurídico; (ii) estructura orgánica elemental a nivel central e inexistente a nivel periférico; (iii) inadecuada selección, capacitación y remuneración de sus recursos humanos; (iv) infraestructura y equipos inadecuados que afectaban la seguridad de los archivos; (v) gestión manual con ausencia de tecnología moderna; y, (vi) índice estimado de subregistros del 40%.



b. Descripción del Proyecto

i. Objetivo(s) del Desarrollo

Subprograma I – Fortalecimiento Poder Judicial.

Los objetivos específicos del subprograma fueron: (i) fortalecer la capacidad administrativa de la CSJ y el MP para liberar a los Ministros de la CSJ, Magistrados, Jueces y Fiscales de funciones no jurisdiccionales; (ii) aumentar la rapidez, transparencia, y la calidad de su capacidad de respuesta a las demandas sociales; (iii) coordinar la definición de la política judicial; (iv) potenciar la capacidad del Estado para garantizar la defensa de los derechos y libertades individuales; (v) desarrollar un programa piloto para modernizar la infraestructura judicial; y (vi) dotar a las autoridades del PJ de los mecanismos de planificación y de obtención de información para conducir la política judicial adecuadamente.

Subprograma II – Modernización del Registro Civil.

Este subprograma tenía como objetivo fortalecer las características propias del servicio que presta el REC, con el fin de que el mismo sea: (i) accesible para permitir al ciudadano tanto el ejercicio del deber de inscripción como el derecho a solicitar certificados de la misma; (ii) seguro para garantizar la conservación de la documentación original y la inalterabilidad de la misma; (iii) fiable para asegurar que la información mantenida en Registro es actualizada y fiel reflejo de la información suministrada; (iv) íntegro de manera que recoja toda la información necesaria para el desarrollo de sus funciones; (v) social en su régimen arancelario; (vi) eficaz en su gestión; y (vii) eficiente en sus resultados.

ii. Componentes

Subprograma I – Fortalecimiento Poder Judicial.

- Proyecto para el desarrollo e implementación de un sistema moderno de organización gerencial. Sus componentes eran: (i) elaboración e implementación de un sistema moderno de gestión administrativa para el PJ; (ii) establecimiento de la carrera profesional del funcionario judicial; (iii) desarrollo y ejecución de un plan de coordinación y evaluación.
- Proyecto para el desarrollo y ejecución de un plan de informatización del PJ. Sus componentes eran: (i) elaboración de un diseño integral de informática judicial; (ii) instalación de la solución de informática judicial.
- Proyecto Piloto de Infraestructura Edilicia para el PJ, que comprende la construcción de un edificio judicial en Villarrica, de conformidad con el Plan General de Infraestructuras Edilicias del PJ.

Subprograma II – Modernización del Registro Civil.

- Recuperación de las inscripciones de nacimiento y defunciones para el período 1970-1995, en dos fases.
- Desarrollo e Implantación de un Sistema de Gestión Registral (SGR).
- Desarrollo e Implantación de un Sistema de Gestión Administrativo-Financiera.
- Modernización Legal - Adaptación y modernización del marco jurídico.
- Dotación de infraestructura.
- Campaña de reducción de la tasa de sub-registro y de información pública.

c. Revisión de la Calidad del Diseño

Revisión de la Calidad del Diseño			
[] Muy Satisfactorio (MS)	[X] Plenamente Satisfactorio (PS)	[] Menos que Satisfactorio (MS)	[] Insatisfactorio (I)

El diseño identificó las áreas a ser atendidas por el proyecto, con la suficiente flexibilidad respecto a los productos a ser entregados, permitiendo que la ejecución pueda ajustarse a los distintos cambios que se fueron dando, lo que al final facilitó la ejecución de la operación. El esquema de ejecución propuesto permitió que los subprogramas avancen paralelamente, impulsando las actividades de fortalecimiento de manera coordinada, lo cual resultó beneficioso para alcanzar de manera importante los objetivos de desarrollo del Programa.

Se incluyeron en el Marco Lógico indicadores de productos y en algunos casos de efectos. La identificación detallada de los productos y de indicadores de producto permitieron medir el desempeño de la operación y avanzar hacia el logro de los objetivos. El diseño partió de una identificación detallada de productos esperados, medios de verificación y supuestos, dividiendo en proyectos el desarrollo de las actividades. No obstante, el programa no dispuso de indicadores de efectos y productos con los atributos de cantidad, calidad y tiempo requeridos. Los indicadores de efectos carecieron de líneas de base, por lo que su medición basada en los indicadores propuestos resultó dificultosa (Sección II a. Contexto del Proyecto).



III. Resultados

a. Efectos Directos

LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)			
Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)			
<u>Subprograma I – Fortalecimiento Poder Judicial.</u> Fortalecer al Poder Judicial (CSJ y FGE). Clasificación: Probable. <u>Subprograma II – Modernización del Registro Civil.</u> Modernizar el Registro del Estado Civil. Clasificación: Probable.			
Indicadores Claves de Efectos Directos			
Efectos Directos Planeados		Efectos Directos Logrados	
<u>Subprograma I – Fortalecimiento Poder Judicial (Información a Dic-04)</u>			
1.1. Política Judicial y capacidad administrativa de la CSJ y de la FGE fortalecida y coordinada.	1.1. Cumplido 75%. Las políticas judiciales y la capacidad administrativa de la CSJ y del MP han sido fortalecidas a través de la implantación y vigencia de los distintos sistemas de trabajo desarrollados. Se encuentra en proceso de implantación la coordinación de las mismas.		
1.2. Mecanismos de planificación y de información para conducir la política judicial implantados.	1.2. Cumplido 85%. La CSJ ha elaborado Planes de Acción Estratégica 1999-2004 y 2004-2010 donde se definen los lineamientos de las acciones para ambos quinquenios. Se encuentra implantado la informatización documental, administrativa y jurisdiccional de la CSJ. El MP ha logrado la informatización del sistema de mesa de entradas de los expedientes, de las principales unidades fiscales y en proceso de implantar el plan integral de informática.		
1.3. Diseño de infraestructura edilicia por distintos niveles desarrollada y construcción del Palacio de Justicia de Villarrica concluido y operando.	1.3. Cumplido 100%. Los diseños de la infraestructura edilicia se encuentran concluidos para cada nivel requerido. La construcción del Palacio de Justicia y de la sede del Ministerio Público en la ciudad de Villarrica se ha desarrollado satisfactoriamente y el mismo ha sido habilitado y se encuentra en operación.		
<u>Subprograma II – Modernización del Registro Civil (Información a Dic-07)</u>			
2.1. Inscripciones de nacimiento y defunciones del 90% de la población, incorporadas en sistemas informáticos integrados, confiables y accesibles.	2.1. Cumplido 100%. El 95 % de las actas de nacimiento y defunciones están incorporadas al SGR. Adicionalmente, se incorporaron al SGR el 32 % de las actas de matrimonio (de un total de 1.153.500).		
2.2. Legislación modernizada y adaptada a las reformas objeto del subprograma.	2.2. Cumplido 30%. Se ha elaborado y aprobado por el REC un Anteproyecto de Ley que incorpora, entre otros, los cambios necesarios para la implementación total del SGR. El mismo aún no fue remitido para su estudio al CN.		
2.3. Infraestructura edilicia concluida y operando.	2.3. Cumplido 100%. Las obras civiles para la construcción de las sedes del REC en Asunción y Paraguarí han concluido y el REC está operando en las mismas. Adicionalmente, en el marco del convenio con la OEA, se han realizado trabajos de adecuación de 6 oficinas departamentales del REC para la instalación del SGR.		
Reformulación. [X]N/A			
Reajuste ISDP: indicar si y cuándo el ISDP fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio. [X]N/A			
Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):			
[] Muy Probable(MP)	[X] Probable (S)	[] Poco Probable (PP)	[] Improbable (MI)
Justifique brevemente la clasificación basada en el grado de cumplimiento de las metas planeadas, explicando las diferencias entre los efectos directos planeados y los logrados, así como otros factores relevantes. Indicar referencias sobre la evidencia que respalda dichos resultados. <u>Subprograma I – Fortalecimiento Poder Judicial.</u> 1.1. La coordinación entre la CSJ y el MP requiere de un proceso gradual de maduración e internalización de los actores, es por ello que hasta la fecha no ha sido totalmente implantada. 1.2. El MP no ha desarrollado los mecanismos de planificación y los sistemas desarrollados se encuentran en implementación. Los principales efectos directos e impactos iniciales logrados son: a) La vigencia y utilización del número único de expedientes penales por la CSJ y la FGE, ha facilitado la identificación de causas y disminuido los tiempos de búsqueda de los expedientes. b) La simplificación de los procesos de trabajo facilita la racionalización del uso del tiempo de los funcionarios del PJ, logrando mayor eficiencia en la realización de las audiencias y mejorando la oportunidad en el traslado de expedientes y de notificaciones judiciales. c) El registro automático en el sistema de las actuaciones judiciales, al momento en que sucede una acción relativa a una actuación judicial, ha facilitado la disposición de datos estadísticos y de información actualizada para la toma de decisiones y para información de los abogados de las partes y otros usuarios pertinentes. d) La consolidación y expansión de los modelos organizacionales y de gestión, jurisdiccional y administrativa, facilitan la descentralización del sistema de justicia, la interconexión de las diversas áreas institucionales, el aumento del presentismo de los			



PR0081 – Programa de Modernización del Estado Informe de Terminación de Proyecto

funcionarios judiciales y el mayor acceso de los ciudadanos al sector.

e) El desarrollo y utilización de los sistemas tecnológicos y de información permiten el aumento de la transparencia del servicio, debido a que la gestión puede ser objeto de evaluación y control. Algunas de las herramientas desarrolladas fueron las consultas de expedientes y actuaciones en el JUDISOFT vía Internet, el sistema de sorteo de causas en forma automatizada en las Mesas de Entradas Jurisdiccionales y las consultas a la Jurisprudencia de la CSJ, entre otros.

f) Los despachos judiciales modernizados permiten la sistematización y la adopción de nuevas metodologías de trabajo, facilitando la depuración de causas, el impulso de las que deben continuar vigentes, la reducción de las causas que prescriben y la disminución de los detenidos con prisión preventiva.

Subprograma II – Modernización del Registro Civil.

2.1. El diseño del SGR fue concluido e implantado en Asunción y Paraguari. Se encuentra próximo a ser implantado en otras seis oficinas departamentales (Misiones, Ñeembucú, Itapúa, Caazapá, Guaira y Canendiyú), con lo cual se alcanzará un nivel de descentralización cercano al 50% de las 17 localidades previstas. Asimismo, se han recuperado e informatizado 8.594.533 actas de nacimiento, defunciones y otros actos registrales a través de sistemas informatizados y se han restaurado 14.000 libros del REC.

2.2. La implementación de las reformas legales propuestas en el Anteproyecto de Ley elaborado en el marco del convenio suscrito con la OEA, requiere la aprobación del CN. El mismo, fue elaborado a finales de 2007 y aún no fue remitido al CN para su análisis. No obstante, fueron elaboradas reformas legales puntuales a nivel ministerial para dar inicio a la implementación del SGR.

2.3. Las obras civiles para la construcción de las sedes del REC en Asunción y Paraguari han concluido satisfactoriamente y el REC se encuentra operando en las mismas. Los recursos originalmente asignados para la construcción de otras sedes del REC fueron cancelados, por acuerdo entre el Banco y el Gobierno.

Estrategia de País: Dados los resultados descritos arriba, indicar brevemente cómo el proyecto contribuyó a la estrategia del Banco en el país.

Estrategia de País del Banco: el Programa, en el marco de la estrategia del Banco, buscó apoyar al Paraguay en el proceso paulatino de fortalecer el estado de derecho mediante el fortalecimiento del PJ y la modernización MJT, orientando las actividades hacia el establecimiento de un sistema de justicia fiable, independiente, previsible y accesible, así como para facilitar la identificación de las personas y los actos jurídicamente relevantes en forma veraz, segura y oportuna. Sus acciones estuvieron orientadas hacia la implantación de sistemas de gestión en el área jurisdiccional y de un sistema de gestión registral, a la modernización del marco legal para la implementación de las reformas, a la formación de los recursos humanos y a la renovación y construcción de la infraestructura física.

b. Externalidades

Una contribución positiva o externalidad del Programa es la mayor apertura y acceso a la información que generó la ejecución de la operación, debido principalmente a los sistemas de información desarrollados e implantados en el marco del JUDISOFT, el que logró colocar a disposición de los distintos agentes de la justicia, los involucrados y en la opinión pública, información sobre el desarrollo de los procesos, los recursos jurídicos interpuestos por las partes o grupos de presión/poder y los fundamentos de los fallos emitidos, facilitando de esa manera la veeduría y el control ciudadano sobre la marcha del sistema judicial, así como una mayor exposición pública del responsable de la resolución de los casos.

c. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)		
Subprograma I – Fortalecimiento Poder Judicial.		
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto	
	Productos Planeados	Fin de Proyecto
Componente 1: Sistema moderno de gestión administrativa del PJ y desarrollo de carrera profesional del funcionario judicial. Costo total Componente 1: US\$ 3.826.000 Contrapartida: US\$ 2.624.000 BID: US\$ 1.202.000. Desembolso BID %: 100. Clasificación: S	1.1. Plan de coordinación entre la CSJ y el MP implantado, a los 6 meses de ejecución del Programa.	1.1. Cumplido 20%. No se ha implantado en su totalidad el Plan de coordinación entre la CSJ y el MP. No obstante, fueron desarrollados sistemas de trabajo entre ambas instituciones, como por ejemplo la conformación de una Comisión Mixta del Programa con la institucionalización de reuniones periódicas, la implementación en un 100% de un número único de expediente en causas de materia penal y la realización de acuerdos en la interpretación y aplicación de algunos artículos del Código Penal.
	1.2. Plan de organización gerencial del PJ elaborado, a los 24 meses de ejecución del Programa.	1.2. Cumplido 100%. La ley de organización del PJ fue dictada en 1994, antes del inicio del proyecto, por lo que éste indicador ya se encontraba cumplido. Sin embargo, en el ámbito de la organización gerencial del PJ se han desarrollado varios sistemas tales como el de Gestión Jurisdiccional, el de la Sindicatura General de Quiebras, el de Información de Jurisprudencia, el de Recursos Humanos y el de Gestión Administrativa. También se han elaborado en el MP los manuales de organización y funciones; de cargos del área fiscal y del personal administrativo; procedimientos del área administrativo/financiera; reglamentos de recursos humanos, disciplinarios, mesa de entradas y el de ujieres.



PR0081 – Programa de Modernización del Estado
Informe de Terminación de Proyecto

	1.3. Plan de organización gerencial del PJ implantado, a los 36 meses de ejecución del Programa.	1.3. Cumplido 100%. El SGJ fue desarrollado en su totalidad e implantado en el 40% de los juzgados (mayor cobertura del SGJ está previsto para la segunda etapa del proyecto que ha sido aprobado por el Banco y que se encuentra en ejecución a través de una FAPEP), el de la Sindicatura General de Quiebras, el de Información de Jurisprudencia y el de Recursos Humanos en un 100%, y el de Gestión Administrativa en un 95%. El proceso de implantación de los sistemas ha seguido un orden establecido de acuerdo a la estrategia planteada por el proyecto y las indicaciones de la CSJ. En el ámbito del MP se han puesto en vigencia los manuales y reglamentos elaborados.
	1.4. Plan de profesionalización de la carrera judicial elaborado, a los 18 meses de ejecución del Programa.	1.4. Cumplido 100%. Se elaboró un plan de carrera del funcionario judicial. Asimismo se han elaborado reglamentos, sistemas, formatos, procesos de selección para concursantes ante el CM. Se diseñaron procedimientos de discusión de los sistemas de carrera judicial y conformación del grupo consultivo.

Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).

En el componente 1.1 y debido a problemas de competencia y priorización de actividades, formalmente no se ha podido implantar en su totalidad el plan de coordinación.

Como se podrá notar en el componente, prácticamente no existieron diferencias entre lo planeado y lo logrado al final del proyecto. Sin embargo, cabe señalar que existieron demoras en alcanzar los resultados esperados si comparamos con los plazos originalmente establecidos para su cumplimiento. Entre los factores que originaron estas diferencias se pueden mencionar a dos principales: (a) los procesos de modernización y reforma en el país son más lentos de lo esperado, considerando la limitada institucionalidad vigente al inicio de los trabajos, hecho que requirió de mayor tiempo para su implantación, considerando la resistencia al cambio que generan los mismos, en especial en las instituciones del sector justicia que por lo general son las más renuentes a tomar riesgos. Esto implicó la realización previa de acciones de sensibilización y capacitación que permitieran la entrega de los productos y la implantación paulatina de los resultados; (b) la falta de asignación oportuna de los recursos del aporte local produjo retrasos en la ejecución de las actividades, ya que los OEs no llegaron a recibir los fondos del cofinanciamiento del gobierno español, lo que se tradujo en dificultades para la obtención de los recursos de contrapartida proveniente del presupuesto fiscal, ocasionando demoras en la ejecución del proyecto.

Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.

[X] N/A

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
Componente 2: Informatización del Poder Judicial. Costo total Componente 2: US\$ 4.502.000 Contrapartida: US\$ 1.237.000. BID: US\$ 3.265.000. Desembolso BID %: 100. Clasificación: S		Productos Planeados 2.1. Aplicaciones de informática de gestión, documental, jurisprudencial y administrativa para la CSJ, el MP, los tribunales, los juzgados y las oficinas fiscales, que comprenden 1000 puestos de trabajo distribuidos en Asunción y el interior del país, diseñadas, desarrolladas e implantadas, a los 48 meses de ejecución del Programa.	Fin de Proyecto 2.1. Cumplido 100%. Fueron desarrollados varios sistemas entre los que se pueden destacar el de gestión documental, jurisprudencial y jurisdiccional. Adicionalmente, hay en funcionamiento 1240 (714 CSJ – 526 MP) estaciones de trabajo para 2310 usuarios aproximadamente (1410 CSJ - 900 MP).

Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).

[X] N/A

Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.

[X] N/A

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
Componente 3: Proyecto piloto de infraestructura edilicia para el Poder Judicial. Costo total Componente 3: US\$ 3.112.000 Contrapartida: US\$ 512.000 BID: US\$ 2.600.000. Desembolso BID %: 100. Clasificación: MS		Productos Planeados 3.1. Palacio de Justicia de Villarrica, construido según especificaciones técnicas del proyecto piloto, terminado a los 30 meses de ejecución del Programa.	Fin de Proyecto 3.1. Cumplido 100%. Las obras civiles e instalaciones del Palacio de Justicia de Villarrica fueron concluidas e inauguradas conforme al cronograma previsto y sin atrasos.

Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).

[X] N/A

Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.

[X] N/A

<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
--	--	--	---



**PR0081 – Programa de Modernización del Estado
Informe de Terminación de Proyecto**

Subprograma II – Modernización del Registro Civil.		
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto	
Componente 1: Recuperación de inscripciones de nacimiento y defunciones del periodo 1970/2004 realizadas. Costo total Componente 1: US\$ 6.689.000 Contrapartida: US\$ 1.000.000. BID: US\$ 5.689.000. Desembolso BID %: Clasificación: S	Productos Planeados	Fin de Proyecto
	1.1. Equipamiento informático para un mínimo de 35 puestos de trabajo y sistemas de captura de información desarrollados.	1.1. Cumplido 100%. Equipamiento informático para 150 puestos entregado, instalado y operando y sistemas de capturas de información para oficinas informatizadas y no informatizadas, incluyendo un sistema de captura alternativo de inscripciones con hospitales, médicos, parteras, etc. Este último sistema alternativo aún no fue implementado.
	1.2. Equipos de trabajo para la captura, verificación, control, inventario, traslado y supervisión de la información, contratados y capacitados.	1.2. Cumplido 100%. Este indicador fue cumplido en el marco del convenio suscrito con la OEA, que fue el responsable de todo el ciclo de la recuperación e informatización de las actas registrales. Para el efectos, fueron capacitados 330 personas para la transcripción y 100 para la verificación de las actas.
	1.3. Sistema de gestión registral implantado.	1.3. Cumplido 50% (este porcentaje puede ser mayor dependiendo del factor de medición). SGR diseñado, desarrollado e implantado en Asunción y Paraguari y en proceso de implantación en otras seis (6) oficinas departamentales. Adicionalmente, para el sostenimiento del SGR fueron creadas las estructuras organizacionales y los perfiles de cargos para CI y el CDD del REC, capacitados 7 funcionarios para el CI y 10 para el CDD, así como 32 funcionarios del REC en informática.
	1.4. Recuperación de más de 9.000.000 de actas de inscripciones de nacimientos, matrimonios, defunciones y otros actos registrales realizada.	1.4. Cumplido 95%. 8.594.533 actas registrales fueron recuperadas, informatizadas y verificadas, incluyendo la asignación de un número único.

Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).

1.3 La implementación parcial del SGR se debió a la falta de infraestructura física y tecnológica de las oficinas departamentales del REC para la instalación y puesta en funcionamiento de los sistemas. Los recursos del Programa previstos para el mejoramiento de la infraestructura de dichas oficinas fueron cancelados por el Banco en oportunidad de la extensión del plazo para desembolsos por recursos comprometidos, debido a que el MJT solo contaba hasta finales de 2004 con los títulos de propiedad inmobiliarios para la construcción de las sedes de Asunción y Paraguari. Adicionalmente, en el marco del convenio con la OEA solo fueron adecuadas cinco oficinas departamentales.

1.4 Se ha recuperado el 95% de las actas inicialmente previstas en el Programa, aclarando que estas éstas corresponden a un periodo que se inicia en el año 1880 (se tenía previsto inicialmente recuperar actas solo desde el año 1930 en el convenio MJT/OEA). Consecuentemente, se han encontrado diferentes formatos de actas, por lo que en aproximadamente 1.500.000 se pasó de una transcripción "literal" a una "interpretada" y a una verificación del 100% de las mismas, lo cual produjo un aumento del costo de cada acta transcrita y por consiguiente se redujo la cantidad de las actas recuperadas. No resulta eficiente continuar esta recuperación con recursos del financiamiento externo, ya que puede ser realizada por el REC con sus propios recursos.

Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.

[X] N/A

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
Componente 2: Sistema de gestión administrativa y financiera desarrollados e implantados. Costo total Componente 2: US\$ 10.000. Contrapartida: US\$ 0. BID: US\$ 10.000. Desembolso BID %: 100. Clasificación: PS	Productos Planeados	Fin de Proyecto	
	2.1. Organigrama funcional y orgánico implantado.	2.1. Cumplido 30%. Se ha elaborado una propuesta para una Nueva Estructura Organizacional del REC, la cual incluye a la Dirección de Administración y Finanzas.	
	2.2. Reglamentos de organización, gestión económica, procedimientos y personal publicados e implantados.	2.2. No cumplido.	
	2.3. Catálogos de puestos de trabajo desarrollados.	2.3. No cumplido.	

Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).

En este contexto, se requiere la implantación del nuevo organigrama del REC para dar cumplimiento al producto esperado en 2.1. Con relación a los productos 2.2 y 2.3, se aclara que no fueron desarrollados debido a que los recursos previstos para éste componente fueron cancelados, considerando a que se acordó con el Organismo Ejecutor que el sistema administrativo, financiero, de gestión y de recursos humanos serían ejecutados principalmente a través del SIAF o sistemas públicos vigentes para la administración central del Gobierno, por lo que no fueron realizadas las actividades establecidas para alcanzar estos productos. De acuerdo al Decreto 19.102/2001 la Unidad de Administración Financiera del REC iniciaría sus funciones una vez concluido el Subprograma.

Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.

[X] N/A

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
---	--	---	---



PR0081 – Programa de Modernización del Estado
Informe de Terminación de Proyecto

Componente 3: Marco jurídico del Registro Civil modernizado y divulgación pública realizada. Costo total Componente 3: US\$ 9.000. Contrapartida: US\$ 0. BID: US\$ 9.000. Desembolso BID %: 100. Clasificación: PS	Productos Planeados		Fin de Proyecto	
	3.1. Modernización del marco jurídico realizado.	3.2. Campaña de divulgación por los medios de prensa realizados.	3.1. Cumplido 100%. Fue elaborado y aprobado un inventario de propuestas de reformas legales para temas puntuales que permitieron el inicio de la implementación del SGR.	3.2. Cumplido 30%. Fue elaborado un Plan de Acción para el abordaje integrado de la ampliación de cobertura y disminución de subregistro de Hechos Vitales, que incluye un Plan de Difusión del SGR en los medios de prensa. Se realizó campaña de inscripción que logró una inclusión de 5.969 niños.
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). 3.2 Las campañas de difusión no fueron realizadas debido al bajo nivel de descentralización en que se encontraba el SGR durante la ejecución del Programa, por lo que no se alcanzarían los resultados esperados. A finales del 2007, el SGR estaba implementado en Asunción y Paraguari y para principios del 2008, se concluyeron los trabajos de adecuación de oficinas para la implementación del SGR en seis (6) oficinas departamentales adicionales, de las diez y siete (17) previstas.				
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. <input type="checkbox"/> N/A				
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)		<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)		<input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)		<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)		<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
Componente 4: Dotación de infraestructura realizada. Costo total Componente 4: US\$ 2.004.000 Contrapartida: US\$ 444.000. BID: US\$ 1.560.000. Desembolso BID %: 100. Clasificación: S	Productos Planeados		Fin de Proyecto	
	4.1. Construcción de los edificios del Registro Civil en Asunción y Paraguari terminados.		4.1. Cumplido 100%. Los edificios del REC en las ciudades de Asunción y Paraguari terminados y operando.	
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). <input checked="" type="checkbox"/> N/A				
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. <input checked="" type="checkbox"/> N/A				
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)		<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)		<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)		<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)		<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):				
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)		<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)		<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)		<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)		<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

d. Costos del Proyecto

Programa	Costo Total del Proyecto Planeado (US\$000)				Costo Total del Proyecto Actual (US\$000)				% Diferencia			
	BID	A. Local		Total	BID	A. Local		Total	BID	A. Local		Total
		España	Gob			España	Gob			España	Gob	
Subprograma I - Fortalecimiento del PJ												
1. Administración y supervisión	900	0	1.350	2.250	848	0	563	1.411	-5,8	0,0	-58,5	-37,3
2. Desarrollo Sistema Organización Gerencial	100	1.385	0	1.485	1.202	0	2.624	3.826	1.102,0	-100	100,0	157,6
3. Desarrollo y Ejecución del Plan de Información	4.500	2.615	0	7.115	3.265	0	1.237	4.502	-27,4	-100	100,0	-36,7
4. Infraestructura Judicial	2.600	0	0	2.600	2.600	0	512	3.112	0,0	0,0	100,0	19,7
Total Subprograma I	8.100	4.000	1.350	13.450	7.915	0	4.936	12.851	-2,3	-100	265,6	-4,5
Subprograma II – Modernización del REC												
1. Administración y supervisión	1.350	0	800	2.150	1.601	0	1.559	3.160	18,6	0,0	94,9	47,0
2. Recuperación de inscripciones	5.200	0	0	5.200	4.757	0	1.000	5.757	-8,5	0,0	100,0	10,7
3. Desarrollo e Implantación Sistema de Gestión Registral	0	1.500	0	1.500	0	0	0	0	0,0	-100	0,0	-100,0
4. Desarrollo e Implantación Sistema de Gestión Administrativa Financiera	3.400	1.500	0	4.900	10	0	0	10	-99,7	-100	0,0	-99,8
5. Adaptación y Modernización Marco Jurídico	200	0	0	200	9	0	0	9	-95,5	0,0	0,0	-95,5
6. Infraestructura	2.500	0	0	2.500	1.560	0	444	2.004	-37,6	0,0	100,0	-19,8
7. Campaña Reducción Tasa Sub-registro.	1.000	0	0	1.000	932	0	0	932	-6,8	0,0	0,0	-6,8
Total Subprograma II	13.650	3.000	800	17.450	8.869	0	3.003	11.872	-35,0	-100	275,4	-32,0
Imprevisto	30	0	0		0	0	0	0	-100,0	0,0	0,0	-100,0
Intereses	0	0	2.400		0	0	2.408	2.408	0,0	0,0	0,3	0,3
Comisión de Crédito	0	0	350		0	0	764	764	0,0	0,0	118,3	118,3
FIV	220	0	0		192	0	0	192	-12,7	0,0	0,0	-12,7
Total del Programa	22.000	7.000	4.900	33.900	16.976	0	11.111	28.087	-22,8	-100	126,8	-17,1



Explique brevemente diferencias.

Inicialmente los recursos del Banco para el subprograma I financiaban básicamente los componentes de Infraestructura y de Desarrollo y Ejecución del Plan de Informática. El financiamiento del Banco al componente de Desarrollo del Sistema de Organización Gerencial era limitado, ya que estaba previsto que las actividades se financiarían con recursos del aporte local y un cofinanciamiento del Gobierno Español. Posteriormente, las autoridades del PJ informaron al Banco su decisión de no utilizar los recursos del cofinanciamiento español, porque las adquisiciones de bienes y servicios a ser financiadas con dichos recursos, estarían restringidas a proveedores españoles. Esta decisión y los problemas de asignación oportuna de los recursos de contrapartida local, llevaron al PJ a solicitar al Banco una transferencia de recursos entre categorías de inversión del préstamo, para poder financiar las actividades del componente de Desarrollo del Sistema de Organización Gerencial. Los recursos transferidos a dicho componente fueron deducidos del componente de Desarrollo y Ejecución del Plan de Informática que tuvo ahorros significativos en las adquisiciones de bienes y servicios informáticos.

Las diferencias negativas que se observan en el subprograma II se relacionan con la cancelación de USD 4.816.119. Los recursos de la categoría 4 "Desarrollo e Implantación del Sistema de Gestión Administrativa y Financiera" no fueron utilizados considerando que se acordó con el Gobierno que el sistema administrativo, financiero, de gestión y de recursos humanos serían ejecutados principalmente a través del SIAF y otros sistemas públicos vigentes para la administración central del Gobierno, cuya descentralización está siendo encarada por el MH con el apoyo del Banco (Préstamo 1253/OC-PR ya concluido, el Proyecto PR-L1027 en preparación y el Préstamo 1775/OC-PR ya aprobado) y del Programa Umbral. Asimismo, los recursos de la categoría 5 "Adaptación y Modernización del Marco Jurídico" no fueron requeridos debido a que este componente fue incluido en el marco del contrato firmado entre el MJT y la OEA. Asimismo, los recursos de la categoría 6 Infraestructura se redujeron debido a que en el momento de licitarse la construcción de las obras, el MJT disponía de solo dos inmuebles para la construcción de los edificios, el de Asunción y el de Paraguari.

IV. Implementación del Proyecto

a. Análisis de los factores críticos

Subprograma I – Fortalecimiento Poder Judicial.

Factores Positivos

Apropiación del proyecto por parte de autoridades clave. El apoyo constante y permanente de funcionarios de alto rango dentro de la CSJ y el MP, facilitaron que la carencia inicial de apropiación institucional y la resistencia al cambio, se superen. Esto permitió al programa insertarse en la planificación y estructura institucional, sumar involucrados con actitud positiva hacia los objetivos de la operación y lograr progresivamente los resultados alcanzados.

Equipo técnico. La capacidad de gestión del equipo técnico, conformado por funcionarios de planta y consultores, que se mantuvieron a lo largo de la ejecución del proyecto, contribuyeron a formar una masa crítica que facilitó la entrega de los productos y la implantación de los resultados.

Receptividad de los funcionarios del PJ. La resistencia inicial fue revertida con la entrega de los productos del proyecto que hacían más eficientes los procesos y sistemas administrativos y jurisdiccionales, obteniéndose una mayor apertura y predisposición para innovar e incorporar las herramientas modernas de gestión previstas en la operación.

Sistemas de información. La implantación de los sistemas de información previstos en el proyecto, permitieron la obtención de los efectos, ya que se logró agilizar los procesos judiciales y reducir la mora, facilitar mayor acceso al sistema de justicia, modernizar la institución y contribuir en el proceso de mejoramiento de los recursos humanos.

Redefinición de los mecanismos de ejecución. Ante los inconvenientes iniciales surgidos con la unidad de apoyo de la AE, se ajustaron los mecanismos de ejecución del proyecto entre el Organismo Ejecutor y la AE. Para el efecto, se identificaron los cuellos de botella en el trabajo que realizaba la unidad de apoyo y se implantaron procedimientos que mejoraron la eficiencia operativa requerida para procesar las adquisiciones de bienes y servicios y la consecuente entrega oportuna de los productos esperados, sin apartarse de las normas del contrato de préstamo.

Factores Negativos

Cultura institucional resistente al cambio. Al comienzo de la ejecución del programa no hubo una adecuada apropiación e inserción institucional que facilitara la ejecución del subprograma a nivel de los beneficiarios directos, considerando el importante cambio cultural que los procesos automatizados generarían en los funcionarios (jueces, fiscales, etc.) de los OEs. Lo anterior produjo demoras en el inicio de la ejecución, lo que implicó la realización previa de acciones de sensibilización y capacitación que permitieran la entrega de los productos y la implantación paulatina de los resultados.

Disponibilidad oportuna de recursos del aporte local. La falta de asignación oportuna de estos recursos produjo ciertos retrasos en la ejecución de las actividades, ya que los OEs no llegaron a recibir los fondos del cofinanciamiento previsto, lo que se tradujo en dificultades para la obtención de los recursos de contrapartida proveniente del presupuesto nacional, ocasionando demoras en la ejecución del proyecto, considerando el pari-passu contractual del 60% BID 40% local.

Carrera Judicial. La carencia de un sistema de carrera judicial, fiscal y para los defensores públicos, independiente de la legislación administrativa común para el servicio civil, ha dificultado la obtención más significativa de los efectos. En los



PR0081 – Programa de Modernización del Estado Informe de Terminación de Proyecto

sistemas modernos de administración de justicia, se debe garantizar la continuidad del servicio y la capacidad técnica de los jueces, fiscales y defensores públicos, 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 de los servicios.

Subprograma II – Modernización del Registro Civil.

Factores Positivos

Compromiso del OE para comprometer los recursos del Subprograma. A partir del segundo semestre de 2003, este compromiso permitió la contratación de las empresas constructoras, de las firmas consultoras y la adquisición de los equipos informáticos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la operación, dentro del plazo de ejecución correspondiente (prorrogado hasta Dic-04).

Incorporación de los funcionarios del REC en la recuperación de inscripciones. Esto generó un adecuado manejo e interpretación de los libros del Archivo Central del REC y fue una medida que ayudó a vencer la resistencia al cambio por parte de algunos sectores. Para ello se realizaron jornadas de capacitación, presentaciones del Proyecto explicando los objetivos institucionales y la necesidad de contar con la participación de los mismos, resaltando los beneficios que traería la modernización para la institución.

Participación de la OEA. Las buenas relaciones existentes entre la OEA y el MJT, así como el conocimiento de la OEA sobre la problemática nacional relacionada con la identificación ciudadana (OEA asesora al país en las elecciones) permitieron la suscripción de un convenio entre las citadas instituciones para la colaboración de la OEA en la ejecución de subprograma de Modernización del REC. Como resultado se ha logrado el desarrollo e implementación de un SGR basado en un software de gestión desarrollado por la OEA y donado al Gobierno paraguayo, con un valor estimado de USD 1.000.000.

Factores Negativos

Atrasos en los procesos de adquisiciones. Las protestas presentadas en el marco de la licitación pública internacional para la contratación de la consultoría que se encargaría del desarrollo del SGR y el concurso para la consultoría que desarrollaría los proyectos de ingeniería de las sedes del REC, produjeron importantes demoras al inicio de la ejecución de la operación. En particular, estas demoras se relacionaron con las políticas del Banco en materia de adquisiciones, las que en ese entonces obligaban a suspender el proceso licitatorio hasta tanto se resuelvan las protestas (hecho superado en la actualidad con las nuevas políticas).

Falta de asignación oportuna de recursos del aporte local. Produjo ciertos retrasos en el avance del subprograma, ya que el OE no llegó a recibir los fondos del cofinanciamiento previsto, lo cual dificultó la obtención de los recursos de contrapartida proveniente del presupuesto nacional, generando retrasos en el proyecto.

Baja remuneración de oficiales registrales los cuales en muchos casos actúan ad-honorem. Esta falta de incentivos se constituye en una limitante para la expansión del SGR al interior del país y una mejor gestión del REC en general.

b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

Subprograma I – Fortalecimiento Poder Judicial.

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

Los OEs desempeñaron sus funciones y atribuciones de acuerdo a lo establecido en sus respectivas leyes de Organización y en la ley que aprobó el contrato de préstamo, elaborando, supervisando y dando seguimiento de los planes operativos anuales. Por otra parte, las UEPs demostraron capacidad de coordinación, compromiso y responsabilidad que contribuyeron al éxito en la ejecución del Proyecto, interactuando con los diferentes niveles organizacionales en las OEs. La apropiación de las actividades, resultados y objetivos de la operación por parte de las instituciones beneficiarias, fue determinante para el logro sustancial de los objetivos de desarrollo del proyecto. Respecto a la participación del PNUD como AE, se destaca su contribución en la implantación de procedimientos operativos que permitieron una mayor eficiencia en los procesos de adquisiciones y en la entrega de los productos esperados en forma oportuna.

Subprograma II – Modernización del Registro Civil.

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

La UE ha tenido un desempeño satisfactorio durante la ejecución del Programa, a partir del segundo semestre del 2003, en cuanto a su gestión y al cumplimiento de actividades y productos anualmente planificados. Adicionalmente, han demostrando



capacidad, apropiación, coordinación, compromiso y responsabilidad, virtudes que contribuyeron a la entrega de los resultados esperados del Proyecto. La participación de la OEA como AE fue importante, sobre todo a partir del segundo semestre del 2003, en la programación, definición y ejecución conjuntamente con la UEP, de los procesos de adquisiciones que permitieron comprometer los recursos del subprograma en el plazo límite establecido por el Banco (Dic-04). La eficiencia de la labor de la OEA disminuyó en los últimos meses de ejecución del proyecto, limitando la entrega oportuna de los productos establecidos en el contrato con el MJT.

c. Desempeño del Banco

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

Ver anexos 2, 3 y 4.

V. Sostenibilidad

a. Análisis de Factores Críticos

Subprograma I – Fortalecimiento Poder Judicial.

Apoyo de las principales autoridades del Sistema de Justicia. Esto ha quedado demostrado a lo largo de la ejecución del proyecto y se considera un factor crítico e importante para la sostenibilidad. El plan de acción estratégico definido por la CSJ es un indicio de la voluntad de continuar con la modernización del sistema de justicia.

Apoyo del gobierno nacional. Las autoridades nacionales han manifestado su voluntad de seguir apoyando al sector, factor que se considera importante, principalmente en el caso de Paraguay, debido a que la asignación de recursos del presupuesto fiscal o del endeudamiento externo, es facultad de otros poderes del Estado. Asimismo, la sostenibilidad se encuentra directamente relacionada con la asignación de recursos al sector. Estos dos factores se demuestran con mayor énfasis en el hecho de que las autoridades nacionales solicitaron al Banco el financiamiento de una segunda etapa de la operación, la que ya ha sido aprobada por el Banco, se encuentra en procesos de ratificación legislativa y en la actualidad esta iniciando su ejecución mediante una FAPEP.

Infraestructura física y tecnológica disponible. Los funcionarios de las instituciones beneficiarias cuentan con la infraestructura de obras civiles y equipamiento informático y tecnológico que se constituyen en la base para continuar con los procesos de reforma y mejora del sistema de justicia.

Coordinación intra-organizacional. Las organizaciones beneficiarias lograron un buen nivel de coordinación intra organizacional, que se verifica en la permanente interacción entre los Ministros de la CSJ y las Circunscripciones Judiciales y el área Administrativa. Asimismo, se ha logrado mayor interacción entre el Fiscal General del Estado, los adjuntos y las unidades fiscales, hechos que facilitarán en el futuro un mejor funcionamiento institucional.

Subprograma II – Modernización del Registro Civil.

Apoyo de las autoridades del MJT y REC. Es fundamental para la sostenibilidad de los resultados alcanzados mantener la voluntad política y apoyo de las autoridades del MJT, que a partir del 2003 dieron un impulso importante a la operación para cumplir con los compromisos que el Gobierno paraguayo asumió para obtener la extensión del plazo para desembolso del subprograma. Asimismo, es crucial que las autoridades del REC continúen apoyando las actividades de implementación del SGR y de recuperación de actas.

Recursos humanos capacitados. En el marco del convenio con la OEA se han capacitado a 7 funcionarios asignados al CI y a 10 funcionarios asignados al CCD, así como a 377 oficiales registrales y 32 funcionarios en el área informática, con lo cual el REC cuenta con recursos humanos capacitados que permitirán seguir ejecutando las actividades de manera eficiente. Adicionalmente, se ha capacitado a funcionarios del REC para continuar la depuración y trascripción de actas en el SGR.

Infraestructura física y tecnológica disponible. El REC cuenta en la actualidad con la infraestructura de obras civiles y equipamiento informático y tecnológico para continuar con los procesos de modernización del REC y la descentralización a las cabeceras departamentales.

b. Riesgos Potenciales

Subprograma I – Fortalecimiento Poder Judicial.

Disponibilidad de recursos financieros. El sistema de justicia paraguayo si bien dispone de una asignación presupuestaria establecida por la Constitución Nacional, la misma resulta insuficiente para financiar los desafíos existentes. Adicionalmente, esta disposición constitucional no es clara respecto a las instituciones del sector que deben ser beneficiadas, por lo que por ejemplo, el MP puede no acceder directamente a la misma y sus recursos financieros verse afectados. La eventual falta de



PR0081 – Programa de Modernización del Estado Informe de Terminación de Proyecto

disponibilidad de recursos fiscales dificultaría la realización de actividades y la concreción de los objetivos institucionales.

Recursos para mantenimiento de la infraestructura física - Obras y Recursos Tecnológicos. La escasez o falta de recursos del presupuesto público para invertir en el mantenimiento de la infraestructura, podrá ser un factor que afecte la sostenibilidad, ya que ella tendería a deteriorarse, produciendo una baja en la calidad del servicio del Sistema de Justicia.

Coordinación interorganizacional. La independencia constitucional y la autonomía funcional de las organizaciones que conforman el sistema de justicia, pueden dificultar una mejor y más eficiente coordinación entre las instituciones del sector o poner en riesgo el mantenimiento de la independencia de cada una de las instituciones que las conforman.

Percepción de baja credibilidad y eficiencia. La limitada credibilidad que afecta al sistema de justicia, percibida por la opinión pública, se podría constituir en un factor que puede afectar la sostenibilidad del programa, ya que la credibilidad social es un factor determinante para avanzar y sostener los logros del Proyecto, especialmente en el sector que nos ocupa.

Subprograma II – Modernización del Registro Civil.

Asignación de recursos financieros. La asignación oportuna de recursos del presupuesto público para la adecuación de las oficinas departamentales del REC en las cuales no han sido implementadas el SGR, así como para la implementación del Plan de Acción elaborado para la ampliación de la cobertura y la reducción de la tasa de subregistro, es un factor fundamental para el sostenimiento de los objetivos del Programa.

Mantenimiento de la infraestructura de las obras y los equipos informáticos. La escasez o falta de recursos del presupuesto público para invertir en el mantenimiento de los nuevos edificios del REC y de los equipos informáticos adquiridos, podrá ser un factor que afecte la sostenibilidad, ya que los mismos se deteriorarían si no son adecuadamente mantenidos o reemplazados, reduciendo la calidad del servicio ofrecido por el REC.

Respaldo institucional para la implementación de los manuales de organización y funciones y del nuevo organigrama y el tratamiento y aprobación del anteproyecto de ley integral elaborado, será crucial para sentar las bases para continuar la modernización del REC.

c. Capacidad Institucional

Los OEs del subprograma del PJ han demostrado durante la ejecución de la operación, que poseen la suficiente capacidad institucional y la voluntad política de las autoridades para sostener los resultados alcanzados. Adicionalmente, se ha evidenciado el apoyo de la alta gerencia a las UEPs para dar continuidad a las acciones desarrolladas.

En el subprograma II, se ha observado que los cambios frecuentes de las autoridades y funcionarios superiores del MJT ha limitado una mayor apropiación de los objetivos del Proyecto. Esto se vio reflejado en las demoras para las definiciones institucionales en el desarrollo del SGR, para la implementación de la nueva estructura organizacional y de los manuales de procedimientos, así como para impulsar la reforma legal del REC, por lo que el subprograma requiere de estas decisiones para asegurar la sostenibilidad de los objetivos logrados.

Con relación al fortalecimiento de las instituciones beneficiarias, el programa ha contribuido a la modernización del sistema de justicia y del registro civil de las personas, colaborando positivamente en la transformación de la cultura institucional de las entidades involucradas, orientándolas hacia el servicio al cliente, fortaleciendo su infraestructura organizacional, física e informática, así como sus procesos de trabajo. Lo anterior contribuyó a sentar las bases para continuar con el proceso de fortalecimiento de la seguridad jurídica y del sistema registral del país, factor considerado sustantivo para su desarrollo económico y social.

Subprograma I – Fortalecimiento Poder Judicial.

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

Subprograma II – Modernización del Registro Civil.

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

VI. Evaluación y Seguimiento

a. Información sobre Resultados

El contrato de préstamo no previó evaluaciones intermedias o finales para ambos subprogramas. No obstante, para su debido seguimiento, se logró una efectiva planificación sobre los productos a obtener. Las actividades necesarias para la



entrega de los mismos estaban identificadas en el plan de acción.

En el subprograma I, el punto de partida para el seguimiento de las actividades fueron los POAs. Cada actividad consignada en los POAs se desagregó en sub-actividades con varios niveles, lo que facilitó la planificación de recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales, asegurando el cumplimiento de cada una de las etapas del subprograma.

El seguimiento se hizo a través de los informes semestrales y anuales presentados al Banco. La recolección, análisis e informes periódicos sobre actividades realizadas, resultados alcanzados y recursos disponibles, permitieron al Banco y a los OEs, dar seguimiento adecuado al desempeño del subprograma.

La ausencia de una línea de base de efectos esperados produjo una débil recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos a ser generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional.

Los resultados alcanzados y los desafíos pendientes del subprograma se encuentran detallados en el informe de proyecto del Proyecto PR-0146 "Programa de Fortalecimiento del Sistema de Justicia", que conforma la segunda etapa de esta operación.

En el subprograma II, a partir del segundo semestre del 2003, se desglosaron en tareas y sub-tareas las actividades del proyecto cuyos recursos no fueron objeto de cancelación, lo cual permitió que se lograra la realización de los trabajos pero en plazos diferentes a los originalmente establecidos en el contrato de préstamo.

Adicionalmente, en el marco del convenio suscrito con la OEA, se elaboraron informes semestrales en los que se consolidaba la información relacionada al avance en el desarrollo del SGR y de la recuperación de inscripciones. Asimismo, si bien no se encontraban previstos en el convenio con la OEA, fueron realizadas dos evaluaciones intermedias: una cualitativa e integral de la ejecución y resultados alcanzados en el marco del mencionado convenio, actividad realizada por una funcionaria del RENIEC de la República del Perú; y una certificación del SGR elaborada por el Laboratorio de Electrónica Digital de la UCA, las cuales muestran una ejecución satisfactoria de los objetivos previstos, los resultados y productos entregados y las actividades pendientes para lograr la sostenibilidad de los mismos.

b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

El Contrato de Préstamo no prevé evaluación Ex-Post.

VII. Lecciones Aprendidas

Establecer indicadores medibles con sus respectivas línea de base. La elaboración durante el diseño de indicadores medibles con las propiedades de calidad, cantidad y tiempo, así como de una línea de base contribuiría a realizar la medición de los efectos y productos del proyecto de manera más efectiva. Asimismo, se podría establecer una metodología para la obtención de los datos con el fin de que los mismos sean comparables durante toda la ejecución de la operación. Por ejemplo, para medir el grado de satisfacción de los usuarios de un sistema, se podrían realizar encuestas de opinión tanto para obtener la línea base, como para ir midiendo anualmente los cambios generados por el proyecto. Adicionalmente, habiéndose establecido un determinado indicador, se podrían elaborar indicadores intermedios para evaluar el avance parcial en determinadas actividades, lo cual contribuiría a anticipar posibles desvíos o esfuerzos adicionales que se deberían realizar para lograr los resultados esperados. La nueva operación diseñada PR-0146, que es la segunda etapa de este Programa, ha incorporado esta lección y los resultados han sido utilizados como líneas de base del nuevo proyecto.

Acciones de sensibilización para el cambio. Durante la gestión del proyecto se han tomado diversas medidas para la resolución de los inconvenientes relacionados con la resistencia al cambio de los funcionarios involucrados en la operación. Estas medidas de sensibilización que resultaron positivas se plasmaron mediante jornadas de capacitación, divulgación de los objetivos del proyecto y su conexión con los objetivos institucionales, mayor participación de los funcionarios en la identificación y solución de los problemas, pruebas de campo para demostrar a los beneficiarios como los resultados del programa contribuirían positivamente a su gestión, entre otras actividades.

Autonomía técnica de las UEPs. La autonomía técnica y funcional de las UEPs, sin apartarse del marco del contrato de préstamo y de la normativa de las instituciones beneficiarias, contribuyeron en forma positiva en la ejecución. Lo anterior pudo lograrse debido a que las instituciones del sistema de justicia tienen independencia, autonomía legal y constitucional para el ejercicio de sus funciones. Adicionalmente, se logró durante la ejecución que las UEPs de la CSJ y del MP funcionaran independientemente una de otra, respetando sus correspondientes autonomías, y sin perder la coordinación requerida por el propio proyecto, acción que fue facilitada con la participación de la AE que se encargó principalmente de las adquisiciones y de la administración financiera.

Fortalecimiento de la cultura gerencial y de los sistemas de información. Con esfuerzo se logró, a través de la introducción en el sistema de justicia de modernos sistemas de gestión, de tecnologías de información y de comunicaciones, la mejora en la cultura organizacional de las instituciones beneficiarias, en el sentido de dotar a los operadores de los instrumentos que



PR0081 – Programa de Modernización del Estado Informe de Terminación de Proyecto

faciliten el acceso paulatino a la información por parte de la sociedad civil. Se aclara que el sistema de justicia, hasta éste proyecto, no había tenido una significativa inversión tecnológica al servicio de los usuarios.

Servicios de información con costo. Con el objeto de que el sistema de justicia cuente con mecanismos adicionales que faciliten la sostenibilidad luego de la conclusión del proyecto o mejore las condiciones para expandir su implementación, se debería pensar en ofrecer servicios con costos predefinidos de ciertos módulos o servicios de información desarrollados, como ser el registro de abogados, el banco de datos sobre jurisprudencia, el acceso al seguimiento de casos y la actualización de las tasas judiciales. Estos costos deberán ser razonables y de ninguna manera se deberían constituir en una limitante para el acceso a la justicia.

Análisis institucional previo. El análisis previo de la capacidad institucional podría contribuir para identificar las fortalezas y debilidades relacionadas con las capacidades del organismo ejecutor y la correspondiente UEP. Con este diagnóstico previo y las propuestas de solución que surjan del mismo, se podrán establecer claramente las debilidades que deben ser subsanadas para enfrentar las variadas necesidades que genera la ejecución de un programa de esta naturaleza, así como anticipar aquellos instrumentos a ser implantados para facilitar mayores niveles de eficiencia, desde el inicio mismo de la ejecución.

Cofinanciamiento. Cuando se diseñen operaciones que cuentan con cofinanciamiento de otros organismos o países donantes, se debería antes del inicio del Programa, asegurar el compromiso de dichas instituciones y definir claramente cuales serían las restricciones a ser aplicadas para la utilización de dichos fondos. En el caso que nos ocupa, el cofinanciamiento del Gobierno de España no pudo ser efectivo, teniendo en cuenta que las adquisiciones previstas de ser financiadas con dichos fondos estaban atadas, dificultando el inicio de la operación y la disponibilidad oportuna de recursos para su financiamiento.

Participación de varias instituciones. Se recomienda evitar en el futuro diseñar proyectos en los que se requiera la participación de instituciones de distintos poderes del Estado, ya que el nivel de institucionalidad o de autonomía legal y financiera, pueden ser muy diferentes. En este programa, por ejemplo, participaron dos instituciones autónomas del PJ, la CSJ y el MP en un mismo subprograma, y el MJT, dependiente del PE, en el otro subprograma.

Oficinas alternativas del REC. La instalación de oficinas alternativas del REC en instituciones involucradas con el sistema del registro civil, como por ejemplo las Servicios de Salud, que certifican el suceso de un hecho vital y los Tribunales que se ocupan de los matrimonios y divorcios, facilitaría la inscripción oportuna de los hechos registrales.

Unidades móviles. La implementación de unidades móviles para la realización de la inscripción registral, es un método alternativo que podría facilitar en gran medida el proceso de registro, siempre y cuando se haga un buen planeamiento y se lo dote de los insumos necesarios y personal capacitado. Adicionalmente, permitiría una mayor cobertura y el acceso a las zonas urbano marginales y rurales del país, facilitando la inscripción oportuna de las personas. Esta actividad complementaría y potenciaría el proceso de descentralización y de inversión en la infraestructura edilicia.

Apropiación. En programas de modernización del estado en Paraguay, es necesario aplicar métodos alternativos de capacitación y sistemas de incentivos, con el fin de involucrar desde el inicio a los funcionarios, aprovechando la experiencia de los mismos, con lo cual se reduciría la resistencia al cambio dentro de la institución beneficiaria, sobre todo de aquellos funcionarios de mayor antigüedad.

Coordinación entre organismos financieros internacionales. Se deberá mejorar la coordinación interinstitucional de los distintos organismos financieros que apoyan la modernización del sector, a fin de potenciar dicha participación, hacer más efectiva la contribución y evitar superposición de esfuerzos.

Mecanismos de Cumplimiento de Objetivos. Incluir en el Contrato de Préstamo una cláusula en la cual se establezca, como condición para comprometer recursos adicionales del Financiamiento, el cumplimiento de indicadores de desempeño establecidos para cada año de ejecución.

Participación de la OEA. En futuras operaciones donde se tenga prevista la participación de agencias especializadas, se debería asegurar que la misma cuente en el país durante toda la vida del proyecto, con una representación con suficiente autonomía funcional, administrativa y financiera para desarrollar las actividades acordadas. Esto reduciría la posibilidad de atrasos en la ejecución como ocurrió en el Subprograma II, donde la OEA tuvo en los meses finales de la ejecución de su contrato, inconvenientes para desarrollar sus actividades, debido a cambios que se produjeron en el esquema administrativo de ejecución en la Sede del organismo, los que retrasaron la entrega oportuna de los resultados esperados.

Plazos de Ejecución y Desembolsos. En los proyectos que involucran reformas, modernización o fortalecimiento institucional de envergadura, los plazos de ejecución y desembolsos deberían ser acordados en función a las complejidades, los riesgos identificados y las externalidades políticas o sociales previstas para cada programa, y no sobre la base de plazos estándares predefinidos que en muchos casos no se ajustan a la realidad y los objetivos de la operación.



VIII. Anexos.

1. Acta del Taller de Cierre.
2. Informe final de la CSJ.
3. Informe Final del MP.
4. Informe Final del MJT.
5. Presentación del Taller de Cierre.

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Organismo Ejecutor

Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Fecha en que fue enviado al Banco

(13/10/2005)

La eficacia de este reporte para mostrar los resultados al terminar la ejecución del proyecto, propiciar la sostenibilidad de beneficios del proyecto y capitalizar las lecciones aprendidas para mejorar el diseño y la implementación de futuras operaciones depende en gran medida de la participación de la Institución Prestataria, los Organismos Ejecutores y los beneficiarios del proyecto en la preparación de este reporte.

Por esta razón, su contribución como autor del Memorando del Ejecutor será muy valiosa, en la medida que el conocimiento y experiencia sobre la implementación del proyecto, el análisis de la información sobre resultados y las opiniones de los beneficiarios sean transmitidas de la manera más objetiva posible y con independencia de criterio.

Instrucciones para completar el Memorando

Al completar este Memorando tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ☐ No olvide completar la portada y el recuadro sobre datos básicos del proyecto con la información necesaria
- ☐ Es muy importante que revise las Guías PCR que serán proporcionadas por la Representación del Banco, en particular el anexo técnico “Guía Práctica para la Preparación del PCR”. Este anexo presenta una serie de orientaciones, consejos y ejemplos prácticos útiles para completar la información que requiere el PCR. Recuerde que las preguntas para el Banco y para el Ejecutor son iguales, al igual que su numeración, con excepción del primer dígito (para el Banco inician con el número 2, ejemplo 2.1.1.1., mientras que para el Ejecutor inician con 3, ejemplo, 3.1.1.1.)
- ☐ Responda las preguntas en forma concisa. Lo deseable es limitar las respuestas a 10 renglones cada una como máximo. En todo caso, por favor, no se exceda de 15 renglones por respuesta. Si requiere presentar información adicional importante con evidencia sobre resultados del proyecto, utilice el anexo 5 “Anexo Documental”, un anexo opcional que se puede enviar a la Representación como documento separado (ver Guía PCR para una descripción de este anexo).

Nota: Este formato, debido a los múltiples botones para marcar las respuestas puede tardar unos minutos en salvar la información.

Datos básicos del proyecto
Nombre del proyecto: “Programa de Modernización del Estado. Subprograma I. Fortalecimiento del Poder Judicial.”
Número del proyecto: 934/OC - PR - Subprograma I.
Número de Préstamo/CT: 934 / OC - PR - Subprograma I.
Nombre del Organismo Ejecutor: Poder Judicial (Corte Suprema de Justicia y Ministerio Público).
Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: Lic. Lina Matto de Ferreira.
Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: Directora de Planificación y Desarrollo de la Corte Suprema de Justicia – Directora Nacional del Proyecto.

<p>3. MEMORANDO DEL EJECUTOR</p>



3.1.1 Productos (*outputs*) obtenidos. Descripción de los productos del proyecto por componente y análisis de factores que afectaron su ejecución

3.1.1.1. Análisis de indicadores de producto. Registre los indicadores de los productos obtenidos en cada componente usando los mismos indicadores de producto (*outputs*) que aparecen en el ISDP / PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del PPMR). Compare los indicadores en las columnas Logrado y Planeado. Si existe una diferencia significativa entre ellos, describa brevemente los factores responsables de la diferencia

PLANEADO	LOGRADO
Componente 1	Componente 1
<p>1.1. Sistema moderno de gestión administrativa del Poder Judicial y desarrollo de carrera profesional del funcionario judicial, implantados.</p> <p>Indicadores claves de Desempeño:</p> <p>1. Plan de coordinación entre la Corte y la Fiscalía implantado, a los 6 meses de ejecución del Programa.</p>	<p>Desarrollo y ejecución de un plan de coordinación y evaluación (entre el Poder Judicial y el Ministerio Público).</p> <ul style="list-style-type: none"> Comisión mixta del Programa conformada formalmente e institucionalización de reuniones periódicas. Número único de expediente de causas en materia penal, para procesos de la Fiscalía y los Juzgados, implementado en un 100%. Apoyo a la operación de la Comisión Mixta para la implementación del código penal. Visita de miembros de la Oficina Técnica de la Comisión Mixta, a tres países de la región, a observar las mejoras prácticas. Diseño aprobado de organización y soporte operacional de los Juzgados de Ejecución de Pena. 100% Realizado. Diseño de la Oficina de Asesoría de Pruebas. 100% Realizado. Apoyo al Diseño en del Centro Integrado de Justicia Penal (100% realizado). Diseño e implementación del Módulo de la Etapa Intermedia - Área Penal

<p>2. Plan de organización gerencial Poder Judicial elaborado, a los 24 meses de ejecución del Programa.</p> <p>3. Plan de organización gerencial Poder Judicial implantado, a los 36 meses de ejecución del Programa.</p> <p>4. Plan de profesionalización de la carrera judicial elaborado, a los 18 meses de ejecución del Programa.</p>	<p>de Garantías. (100% realizado).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de instrumento JUDISOFT, que permite la visualización de todo tipo de información y estadísticas judiciales. 100% Realizado ▪ Propuesta de relevamiento y sistematización de información estadística judicial, en ámbitos en donde no esta instalado el sistema automatizado. 100%, Elaborada. ▪ Documento de diagnóstico y propuesta de enfoque conceptual y metodológico de un Sistema de Gestión Jurisdiccional, Realizado 100% ▪ Desarrollo de metodología de implementación del Sistema de Gestión Jurisdiccional y Sistema de Gestión administrativa, elaborada al 100%. ▪ Implementación del Sistema de Gestión Jurisdiccional en 41% de los Juzgados de Primera Instancia. <p>Tiempo de Ejecución: (1 año a partir del inicio de ejecución del proyecto).-</p> <p>Elaboración e implantación de un sistema moderno de gestión administrativa para el Poder Judicial.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnóstico y propuesta de enfoque y método de construcción de un Sistema de Gestión Jurisdiccional integrado 100 % realizado y aprobado. ▪ Desarrollo del plan de implementación del Sistema de Gestión Jurisdiccional 100 %, realizado. ▪ Implementación del Sistema de Gestión Jurisdiccional 41% realizado en función del número total de causas. ▪ Desarrollo e implementación del Sistema de para la Sindicatura General de Quiebras, 100%, realizado. ▪ Desarrollo e implementación del Sistema de Información de Jurisprudencia 100%, realizado. ▪ Desarrollo e implementación de Sistema de Gestión Administrativa, 95 % realizado, El desarrollo del Sistema de Ingresos Judiciales fue sido tercerizado por lo que el proyecto no participo en el mismo. ▪ Descentralización administrativa en el interior del país, 81% realizada, debido a la creación de 2 nuevas circunscripciones durante el año 2004. <p>Tiempo de elaboración del Plan (2000-2001). Tiempo de Implantación: (2000 - 2004) al 41% de los juzgados</p> <p>✓ Área Administrativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de Recursos Humanos: Control de la asistencia del 93 % de los funcionarios a través de Sistema Biométrico Gestión de Permisos Funcionarios con sistema Legajos de Funcionarios del Poder Judicial ▪ Administración Finanzas y Descentralización: Adquisiciones en página WEB (la primera en el país) Seguimiento a trámites administrativos en capital Proveedores registrados ▪ Secretaría del Consejo de Superintendencia Resoluciones del Consejo bajo el nuevo sistema <p>Tiempo de Ejecución: (2000 - 2003).-</p> <p>Establecimiento de la carrera judicial del funcionario judicial.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de Recursos Humanos, organizado y racionalizados para Funcionarios Administrativos, desarrollado e implantado en un 100%. ▪ Propuestas de reglamentos, sistemas, formatos, proceso de selección por méritos y aptitudes para concursantes ante el Consejo Magistratura. 100% Realizado. ▪ Plan de carrera del funcionario judicial propuesto y en estudio por la CSJ. ▪ Diseño de los procedimientos de discusión de los sistemas de carrera judicial y conformación del grupo consultivo, 5 reuniones efectuadas con el objeto de elaborar el Anteproyecto de Ley: Carrera Judicial. <p>Tiempo de Ejecución: (2001-2004).-</p>
---	--

Componente 2	Componente 2
<p>1. 2. Informatización del Poder Judicial concluido y funcionando.</p> <p>1. Aplicaciones de informática de gestión, documental, jurisprudencial y administrativa para la Corte, la Fiscalía, los tribunales, los juzgados y las oficinas fiscales, que comprenden 1000 puestos de trabajo distribuidos en Asunción y el interior del país, diseñadas, desarrolladas e implantadas, a los 48 meses de ejecución del Programa.</p>	<p>Desarrollo e implementación de aplicaciones informáticas de gestión, entre los mas importantes se citan los siguientes:</p> <p>Gestión documental: sistema de gestión de correspondencia, sistema de gestión de despachos (que opera para los Ministros y Directores de la Corte Suprema de Justicia).</p> <p>Gestión Jurisprudencial: Sistema de Jurisprudencia de la Corte Suprema de Justicia, Jurisprudencia de Tribunales de Apelación y Sistema de acceso a Acordadas de la CSJ.</p> <p>Gestión Jurisdiccional: Sistema de Gestión Jurisdiccional – denominado JUDISOFT.</p> <p>En resumen, se tiene; Estaciones de Trabajo: 714 computadoras Puntos de Red: 2600 a nivel nacional Circunscripciones Interconectadas: 100%.</p> <p>En cuanto a desarrollo de Sistemas de soporte a la gestión: Sistemas de Gestión Desarrollados: 37 desarrollados, 13 Jurisdiccionales (uno de ellos el JUDISOFT). Funcionarios operando: 1410 (usuarios).</p> <p>Tiempo de Ejecución: (2000-2004)</p>
Componente 3	Componente 3
<p>1.3 Proyecto piloto de infraestructura edilicia para el Poder Judicial diseñado.</p> <p>1. Palacio de Justicia de Villarrica, construido según especificaciones técnicas del proyecto piloto, terminado a los 30 meses de ejecución del Programa.</p>	<p>Las obras civiles e instalaciones especiales fueron inauguradas el 21 de diciembre del 2001, conforme al cronograma y sin atrasos.</p> <p>Por tanto, el Palacio de Justicia de Villarrica con todos los servicios y equipamiento se encuentran en pleno funcionamiento a la fecha.</p> <p>El 26 de agosto del 2004, se ha efectuado una inspección de Proyecto (Ref. CPR/C/2004/2575), en la cual se menciona que se encuentra en buen estado de conservación el edificio y sus instalaciones especiales.</p> <p>Tiempo de Ejecución: (2000-2001)</p>

3.1.1.2. Identificación de los productos logrados. Teniendo en cuenta los indicadores de producto en los diferentes componentes del proyecto, describa sintéticamente los productos clave (*key outputs*) obtenidos por este proyecto.

- 1 **Numeración única de expedientes en materia penal**, que involucra a procesos de la Fiscalía y Juzgados Penales. Se registra en el Ministerio Público el número único que permite identificar al caso durante la vida del caso
- 2 **Soporte operacional para los Juzgados de Ejecución de Pena**, diseñado y su implementación del sistema a nivel nacional en 9 juzgados.
- 3 **Módulo de la Etapa Intermedia del Área Penal de Garantías en Asunción, diseño e implementación del sistema**, con lo que se ha logrado un incremento en las realizaciones de audiencias, en un 60% y incremento en traslados y notificaciones en un 104 %.
- 4 **Metodología del plan de implementación del Sistema de Gestión Jurisdiccional** – Aprobación por la CSJ.
- 5 **Sistema de Gestión Jurisdiccional**, implementación y seguimiento de acciones, este instrumento sirve de soporte de trabajo para la tramitación de procesos jurisdiccionales de los Juzgados de Primera Instancia que abarca todas las materias jurídicas, con nuevas formas de trabajos, con transparencia, información al día y control de gestión, cuyos resultados son: 135.334 causas en el sistema, que constituye el 41% del total de causas estimadas en el Paraguay que es de 332.761.- Lugares donde opera el Sistema: Asunción

- (Civil y Penal – Etapa intermedia), Paraguari, San Juan – Misiones, Coronel Oviedo, Villarrica, Caazapá, Encarnación, Ciudad del Este, Pedro Juan Caballero.
- 6 **Proyecto de Ley del Código Procesal General**, elaboración de anteproyecto de Ley por medio de reuniones durante 14 meses de un grupo consultivo conformado, entrega de anteproyecto para su estudio, previa presentación a la CSJ - efectuado el 24/07/2003. incorporación de ajustes y modificaciones al anteproyecto por parte de la Corte Suprema de Justicia y remisión al Congreso Nacional de la Republica, en calidad de PROYECTO DE LEY, efectuado en fecha 11/10/2004.
 - 7 **Módulo de Información y Análisis de la Sindicatura General de Quiebras de la CSJ**, implementación y sistematización de procesos de Convocatoria de Acreedores y Quiebras, en funcionamiento en las Secretarías de los seis turnos de Agentes Sindicos en Asunción.
 - 8 **Módulo de Información y Análisis de la Jurisprudencia de la CSJ**, implementación, sistematización y producción de resúmenes sobre resoluciones de la Corte Suprema de Justicia, acceso desde el ambiente del **Judisoft**, desde las circunscripciones judiciales del interior del País.
 - 9 **Sistema de Gestión Administrativa**, implementación de 95 % realizado – **descentralización administrativa** en el las circunscripciones del interior del país.
 - 10 **Instrumentos instalados para el control de asistencia de los funcionarios**, (93%) por medio del **Sistema Biométrico** (20 unidades), gestión de permisos de funcionarios por medio de sistema (35%).
 - 11 Legajo de funcionarios del Poder Judicial, sistematizado. (5600).
 - 12 Pagina WEB – de adquisiciones del Poder Judicial, funcionando (800 compras) con un registro de Proveedores.
 - 13 **Sistema de Recursos Humanos**, implementado, organizado y racionalizado para funcionarios Administrativos.
 - 14 **Selección por Meritos y Aptitudes**, propuesta documental desarrollado para concursantes ante el Consejo de la Magistratura, aprobado en sesión del Consejo de la Magistratura.
 - 15 **Plan de carrera judicial desarrollado**, propuesta documental concluido, en estudio ante la CSJ.
Grupo Consultivo para el estudio del Código Procesal General, conformado (5 reuniones efectuadas), para la elaboración de Anteproyecto de Ley de Carrera Judicial.
 - 16 **Sistema de Gestión Jurisdiccional implementado y en funcionamiento**; este sistema soporta la gestión rutinaria para la tramitación de los procesos jurisdiccionales en las diferentes materias jurídicas, participan en red como usuarios todos los funcionarios de los despachos judiciales en que han sido implementado el sistema, (Juez, Secretarios, Oficial de Secretarías, Dactilógrafos.) al realizar el trabajo cotidiano por medio del sistema denominado JUDISOFT, esto permite que en lo sucesivo el registro informático quede grabado y se constituya a partir de su buen uso instrumental en el reflejo del expediente físico. Además, la mencionada herramienta articula con otros módulos desarrollados como el de acceso a la **Legislación Nacional** (Antola Degesto) vigente, a la Jurisprudencia y Acordadas de la CSJ.-
 - 17 **Concurso de Jueces**: Metodología de publicación y análisis de recomendaciones para la selección de Jueces, Fiscales y defensores
 - 18 Posibilidad de consulta de información sobre el registro virtual del expediente por medio de **Internet**, habilitado y en funcionamiento para los Abogados de las partes.
 - 19 **Sistemas de Gestión Desarrollados** (total 37), de los cuales **13 son Jurisdiccionales** (uno de ellos el Judisoft), con un total de 1410 usuarios, 22 sistemas informáticos de soporte a los procesos de trabajo de Recursos Humanos, Administración y Finanzas, Consejo de Superintendencia, Contaduría de los Tribunales y Auditoria Interna desarrollados e implementados, 8 sistemas informáticos de soporte a la **Gestión Institucional** implementados.
 - 20 **Puntos de Red instalados** (2520 puntos de red), en 11 edificios de 7 Circunscripciones Judiciales.
 - 21 **Hardware y Comunicaciones**, se ha adquirido en el marco del Proyecto de 714 computadoras, **380** impresoras, **26**, Servidores y **680** UPS, a esto se deben sumar **450** computadoras adquiridas por la Corte Suprema de Justicia lo que hace un total de **1164** computadoras trabajando con los distintos sistemas de gestión implementados.

3.1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto. Descripción de los logros del proyecto en relación con su Objetivo de Desarrollo (OD o propósito en el marco lógico del proyecto).

3.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (*outcome*). Registre los indicadores del logro del Objetivo de Desarrollo (*outcome*) usando los mismos indicadores de efecto (*outcome*) del ISDP/PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del PPMR). Compare los indicadores de los efectos Logrados y Planeados. Si existe una diferencia significativa entre ellos, explique brevemente los factores responsables de la diferencia.

PLANEADO	LOGRADO
Objetivo de Desarrollo/Propósito: 1. Fortalecer al Poder Judicial (Corte Suprema de Justicia y Fiscalía General del Estado).	
Indicadores Claves de Desempeño: 1.1 Política Judicial y capacidad administrativa de la Corte y de la Fiscalía fortalecida y coordinada.	La Política Judicial y la capacidad administrativa de la Corte Suprema de Justicia, ha sido fortalecida a través de los sistemas de trabajos desarrollados e implementados, así como también se han establecido mecanismos de coordinación con el Ministerio Público – Fiscalía.
1.2 Mecanismos de planificación y de información para conducir la política judicial implantada.	Los mecanismos de planificación están implantados y los sistemas de información y gestión en funcionamiento, en capacidad de producir informaciones a ser analizadas con la finalidad de conducir la política judicial. Fruto de todo esto es el Plan de acción estratégica 2004-2010 recientemente aprobado en Agosto del 2004 por la CSJ, donde se define los lineamientos de acciones para el quinquenio.
1.3 Diseño de infraestructura edilicia por distintos niveles desarrollada y construcción del Palacio de Justicia de Villarrica concluido y operando.	Diseños de infraestructura edilicia por niveles, desarrollados. La construcción del Palacio de Justicia de Villarrica se ha concluido e inaugurado 21 de diciembre del 2001 , conforme al cronograma, sin atrasos y se encuentra en operación.

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):

➔ No registra diferencias.

3.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (*outcomes*) e impactos iniciales. Considerando los productos (*outputs*) logrados por el proyecto, en la medida de lo posible, identifique los efectos (*outcomes*) intermedios y los impactos iniciales logrados hasta el momento

➔

1. Numeración única de expedientes penales: el establecimiento de una metodología para la numeración única, ha permitido una **mejor organización** tanto para el Ministerio Público así como para los Despachos Judiciales en constante interacción, si bien es fundamental para los órganos institucionales, beneficia también a las partes en el proceso, dado que genera **facilidad para la identificación de las causas**.

Efectos intermedios: método efectivo en funcionamiento, organización eficiente.

Impactos iniciales: usuarios en conocimiento del método y utilizando el servicio.

2. Juzgados de Ejecución de Pena con sistemas de trabajos y soporte informático desarrollados e implementados: un total de (9) nueve Juzgados con sistemas de trabajos implementados y en capacidad de proveer datos cuantitativos y estadísticas, además dando cuenta del estado de situación de cada una de las causas reflejadas en un registro virtual a nivel nacional.

Efectos intermedios: Despacho Judicial moderno, en capacidad generar resultados en menor tiempo, utilizando

instrumentos de apoyo a la gestión.

Impactos iniciales: posibilidad de contar con información estadística conforme a requerimientos.

3. Implementación del Módulo de la Etapa Intermedia en área Penal: en funcionamiento en Asunción.

Efectos intermedios: Sistema informático diseñado y desarrollado para el soporte de la etapa intermedia en funcionamiento, disposición de información para la toma de decisiones, se logró acuerdo interinstitucional con el Ministerio Público, audiencias preliminares atendidas y diligenciamiento de cédulas de notificaciones.

Impactos iniciales: se evitó la prescripción de numerosas causas, existe un plantel de 20 Jueces (penales y electorales) y más de 40 funcionarios judiciales capacitados en el sistema de trabajo.

4. Metodología del plan de implementación del Sistema de Gestión Jurisdiccional – Aprobación por la CSJ.

Efectos intermedios: Contar con un enfoque metodológico integral formalizado y aprobado por la CSJ, para dar soporte a la gestión de un Despacho Judicial y la forma de implementar a nivel país.

Impactos iniciales: Aplicación efectiva de la metodología y desarrollo del plan en la práctica operativa con resultados verificables.

5. Implementación y seguimiento de acciones del Sistema de Gestión Jurisdiccional.

Efectos intermedios: 41% de los Despachos Judiciales del Paraguay, con sistema de gestión jurisdiccional.

Impactos iniciales: 135.334 causas sistematizadas, nuevas formas de trabajo internalizado por los funcionarios, posibilidad de acceso a la información, control de gestión, posibilidad de depuración e impulso de causas.

6. Anteproyecto y presentación de Proyecto de Ley del “Código Procesal General al Congreso Nacional”.

Efectos intermedios: Proyecto de Ley Código General del Proceso en estudio ante el Congreso Nacional.

Impactos iniciales: Concienciar a la sociedad jurídica sobre la importancia de la unificación de los procesos jurisdiccionales incorporando nuevos enfoques modernos.

7. Módulo de Información y Análisis de la Sindicatura General de Quiebras.

Efectos intermedios: Un Sistema de Trabajo con soporte informático (Módulo de Información y Análisis de la Sindicatura General de Quiebras /MIA-SGQ), para el registro, gestión de producción documental y consulta de casos. Equipos instalados y conectados a la red institucional, en operación bajo el monitoreo permanente por parte de la Dirección del Centro de Cómputos del Poder Judicial, con funcionario responsable a cargo. Inventario de casos culminado: a la fecha de entrega de los trabajos, la Base de Datos (BD), contaba con ochocientos setenta y cinco (875) casos registrados. Registro de casos nuevos, a medida que los mismos se inician y son comunicados por parte de los Juzgados de Primera Instancia Cíviles y Comerciales. Veinte (20) funcionarios capacitados en el sistema de trabajo Seis Agentes Síndicos, Catorce funcionarios (entre Secretarios de Agentes Síndicos y Auxiliares). Entrega de nota comunicación de finalización de acciones como Proyecto con recomendaciones básicas (23/09/2003).

Impactos iniciales: Sistematización de todas las causas de convocatorias de acreedores y quiebra, nuevas formas de trabajo incorporado y adoptado por los funcionarios, posibilidad de acceso a la información y control de gestión.

8. Módulo de Información y Análisis de la Jurisprudencia de la CSJ”.

Efectos intermedios: Jurisprudencia de la CSJ sistematizada y con resúmenes.

Impactos iniciales: Servicio de consulta de información sobre Jurisprudencia de la CSJ, para usuarios del Sistema de Gestión Jurisdiccional (JUDISOFT) y posibilidad de consulta desde internet..

9. Sistema de Gestión Administrativa, 95 % realizado – descentralización administrativa en el interior del país.

Efectos intermedios: Rediseño de procedimientos, elaboración de Manuales, diseño y desarrollo de página web para las compras de bienes y servicios del poder Judicial, reorganización de órganos administrativos, capacitación a funcionarios del área Administrativa.

Impactos iniciales: Transparencia en la gestión administrativa, descentralización administrativa en acción en las Circunscripciones, Proveedores registrados en Internet.

10. Sistema Biométrico, implementado para el control de asistencia de los funcionarios (93%).

Efectos intermedios: Adquisición de 20 unidades e instalación de los mismos.

Impactos iniciales: Ejercicio de control efectivo de asistencias de funcionarios.

11. Legajo de funcionarios del Poder Judicial sistematizado.

Efectos intermedios: Diseño, desarrollo e implementación del instrumento.

Impactos iniciales: Disponibilidad de información sobre legajo del funcionariado judicial (5600).

12. Sistema de Adquisiciones en pagina WEB (800 compras) y registro de Proveedores del Poder Judicial.

Efectos intermedios: Diseño, desarrollo e implementación de la página web. TRANSPARENCIA

Impactos iniciales: Registro de proveedores y operaciones de compra efectuadas.

13. Sistema de Recursos Humanos, organizado y racionalizado para funcionarios Administrativos.

Efectos intermedios: Diseño, desarrollo e implementación de Sistema de Recursos Humanos.

Impactos iniciales: Procesos de trabajos racionalizados, Sistema en funcionamiento.

14. Procesos de **Selección por Meritos y Aptitudes** para concursantes ante el **Consejo de la Magistratura**.

Efectos intermedios: Diseño, y aprobación de la propuesta por parte del Consejo de la Magistratura.

Impactos iniciales: La propuesta se constituyó en un elemento de base para el CM, a fin de generar ajustes al proceso actual de selección, tomando elementos como por ejemplo el formulario standard de datos del postulante, y posteriores formulaciones de Proyecto de Ley sobre selección de postulantes, presentado por la institución al Congreso Nacional.

15. Plan de carrera judicial.

Efectos intermedios: elaboración de metodologías para reuniones y tratamiento de temas. Conformación de grupo consultivo, Elaboración de anteproyecto de Ley de Carrera Judicial, presentación ante Congreso Nacional.

Impactos iniciales: Proyecto de Ley presentado para su estudio ante el Congreso Nacional.

16. Sistema de Gestión Jurisdiccional implementado y en funcionamiento.

Efectos intermedios: Diseño, desarrollo e implementación del Software en 41% del total de despachos judiciales a nivel nacional. Soporte de gestión para los Despachos Judiciales y servicios de sistemas de información para el análisis de casos incorporados e integrados al sistema, Funcionarios usuarios del sistema capacitados a nivel nacional.

Impactos iniciales: Buenos resultados en materia de depuración de causas, disminución de tiempos procesales en procesos ordinarios, posibilidad de contar con información sobre expedientes conforme a requerimientos, servicios de consulta de expedientes judiciales por medio de Internet, en operación.

17. Posibilidad de consulta de información sobre el registro virtual del expediente por medio de **Internet**, habilitado y en funcionamiento para los Abogados de las partes.

Efectos intermedios: Facilidad de acceso a la información para los Abogados de las partes. TRANSPARENCIA

Impactos iniciales: Modernización y transparencia en la gestión institucional.

18. Sistemas de Gestión Desarrollados en funcionamiento.(total 37)

Efectos intermedios:

500 usuarios del Judisoft,

70 usuarios del Centro integrado de la Justicia Penal,

700 usuarios de Gestión de Despachos y 20 usuarios de administración de esta herramienta, Acceso en número ilimitado desde la Web (Intranet e Internet) a la página de Jurisprudencia.

700 usuarios de “Codigos y Leyes del Paraguay”, de Antola.

85 usuarios del Judisoft Versión 2, implementado en Cnel. Oviedo.

30 usuarios del Sist. De Conciliación de Juzgados de Paz,

30 Usuarios para “Oficios Comisivos”.

135 usuarios del Sist. Integrado de Administración y Finanzas.

60 usuarios del Sistemas de Recursos Humanos.

20 usuarios de Gestión de Cuentas Judiciales.

104 Módulos de Información y Análisis (MIAs)

Impactos iniciales: Usuarios en operación regular de los distintos sistemas desarrollados.

19. Instalación de 2520 puntos de red, en 11 edificios de 7 Circunscripciones Judiciales.

Efectos intermedios: Interconexión entre las circunscripciones, comunicación vía red y acceso a la información.

Impactos iniciales: Posibilidad de conexión a los sistemas de información y gestión.

20. Hardware y Comunicaciones.

Efectos Intermedios: 1164 computadoras en funcionamiento con los distintos sistemas de gestión. Ámbitos de la CSJ y Despachos Judiciales con sistemas informáticos implementados, operando en red.

Impactos iniciales: Capacidad de interconexión entre ámbitos de la CSJ - Circunscripciones judiciales y el mejoramiento en los niveles de **productividad** de los Juzgados de Primera Instancia, con la posibilidad de contar con información sobre los procesos jurisdiccionales en trámite y finalizados.

3.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (outcomes) e impactos. Considerando los productos (*outputs*) que fueron obtenidos, identifique los futuros efectos e impactos que se espera obtener y describa de qué manera los productos contribuyen al logro de esos efectos e impactos

Se espera los siguientes efectos e impactos en las áreas de gestión jurisdiccional, gestión de gobierno y gestión administrativa, esto es debido a que los productos hasta ahora obtenidos, han sido delineados y desarrollados a fin de responder a necesidades bien identificadas y en las que se ha iniciado el proceso de afectación.

Futuros efectos e impactos esperados.

1. El Impulso de la implementación de las soluciones de cambio organizacional, a partir de la continuación de la creación de condiciones institucionales y la realización de estudios y diseños especializados.
2. La consolidación y expansión **de los modelos organizacionales aprobados y consensuados**, de los modelos organizacionales jurisdiccionales, administrativas.
3. La consolidación y expansión (hasta cubrir el 100 % de los Despachos Judiciales) de la **implementación de los sistemas** de gestión jurisdiccional, administrativa y de gobierno los modelos organizacionales aprobados y consensuados, de los modelos organizacionales jurisdiccionales, administrativas.
4. El fortalecimiento de la dotación de equipos y conexiones en red regional y local.
5. La integración de los manuales de operación.
6. La implementación de la carrera judicial, la carrera de funcionarios judiciales y administrativos.
7. Aprobación legislativa, promulgación del Código General del Proceso, implementación con el acompañamiento de los soportes tecnológicos necesarios.
8. El perfeccionamiento del desarrollo y sistematización de materiales para capacitación, ejecución de programas de educación y sensibilización ciudadana.
9. Continuación del programa de construcción de infraestructura física.
10. El auto sostenimiento institucional de los sistemas de trabajos implementados.
11. Voluntad para la toma de acciones para la actualización y modernización de los sistemas de trabajos. (conforme a los avances tecnológicos).
12. Apoyo por parte de autoridades de la CSJ (en todas las áreas) a los Despachos Judiciales a fin de garantizar un buen desempeño de Jurisdiccional.
13. Mantenimiento de los sistemas de gestión, la plataforma tecnológica y soporte a usuarios, la reposición programada de la infraestructura tecnológica.
14. Transparencia en la gestión institucional, a partir del uso racional de los sistemas, a fin de que la gestión pueda ser objeto de evaluación y control.
15. Percepción mejorada hacia el Poder Judicial, por parte de los ciudadanos.

3.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos). Enumere las condiciones favorables que deben darse para lograr el propósito del proyecto y explique por qué son necesarias

Compromiso y mantenimiento de la voluntad por parte de las autoridades de la Corte Suprema de Justicia para continuar con la reforma institucional: este supuesto es necesario dado que son los Ministros de la Corte Suprema de Justicia, son quienes tienen que prestar su decidido apoyo para concretar nuevas acciones tendientes a seguir fortaleciendo la institución. En este caso específico se dan las condiciones en tal sentido, reflejada en la aprobación en el mes de Agosto del año 2004 de un **Plan de Acción estratégica 2004-2010**, en la que se ha fijado los lineamientos estratégicos a desarrollarse para los años siguientes.

Recursos presupuestarios disponibles: las acciones desarrolladas por el Proyecto, han sido posibles en gran parte gracias al préstamo Internacional, sin perder de vista que también existe una contrapartida local, sin embargo es de esperar que a partir de la terminación del Proyecto, la institución debe asumir los gastos que implica el mantenimiento de los productos logrados y la continuación de la expansión de la modernización institucional.

3.1.2.5. Pregunta piloto No.1 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/ urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

➔ No se observan inequidades en cuanto a acceso a los beneficios del Proyecto, dentro de la población objetivo.

3.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este proyecto en la población y/o en el medio ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

➔ No se han producido efectos adversos.

3.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) Seguramente los resultados del proyecto han contribuido al logro, o bien de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional vigente del país prestatario, o bien a los indicadores de la actual Estrategia de País del Banco. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de qué manera y en qué medida lo hace.

➔ Este proyecto obedece a una estrategia específica de desarrollo sectorial del País – sector Justicia, y en forma general consistente en la **Modernización del Estado Paraguayo**, por medio del **Fortalecimiento Institucional del Poder Judicial**. En base a los resultados logrados por el proyecto a esta parte, la institución está fortalecida, dado que están en funcionamiento modernos sistemas de gestión, que dan soporte a una serie de procesos de trabajos y acciones en las áreas de la gestión jurisdiccional, administrativa y de gobierno de la rama judicial, tales procesos y acciones están orientados a facilitar y simplificar los trabajos cotidianos, por otra parte se busca por medio de estos mecanismos **transparentar** la gestión pública y materializar de una manera más eficiente y eficaz el ideal de Justicia.

3.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios

➔ Se han registrado cambios significativos, en el contexto de la implementación: la Corte Suprema de Justicia, que es un órgano colegiado de 9 miembros, cuya presidencia cambia cada año, e incluso se ha atravesado por

etapas difíciles en que sus miembros han sido objeto de juicio político y han sido reemplazados, aún en estas condiciones el proyecto ha proseguido en sus acciones, en gran medida gracias a la participación y consolidación de la unidad ejecutora.

En las políticas sectoriales / nacionales y/o estrategias de desarrollo: también se ha atravesado por diferentes cambios, en sí mismo cambio de gobiernos, con sus respectivos reemplazos de Secretarios de Estado. El Proyecto por medio de su Dirección Nacional y Equipo Técnico dio seguimiento a los procesos iniciados.

3.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Si el proyecto incluyó ex ante un cálculo de la tasa de retorno esperada, ¿cuál fue la tasa de retorno esperada y cuál es la tasa de retorno real?

➔ No ha tenido un cálculo de TIR

3.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica. Si el proyecto incluyó ex ante otras estimaciones de evaluación económica (costo-efectividad, costo-eficiencia y costo-beneficio), ¿cuál fue el indicador esperado y cuál es el indicador real?

➔ No hubo un indicador de evaluación económica en el marco del Proyecto

3.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD). Teniendo en cuenta los análisis realizados en las secciones 3.1.1. y 3.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☒ Muy Efectivo

☐ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

Explique su calificación

➔ Se han superado las metas y expectativas en cuanto a resultados logrados, se ha fortalecido el relacionamiento interinstitucional entre la Corte Suprema de Justicia y el Ministerio Público, se han efectuado acciones de manera coordinada, se tienen sistemas modernos de gestión en funcionamiento en la Corte Suprema de Justicia y en diversos Palacios de Justicia a nivel nacional, se ha proveído a al Poder Judicial de soportes tecnológicos (software/hardware/y capacidad de inter conectividad en comunicaciones) y se ha cumplido sin atrasos con el objetivo de la construcción de infraestructura prevista (Palacio de Justicia de Villarrica – donde no solo se construyó el edificio sino que también se modernizó toda la gestión jurisdiccional) que también está en pleno funcionamiento.

3.2.1. Medición del desempeño del proyecto

3.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación. En una escala de 1 a 4 establezca la calidad de los siguientes elementos necesarios para medir el desempeño del proyecto:

3.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño. Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición de su desempeño.

Recolección de información: que ha permitido el análisis exhaustivo de la medición de desempeño.

Plan de implementación: la existencia del plan, además de la medición de la ejecución ha permitido también paralelamente una medición de desempeño, conforme a los avances y cumplimiento de las actividades del plan.

Identificación de productos: la identificación de productos esperados, permite permanentemente orientar las acciones para el logro de los mismos, a fin ajustar los métodos y posteriormente es un factor para determinar desempeños conforme a si se ha logrado o no los productos esperados.

3.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición del desempeño del proyecto.

Previsión de sistematización de la información, organización de archivos, identificación de los factores claves para la medición de desempeño y consolidación de órganos naturales.

3.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos.

Establecer previamente todos los aspectos más importantes a ser medidos, organizar de manera lógica y secuencial toda la información, identificar productos, efectos, determinar responsabilidades para recolección de información y tener un buen plan de implementación y el control estricto de su cumplimiento. Documento de proyecto adecuado a la realidad y a sólidos criterios técnicos

3.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto. En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deben ser realizadas por el Organismo Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño del proyecto:

3.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación. Considerando los procesos del punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación

➔ **Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información):** este factor es necesario, e importante dado que debe establecerse un método y reglas básicas para almacenar las informaciones más importantes y significativas para la medición de desempeño.

Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas: teniendo en cuenta que son numerosas acciones que se despliegan orientados a lograr los productos es sumamente útil contar con los reportes de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas, a fin de racionalizar el empleo de los recursos y fijar la brecha de lo realizado y aquello que falta por realizar conforme al plan.

Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados: por medio de los informes periódicos generados en el marco del Proyecto se da cuenta de todo lo avanzado y aquello que falta por hacer, en estos informes se analiza toda la información recogida y se determina los productos generados y de qué manera contribuye a los efectos esperados. Es también de gran ayuda para reorientar estrategias tendientes al logro de aquellos productos que no han sido logrados y la necesidad de la sistematización de la información estadística

3.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto

1. Para la medición del desempeño del proyecto en la implementación, fue necesaria que antes de iniciar las acciones, previamente se identifique **una línea de base**, estado situacional del órgano a ser afectado, a fin de que en un tiempo razonable se pueda establecer el grado de avance, posterior a la aplicación de la implementación.

2. Por otra parte, ejerciendo un control y análisis sobre el uso de instrumentos informáticos, realizando un análisis de la gestión de los usuarios, también se puede medir si fue efectivo el desempeño del proyecto, por medio del **análisis y seguimiento a la calidad de sus trabajos**, que se refleja en los sistemas.

3.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas). Con base en su

experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos

1. Relevamiento de la línea de base institucional del órgano en el cual se implementará el proyecto, a fin de tener un elemento de comparación constante durante la implementación y un control de productos logrados a medida que avanza el plan de implementación.
2. Coordinación efectiva de acciones y operaciones tendientes al logro de los objetivos propuestos.
Control de realización de actividades programadas y reportes de ejecución.
Reprogramación de actividades, cuando los mismos han tenido dificultades en su ejecución total.
3. Identificación de productos y sus efectos – análisis de efectividad de logros.

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

(Como información útil para contestar las preguntas de la sección 3.2.3. conviene revisar los factores que afectaron la ejecución del proyecto y que fueron registrados en el ISDP/PPMR. La Representación podrá facilitar esta información).

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. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué.

1. Uno de los factores que afectó negativamente, fue la **falta de compromiso de algunas autoridades** en el ejercicio de turno de la Presidencia de la Corte, que dificultó en sus orígenes el avance en el proceso de reforma por su débil apoyo e indiferencia en cierto caso.
2. El factor que también en alguna medida siempre afectó negativamente la obtención de los productos en oportunidad ha sido la **disponibilidad de los recursos presupuestarios en tiempo oportuno**.
3. Por último otro de los factores negativos que ha afectado la obtención de los productos han sido las numerosas **dificultades relacionadas a adquisiciones de los instrumentos tecnológicos** en tiempo requerido.

3.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que contribuyeron positivamente a la implementación de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué.

1. Apoyó permanente y constante de un Miembro de la Corte Suprema de Justicia, del área de la Comisión de Planificación, por tratarse de una persona muy preparada, con mucha visión de futuro y confianza en la labor del Proyecto.
2. Excelente nivel del equipo técnico conformado, alta capacidad de negociación para la obtención de recursos presupuestarios.
3. Buena receptividad de ciertos Jueces y los funcionarios del Poder Judicial, predisposición para innovar e incorporar herramientas modernas de gestión. (especialmente la gente joven – que felizmente es mayoría).

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

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

cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (*outcomes*) del proyecto y analice por qué.

1. Resistencia al cambio dentro de la organización, por parte de algunas personas (en especial la gente mayor).
2. Falta de incentivos y reconocimiento a las personas que se destacan y realizan una gestión sobresaliente.
3. Bajo nivel de responsabilidad por parte de los funcionarios para el cumplimiento de metas pautadas con los mismos y falta de sanción a los mismos.

3.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron, en perspectiva, los principales factores que contribuyeron positivamente a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto (*outcomes*) y analice por qué.

1. Buena planificación de actividades, fijación de metas, resultados, con determinación de productos concretos.
2. Apoyo constante por parte de Ministro de la CSJ, encargado del área de Planificación y de algunos Presidentes de la CSJ en ejercicio, así como de las autoridades de las Circunscripciones Judiciales, en especial algunos Presidentes de circunscripciones en ejercicio, con quienes se ha trabajado en forma muy satisfactoria.
3. Excelente nivel del equipo técnico especializado, quienes han tenido a su cargo el desarrollo de los trabajos en coordinación permanente con la Dirección Nacional, la Unidad Ejecutora y las autoridades pertinentes

3.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

3.2.4.1. Análisis de gestión. Identifique y analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades relacionadas con el análisis de factores críticos y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

1. Durante la gestión del Proyecto se han tomado diversas medidas para la resolución de los problemas: por ejemplo a fin de vencer la resistencia al cambio por parte de algunas personas, se ha desplegado **acciones de sensibilización para el cambio**, realizando jornadas de capacitación, presentaciones del Proyecto, explicando los objetivos institucionales, la manera en que deben participar los funcionarios y los beneficios para la institución, realización de visitas de trabajos puntuales para el seguimiento de acciones.
2. Ante la falta de incentivos y reconocimiento a funcionarios que se destacan y realizan una gestión sobresaliente, se ha impulsado normar (Acodada de la CSJ) en la institución un mecanismos de incentivos y premiaciones. Por otra parte se han otorgado certificados de reconocimientos por buena gestión a los funcionarios comisionados al Proyecto y destacados en sus respectivos trabajos.
3. A fin de elevar el nivel de responsabilidad, para el cumplimiento de las metas pautadas con funcionarios, se ha recurrido a producir reportes de gestión y elevar a los inmediatos superiores, con recomendación de acciones concretas para mejorar calidad en la gestión y en algunos casos recomendación para que se adopten medidas urgentes.

3.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos. Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta la efectividad de las medidas adoptadas mencionadas en el análisis de gestión, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para enfrentar los problemas que puedan surgir durante la implementación de futuros proyectos similares a este.

1. Integrar el equipo técnico de consultores, con profesionales experimentados que estén en condiciones de identificar, analizar problemas y generar cursos de acciones para las soluciones.
2. Diseñar un método para la adopción de medidas conforme a problemas según su categoría. (Que involucre la participación de autoridades de acuerdo a las necesidades).

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

3.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto. 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)

Explique su calificación

Se ha cumplido con todos los objetivos del Proyecto, se han logrado mas de lo previsto en cuanto a los resultados esperados.

3.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

3.3.1.1. Áreas fortalecidas o mejoradas por el proyecto. Identifique las áreas institucionales / organizacionales fortalecidas o mejoradas por el proyecto, directa o indirectamente, e indique el nivel de su influencia (nacional, regional, local)

3.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el país.

1. Uno de los grandes aportes en los procesos de fortalecimiento institucional realizados mediante el mejoramiento de las capacidades de gestión es el tratamiento de los mismos procesos de cambio. En este sentido, el proyecto busca que estos se produzcan sin generar traumas institucionales y que sean acogidos en su real dimensión. De lo que se trata, en definitiva, es de modificar profundamente y erradicar los hábitos de trabajo que se reproducen en un sistema anquilosado, tarea que siempre lleva aparejados problemas de distinto orden cultural, tanto formales como informales.
2. El mejoramiento del funcionamiento del despacho judicial que es la organización más importante del sistema judicial.
3. El fortalecimiento de la capacidad de de gerenciamiento, de los recursos del despacho judicial se oriento a obtener un máximo de beneficio con un mínimo de costo, entendiendo que el beneficio se mide en términos de eficacia de gestión y de eficiencia en el cumplimiento de los objetivos para los que los recursos son utilizados.
4. Fortalecimiento a través del mejoramiento de las relaciones interinstitucionales. Las relaciones del Poder Judicial al interior del Sistema de Justicia se dan tanto con los otros poderes del Estado como con la Sociedad Civil y las distintas instituciones auxiliares de la administración de la justicia

3.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el Organismo Ejecutor. Describa la situación antes-después del proyecto.

Situación antes:

Inexistencia de Sistemas de información y gestión.

Falta de coordinación operativa de acciones entre Ministerio Público y la Corte Suprema de Justicia.

Centralización administrativa.

Inexistencia de redes para conectividad entre las Circunscripciones Judiciales y la Corte Suprema de Justicia.

Infraestructura inadecuada, alquilada por al Corte Suprema de Justicia en Villarrica.

Situación después:

Existencia de sistemas de información y gestión en funcionamiento.

Coordinación operativa de acciones entre miembros del Ministerio Público y órganos de la CSJ, para gestión procesal en especial en el Área Penal.

Descentralización administrativa efectuada y en este momento a cargo de las Circunscripciones Judiciales.

Existencia de redes – conectividad con Circunscripciones Judiciales y la Corte Suprema de Justicia.

Posibilidad de contar con información al día, sobre cuantías de causas por Juzgados, objetos de causas más relevantes por regiones y posibilidad de establecer los niveles de desempeños de los usuarios de los sistemas.

Posibilidad de consulta de información sobre expedientes judiciales por medio de Internet, brindado a los Abogados de las partes en el proceso.

Posibilidad de auto-control y seguimiento a la gestión de los trámites de los procesos judiciales por parte de los Jueces y Funcionarios, mediante el Sistema de Gestión Jurisdiccional implementado en los Juzgados.

Infraestructura edilicia propia de la CSJ en Villarrica – Palacio de Justicia.

3.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

☒ Muy Relevante (MR)

☐ Relevante (R)

☐ Poco Relevante (PR)

☐ Irrelevante (I)

Explique su calificación

➔ El haber desarrollado el proyecto desde el punto de vista de sistémico apoyado en el diagnóstico realizado por la Corte Suprema de Justicia en el año 1995 y que fuera asumido por el Pleno de la Corte y de los distintos magistrados y funcionarios como el instrumento de superación de gran parte de las dificultades por las que atraviesa la Corte Suprema de Justicia y que haya sido a su vez el instrumento de modernización del Poder Judicial nos permite afirmar que la contribución del Proyecto al FIO es muy relevante

3.3.2. Sostenibilidad del proyecto

3.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto. En consulta con las autoridades del Organismo Ejecutor, defina qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto

1. Mantenimiento de los sistemas de información y gestión implantados. En especial el Sistema de Gestión Jurisdiccional implementado a nivel nacional en los Despachos Judiciales.
2. Reposición de los equipos conforme estos sean necesarios.
3. Mantenimiento de la infraestructura edilicia en funcionamiento en Villarrica.

3.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad. En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del Banco) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto y definidos en 3.3.2.1.

Arreglos institucionales / organizacionales y recursos

Probabilidad

3.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad. Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1 pueden no ser sostenibles, y explique por qué.

Escasa disponibilidad de recursos financieros: poca factibilidad para contar con el presupuesto adecuado para hacer frente a todos costos de mantenimiento de servicios.
Falta de apoyo del gobierno nacional, en un mejoramiento real del sector Justicia.

3.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad. Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1. pueden ser sostenibles, y explique por qué

Preparativos y capacidad organizacional: considerando la situación actual, se están preparando nuevas

acciones tendientes a dar continuidad a todos los logros obtenidos por el proyecto. Se han definido planes de acciones estratégicas, esta en estudio por parte de la CSJ Estimaciones de costos de inversión para orientar acciones tendientes a sostener los logros e incluso expandir las acciones.

Apoyo de la alta Gerencia a la Unidad Ejecutora: Existe buena predisposición para dar continuidad a las acciones hasta ahora desarrolladas, por parte de la Alta Gerencia recientemente asumió el mando en la CSJ.

Coordinación inter-organizacional: La organización tiene muy buen nivel de coordinación inter organizacional, que se verifica en la permanente interacción entre la Presidencia de la CSJ y la presidencia de las Circunscripciones Judiciales y el área Administrativa, de cada una de estas unidades organicas.

3.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas). Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica

Las medidas adoptadas de cara a las sostenibilidad, desde el diseño y/o implementación guarda relación con la **trasferencia desde el principio de las responsabilidades para la ejecución de acciones**, se ha buscado en forma permanente que las metodologías desarrolladas en el marco del proyecto sean implementadas, y si es necesario ajustadas y mejoradas con la participación de los usuarios directamente involucrados, que quedan heredando y como responsables de su continuidad.

En cada una de las acciones realizadas, quedan capacitados funcionarios para proseguir las acciones, en vista de la temporalidad de la existencia del Proyecto.

3.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas). A partir de su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas alternativas que recomienda tener en cuenta durante el diseño y/o la implementación para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos

Recomendaciones:

Participación activa en el periodo de implementación de las autoridades para identificar las políticas institucionales necesarias que permitan a largo plazo sostener los logros obtenidos.

Reportes periódicos de gestión de implementación avances/problemas.

Establecer previsiones presupuestarias para cubrir durante un periodo razonable los requerimientos de sostenibilidad.

3.3.2.7. Plan de Sostenibilidad. Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que el País Prestatario y/o el Banco deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios identificados en 3.3.2.1.

El País: Facilitar y apoyar el desarrollo del Plan de Acción Estratégica delineado por la Corte Suprema de Justicia en Agosto del 2004.

El Banco: Considerar el financiamiento de nuevas operaciones de crédito, si estos fueren solicitados.

3.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto. 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)

1. Buena predisposición y compromiso con la reforma de las actuales autoridades de la Corte Suprema de

Justicia.

2. Factor humano – plantel de Jueces y Funcionarios en su mayoría con ganas de innovar y modernizar la gestión de los trabajos.
3. Existencia de plantel de profesionales en capacidad para dar seguimiento y continuidad a las acciones iniciadas.
4. Establecimiento de delineamientos estratégicos definidos por la institución a fin de orientar nuevas acciones tendientes a proseguir la modernización del Poder Judicial.

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

3.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como su interacción con el Banco resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

La UEP estaba constituida por funcionarios de alto rango y responsabilidad en la institución que teniendo una excelente comunicación con las autoridades institucionales pudieron interactuar con el Banco respondiendo con agilidad a las inquietudes de las partes, La Unidad Ejecutora con el apoyo de la Unidad Especializada aportó a la flexibilidad necesaria para la consecución de los Objetivos.

3.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, qué sugerencias hace al Banco para mejorar la estructura, organización y procesos de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto y su interacción con el Banco en futuras operaciones?

El gerenciamiento del Proyecto por parte de la Corte Suprema de Justicia a través de funcionarios de planta nombrados para la coordinación del Proyecto es una lección que debe ser repetida y fundamentalmente para garantizar la continuidad de las acciones ya iniciadas, tomando en consideración la experiencia de los mismos y la internalización institucional de los procesos implantados por medio del Proyecto.

3.4.4. Calificación del desempeño del Banco. Con base en 3.4.1. y teniendo en cuenta la experiencia de la institución prestataria y su experiencia como Organismo Ejecutor, califique el desempeño del Banco durante las fases de diseño e implementación del proyecto:

☒ Muy Satisfactorio (MS)

☐ Satisfactorio (S)

☐ Insatisfactorio (I)

☐ Muy Insatisfactorio (MI)

➔ El Banco aportó los recursos financieros con la flexibilidad necesaria para que los objetivos del proyecto y en consecuencia de la Corte Suprema de Justicia se puedan cumplir

3.5.1. Previsiones para la evaluación ex-post. Establezca si esta operación, de acuerdo con el

Contrato de Préstamo, requiere una evaluación ex-post. De ser aplicable, proporcione la siguiente información sobre las previsiones tomadas (revisar acuerdos entre el Banco, Prestatario y Ejecutor en la Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto):

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

☒ No ☐ Si

¿Para qué fecha está programada?

Fecha comienzo: DD MM AA

Fecha terminación: DD MM AA

¿Quién es el responsable de realizar 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 capacidad para la evaluación ex-post. Analice la capacidad del Organismo Ejecutor, así como su infraestructura y procesos de información para recolectar, analizar y reportar la información sobre el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto, y los principales factores que puedan facilitar u obstaculizar esta evaluación

→

En forma adicional a las lecciones aprendidas ya registradas en las secciones anteriores de este reporte, a continuación puede registrar otras lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles para el diseño y/o la implementación de nuevos proyectos:

→

Anexos 1A y 1B
Financiamiento del Proyecto

Anexo 1-A
Fuente de Financiamiento
(Montos en millones de USD\$)

Categoría de Inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1.												
2.												
3.												
4.												
Etc.												
TOTAL												

Fuente de Información:

Del sistema LMS: Columnas (1) y (5)

Para ser completadas por el autor del Memorando del Ejecutor: Columnas (2) (3) (6) (7) (10) (11)

Anexo 1- B
Calendario de Inversiones
(Montos en millones de US\$)

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	(8)- (4)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
N									
TOTAL									

Fuente de Información:

Para ser completadas por el autor del Memorando del Ejecutor: Columnas (2), (3), (6), (7)

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Organismo Ejecutor Ministerio Público

Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Noviembre/2005

La eficacia de este reporte para mostrar los resultados al terminar la ejecución del proyecto, propiciar la sostenibilidad de beneficios del proyecto y capitalizar las lecciones aprendidas para mejorar el diseño y la implementación de futuras operaciones depende en gran medida de la participación de la Institución Prestataria, los Organismos Ejecutores y los beneficiarios del proyecto en la preparación de este reporte.

Por esta razón, su contribución como autor del Memorando del Ejecutor será muy valiosa, en la medida que el conocimiento y experiencia sobre la implementación del proyecto, el análisis de la información sobre resultados y las opiniones de los beneficiarios sean transmitidas de la manera más objetiva posible y con independencia de criterio.

Instrucciones para completar el Memorando

Al completar este Memorando tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ☐ No olvide completar la portada y el recuadro sobre datos básicos del proyecto con la información necesaria
- ☐ Es muy importante que revise las Guías PCR que serán proporcionadas por la Representación del Banco, en particular el anexo técnico “Guía Práctica para la Preparación del PCR”. Este anexo presenta una serie de orientaciones, consejos y ejemplos prácticos útiles para completar la información que requiere el PCR. Recuerde que las preguntas para el Banco y para el Ejecutor son iguales, al igual que su numeración, con excepción del primer dígito (para el Banco inician con el número 2, ejemplo 2.1.1.1., mientras que para el Ejecutor inician con 3, ejemplo, 3.1.1.1.)
- ☐ Responda las preguntas en forma concisa. Lo deseable es limitar las respuestas a 10 renglones cada una como máximo. En todo caso, por favor, no se exceda de 15 renglones por respuesta. Si requiere presentar información adicional importante con evidencia sobre resultados del proyecto, utilice el anexo 5 “Anexo Documental”, un anexo opcional que se puede enviar a la Representación como documento separado (ver Guía PCR para una descripción de este anexo).
- ☐ **Nota:** Este formato, debido a los múltiples botones para marcar las respuestas puede tardar unos minutos en salvar la información.

Datos básicos del proyecto
Nombre del proyecto: Programa de Modernización del Estado – Subprograma I: Fortalecimiento del Poder Judicial
Número del proyecto: PR0081
Número de Préstamo/CT: 934/OC-PR
Nombre del Organismo Ejecutor: Poder Judicial (Corte Suprema de Justicia – Ministerio Público)
Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: Fredy Domínguez
Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: Coordinador General

3. MEMORANDO DEL EJECUTOR

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

3.1.1 Productos (*outputs*) obtenidos. Descripción de los productos del proyecto por componente y análisis de factores que afectaron su ejecución

3.1.1.1. Análisis de indicadores de producto. Registre los indicadores de los productos obtenidos en cada componente usando los mismos indicadores de producto (*outputs*) que aparecen en el ISDP / PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del PPMR). Compare los indicadores en las columnas Logrado y Planeado. Si existe una diferencia significativa entre ellos, describa brevemente los factores responsables de la diferencia

Componente 1 – Sistema moderno de gestión administrativa del Poder Judicial y desarrollo de la carrera profesional del funcionario judicial.	
PLANEADO	LOGRADO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de ejecución entre la Corte Suprema de Justicia y el Ministerio Público implantado a los 6 meses de ejecución del Programa. 2. Plan de organización gerencial del Poder Judicial elaborado a los 24 meses de ejecución del Programa. 3. Plan de organización gerencial del Poder Judicial implantado a los 36 meses de ejecución del Programa. 4. Plan de profesionalización de la carrera judicial elaborado a los 18 meses de ejecución del Programa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplido 60%: Coordinación implantada en materia penal. 2. Cumplido 100%: Plan de organización gerencial elaborado. 3. Cumplido 100%: Plan de organización gerencial implantado. 4. Cumplido 100%: Plan de profesionalización elaborado.
<p>Cumplimiento del componente 90%</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se ha implantado una Comisión Mixta para ejecución del Programa (1998-2000), se ha implementado un número único de expediente en causas de materia penal y se han realizado acuerdos en la interpretación y aplicación de algunos artículos del Código Penal. 2. Se han elaborado los Manuales de Organización y Cargos, Funciones y Procedimientos del área administrativo/financiero de la Institución, el Manual de Organización y Cargos del área fiscal; y, la elaboración de los Reglamentos de RR.HH, Disciplinarios, Mesa de Entradas y el de Ujieres. 3. La implantación del Plan de organización gerencial se ha dado con la puesta en vigencia de los manuales y reglamentos detallados en el indicador anterior. 4. Se han desarrollado procesos con sus correspondientes requerimientos para la selección de funcionarios del área penal (auxiliar, secretario/a, asistente y relator fiscal). 	

Componente 2 – Informatización del Poder Judicial.	
PLANEADO	LOGRADO
Aplicaciones de Informática de gestión, documental, jurisprudencial y administrativa para la Corte y el Ministerio Público, que comprenden 1000 puestos de trabajo distribuidos en Asunción y el interior del país, diseñadas, desarrolladas e implantadas, a los 48 meses de ejecución del Programa.	<p>Cumplido 100%: Diseño y desarrollo de las aplicaciones de Informática de gestión, documental, jurisprudencial y administrativa para el Ministerio Público, en Asunción y el interior del país.</p> <p>Cumplido 20%: Implantación de las aplicaciones de Informática de gestión, documental, jurisprudencial y administrativa para el Ministerio Público, en Asunción y el interior del país.</p>
<p>Cumplimiento del componente 60% Se han desarrollado varios Sistemas entre los que se pueden destacar el Sistema de Gestión Fiscal (SGF), compuesto por el Sistema de Ingreso y Asignación de Causas y el Sistema de Seguimiento y Control de Causas. Así como el Sistema de Gestión Administrativo (SGA), compuesto por el Sistema de RR.HH., Sistema de Gestión de Despacho (asignación de audiencias, recepción y emisión de documentos) y el Sistema Administrativo - Financiero. Se han adquirido un total de 526 Estaciones de Trabajo, 205 UPSs, 11 Notebooks, 70 Impresoras Láser y 20 Scanners de mesa. Todo esto se halla contemplado en el Plan Informático del Ministerio Público.</p>	

Componente 3 – Proyecto piloto de infraestructura edilicia para el Poder Judicial.	
PLANEADO	LOGRADO
Palacio de Justicia de Villarrica, construido según especificaciones técnicas del proyecto piloto, terminado a los 30 meses de ejecución del Programa.	Cumplido 100%: Complejo judicial (Palacio de Justicia y Fiscalía Regional), terminado en la ciudad de Villarrica, con variaciones en las especificaciones técnicas del proyecto piloto (separación del módulo de Fiscalía).
<p>Cumplimiento del componente 100% Diciembre/2001 - Inauguración de todas las instalaciones civiles y especiales (Sistemas de: Climatización, Telefonía, Seguridad y Generador Eléctrico), en plena operación.</p>	

3.1.1.2. Identificación de los productos logrados. Teniendo en cuenta los indicadores de producto en los diferentes componentes del proyecto, describa sintéticamente los productos clave (*key outputs*) obtenidos por este proyecto

- 1 Metodología de numeración única de causas.
- 2 Diagnóstico general del área administrativa.
- 3 Manuales de cargos y organización, funciones y procedimientos del área administrativa-financiera
- 4 Manuales de cargos y organización, funciones y procedimientos del área administrativa-financiera
- 5 Manual de Procedimientos para la Dirección de Centros Regionales
- 6 Manual de pago a proveedores de bienes y/o servicios
- 7 Reglamento interno del MP integrado (Disciplinario y de administración de RRHH)
- 8 Acciones comunicacionales para la difusión de los deberes y atribuciones del MP (Plan Cátedra, Programas de radiodifusión, folletería, revistas y talleres de comunicación efectiva para fiscales).
- 9 Plan Informático del MP
- 10 Sistema de ingreso y asignación de causas
- 11 Sistema de seguimiento y control de causas
- 12 Sistema de recursos humanos
- 13 Sistema integrado de gestión administrativa

- 14 Sistema integrado de administración financiera
- 15 Desarrollo de la página WEB del MP
- 16 Cableado informático interno de la Sede Central y conexión a la Red Metropolitana de Servicios Públicos del Ministerio de Hacienda (RMSP), puntos de red instalados 426
- 17 Se han adquirido 526 Estaciones de trabajo, 205 UPSs, 11 Notebooks, 70 Impresoras Láser, 20 Scanners de mesa, 01 plotter; que son utilizados con los distintos sistemas de gestión implementados.
- 18 Construcción de la Sede Regional del MP en la ciudad de Villarrica
- 19 Contratación de personal idóneo para la operación de la Sala de Control de la Sede Regional en la ciudad de Villarrica
- 20 Contratación de una empresa para el mantenimiento edilicio (2002) a partir del año 2003 pasa a cargo de la Administración Regional y de la Unidad Ejecutora.

3.1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto. Descripción de los logros del proyecto en relación con su Objetivo de Desarrollo (OD o propósito en el marco lógico del proyecto)

3.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (*outcome*). Registre los indicadores del logro del Objetivo de Desarrollo (*outcome*) usando los mismos indicadores de efecto (*outcome*) del ISDP/PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del PPMR). Compare los indicadores de los efectos Logrados y Planeados. Si existe una diferencia significativa entre ellos, explique brevemente los factores responsables de la diferencia.

PLANEADO	LOGRADO
1.1 Política judicial y capacidad administrativa de la Corte y de la Fiscalía fortalecida y coordinada	La política judicial y la capacidad administrativa del Ministerio Público, ha sido fortalecida a través de los distintos sistemas de trabajos desarrollados e implementados, así como también se han establecido mecanismos de coordinación en el área penal con la Corte Suprema de Justicia.
1.2 Mecanismos de planificación y de información para conducir la política judicial implantada	Los mecanismos de planificación no fueron desarrollados, sin embargo los mecanismos de información han sido desarrollados en un 100% e implantados en un 20%.
1.3 Diseño de infraestructura edilicia por distintos niveles desarrollada y construcción del Palacio de Justicia de Villarrica concluido y operando	Diseño de infraestructura edilicia por distintos niveles desarrollada y construcción del Palacio de Justicia de Villarrica concluido y operando en un 100%.

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):

➔ No registra diferencias

3.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (*outcomes*) e impactos iniciales. Considerando los productos (*outputs*) logrados por el proyecto, en la medida de lo posible, identifique los efectos (*outcomes*) intermedios y los impactos iniciales logrados hasta el momento

1. **Numeración única de causas penales:** contar con una metodología para la numeración única de causas penales permite una mejor organización tanto para el Ministerio Público como para la Corte Suprema de Justicia.
Efecto intermedio: facilidad para la identificación de las causas
Impacto inicial: agilización en la búsqueda de los expedientes, optimizando el tiempo de los RRHH y materiales empleados
2. **Diagnóstico general del área administrativa:** entrado en vigencia las nuevas leyes en materia penal, se hacía necesario dotar al Ministerio Público de una organización administrativa/financiera eficiente y eficaz para el logro de sus objetivos que le fueran dados por mandato constitucional.

Efecto intermedio: dimensionamiento de los recursos existentes y necesarios

Impacto inicial: modelo organizacional aprobado por el Fiscal General del Estado (Res. N° 1555 del 23/11/2001)

3. **Elaboración de Manuales y Reglamentos:** que guardan relación con el desarrollo organizacional de la institución, tanto del área administrativa/financiera como del área penal.
Efecto intermedio: guías metodológicas de trabajo y disposiciones organizacionales implantadas
Impacto inicial: racionalización de procesos de trabajo, control de gestión y aumento de la transparencia en el trabajo
4. **Plan Informático del MP:** el objetivo de este plan informático es el de incrementar la *Calidad y Capacidad* del Ministerio Público en el cumplimiento de su misión constitucional para con la ciudadanía, al dotarlo de los mejores avances tecnológicos. El mismo cuenta con las sugerencias técnicas para la informatización e interconexión de la institución
Efecto intermedio: modernización de la gestión institucional, mediante el uso de instrumentos de apoyo
Impacto inicial: adopción de nuevas metodologías de trabajo y la obtención de información estadística conforme a requerimientos
5. **Sistemas de gestión:** desarrollo e implementación de diversos sistemas informáticos de gestión para el área fiscal y el área administrativo/financiero.
Efecto intermedio: implementación de los sistemas en la Sede Central del MP
Impacto inicial: depuración de causas, optimización del tiempo de los RRHH y posibilidad de contar con información sobre los expedientes conforme a requerimientos
6. **Hardware, Software y Comunicaciones:** desarrollo e implementación de diversos sistemas informáticos de gestión para el área fiscal y el área administrativo/financiero.
Efecto intermedio: 426 estaciones de trabajo en funcionamiento con los distintos sistemas de gestión implementados y operando en red
Impacto inicial: capacidad de interconexión entre ámbitos del MP – despachos fiscales y el mejoramiento en los niveles de productividad, con la posibilidad de contar con información sobre los procesos fiscales en trámite y finalizados

3.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (outcomes) e impactos. Considerando los productos (outputs) que fueron obtenidos, identifique los futuros efectos e impactos que se espera obtener y describa de qué manera los productos contribuyen al logro de esos efectos e impactos

1. La modernización del sistema de justicia permitirá un incremento de la seguridad ciudadana
2. Los sistemas implantados permitirán una mejor administración de los recursos públicos
3. El proceso de modernización permitirá una mejora de los servicios demandados por la ciudadanía
4. Gestión eficiente a través de la consolidación de los modelos organizacionales
5. Capacitación continua de los funcionarios tras la sistematización de los programas
6. Planificación y programación adecuada a través del sostenimiento institucional de los sistemas de trabajo implementados
7. Decisiones adecuadas tras la ampliación del sistema de información
8. Buen desempeño fiscal con la modernización de los sistemas
9. Mayor transparencia en la gestión institucional debido al aumento del control y el uso de los sistemas

3.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos). Enumere las condiciones favorables que deben darse para lograr el propósito del proyecto y explique por qué son necesarias

Compromiso y mantenimiento de la voluntad por parte de la autoridad del MP para continuar con la reforma institucional. Toda vez que la autoridad máxima del Ministerio Público y las decisiones estratégicas son tomadas en ese ámbito, el Fiscal General del Estado es quien debe prestar su decidido apoyo para concretar nuevas acciones tendientes a seguir fortaleciendo la institución.

Disponibilidad de recursos presupuestarios. Será necesario debido a que una vez finalizado el proyecto el ejecutor debe asumir los gastos necesarios que implica el mantenimiento de los productos logrados y la expansión de la modernización institucional.

3.1.2.5. Pregunta piloto No.1 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión integra del PCR) ¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/ urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

No se observan inequidades en cuanto al acceso a los beneficios del Proyecto, dentro de la población objetivo.

3.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión integra del PCR) ¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este proyecto en la población y/o en el medio ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

No se han producido efectos adversos.

3.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión integra del PCR) Seguramente los resultados del proyecto han contribuido al logro, o bien de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional vigente del país prestatario, o bien a los indicadores de la actual Estrategia de País del Banco. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de qué manera y en qué medida lo hace

Los resultados del proyecto han contribuido a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial del País (sector justicia), en base a los resultados logrados por el proyecto, la institución se ha visto fortalecida con la existencia de modernos sistemas de gestión, que dan soporte a una serie de procesos de trabajos y acciones, tanto para las áreas de gestión fiscal como para las áreas administrativas/financieras permitiendo de esta manera una mayor celeridad, calidad y transparencia en los procesos mencionados.

3.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión integra del PCR) ¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios

A dos años de iniciado el proyecto (inicios del año 2000), el Ministerio Público se separa efectivamente de la Corte Suprema de Justicia (anteriormente dependía presupuestaria y financieramente de la CSJ), en razón de la entrada en vigencia de las nuevas leyes penales (Código Penal y Código Procesal Penal), lo que incide profundamente en la ejecución del proyecto, con la entrada en vigencia del Código Procesal Penal, el Ministerio Público asume dos de las tres etapas que constituyen el proceso penal.

Ante esta nueva situación, en abril del año 2001 el Fiscal General del Estado reestructura la Unidad Ejecutora brindando una nueva dinámica en la ejecución del proyecto.

3.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Si el proyecto incluyó ex ante un cálculo de la tasa de retorno esperada, ¿cuál fue la tasa de retorno esperada y cuál es la tasa de retorno real?

→ El proyecto no contemplaba TIR alguno.

3.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica. Si el proyecto incluyó ex ante otras estimaciones de evaluación económica (costo-efectividad, costo-eficiencia y costo-beneficio), ¿cuál fue el indicador esperado y cuál es el indicador real?

→ El proyecto no contemplaba indicador económico alguno.

3.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD). Teniendo en cuenta los análisis realizados en las secciones 3.1.1. y 3.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☐ Muy Efectivo

☒ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

Explique su calificación:

Considerando las condiciones paupérrimas en que se encontraba el Ministerio Público debido a su separación de la Corte Suprema de Justicia y al no contar con los recursos necesarios (presupuestarios/financieros), el proyecto ha servido para mantener las diversas actividades operativas en pleno funcionamiento, además de brindar un análisis de las necesidades y deficiencias a ser corregidas en un periodo de 5 años (taller de planificación estratégica marzo/2001). El proyecto ha brindado modernos sistemas y procesos de gestión, así como la infraestructura tecnológica necesaria para su funcionamiento, además de haber concluido con el proyecto piloto de construcción de la Sede Regional en la ciudad de Villarrica, el cual se halla operacional desde su inauguración.

3.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

3.2.1. Medición del desempeño del proyecto

3.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación. En una escala de 1 a 4 establezca la calidad de los siguientes elementos necesarios para medir el desempeño del proyecto:

3.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño. Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición de su desempeño

Identificación de productos esperados. La clara identificación de productos esperados permitió avanzar hasta el logro de los mismos.

3.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición del desempeño del proyecto

Medidas que contribuyeron en la medición del desempeño del proyecto:

- Clara identificación de productos esperados

- Indicadores precisos de productos y efectos incluidos en el Marco Lógico
- División en proyectos para el desarrollo de las actividades
- Identificación detallada de supuestos

Medidas adoptadas para el mejoramiento del desempeño del proyecto:

- Identificación de línea de base de productos
- Análisis y seguimiento de la calidad de los trabajos ejerciendo un control sobre el uso de instrumentos informáticos
- Fortalecimiento de la unidad ejecutora/coordinadora para la medición del proyecto ante la existencia de ejecutores con independencia funcional

3.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos

- Establecer en forma precisa la relación de productos a efectos esperados
- Establecer mecanismos de medición que puedan adaptarse a cambios en el entorno
- Identificar claramente los efectos esperados
- Confeccionar una línea de base de efectos completa

3.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto. En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deben ser realizadas por el Organismo Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño del proyecto:

3.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación. Considerando los procesos del punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación

Falta de una línea de base de efectos esperados. Esta carencia produjo una débil recolección 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

3.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto

Seguimiento continuo. El proceso de modernización del sector justicia requiere de un monitoreo constante para adaptar las actividades a las necesidades del entorno.

3.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos

Confección de indicadores intermedios. Habiéndose planteado un determinado indicador, durante la implementación se pueden armar indicadores intermedios para evaluar el avance parcial en determinadas actividades.

Bases para el seguimiento oportuno del programa. Se debería incluir como una condicionalidad del proyecto la recopilación de información, relevante y oportuna, lo que permitirá hacer el seguimiento del cumplimiento de las metas.

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

(Como información útil para contestar las preguntas de la sección 3.2.3. conviene revisar los factores que afectaron la ejecución del proyecto y que fueron registrados en el ISDP/PPMR. La Representación podrá facilitar esta información).

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. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

Apoderamiento institucional. Al comienzo de la ejecución del programa no hubo un adecuado apoderamiento institucional por parte de los beneficiarios. Así mismo, Influyó el cambio de autoridad en el MP a lo largo de la ejecución.

3.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que contribuyeron positivamente a la implementación de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

Apoderamiento institucional. El cambio de autoridad en el MP, proporcionó un apoyo constante y permanente a la Unidad Ejecutora para el avance del programa.

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

3.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (*outcomes*) del proyecto y analice por qué

Carrera Judicial. La carencia de un sistema de carrera judicial – fiscal, independiente de la legislación administrativa común ha dificultado la obtención de los efectos. En los sistemas modernos de administración de justicia se garantiza la continuidad del servicio y de la capacidad técnica de los jueces y fiscales con el establecimiento de mecanismos rigurosos de ingreso, formación y evaluación continua.

3.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron, en perspectiva, los principales factores que contribuyeron positivamente a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto (*outcomes*) y analice por qué

Redefinición de ejecución. Ante los problemas surgidos con la unidad de apoyo, se redefinió su mecanismo de ejecución para el logro de los efectos.

3.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

3.2.4.1. Análisis de gestión. Identifique y analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades relacionadas con el análisis de factores críticos y explique cómo fueron llevadas a la práctica

Autonomía técnica de la Unidad Ejecutora. Los proyectos de fortalecimiento del sistema de justicia pueden ser ejecutados mejor por una unidad de programa que tenga autonomía técnica y funcional, dentro del marco del convenio de préstamo. Esto se debe a que las instituciones del sistema de justicia tienen independencia y autonomía legal y constitucional para el ejercicio de sus funciones. Tanto el MP como la CSJ funcionaron independientemente y contaron con una unidad de apoyo.

Reportes de gestión. A fin de elevar el nivel de responsabilidad para el cumplimiento de las metas pautadas con los funcionarios, se han instrumentado los reportes de gestión que deben ser elevados a los superiores con recomendaciones de acciones concretas para mejorar la calidad de gestión y para la adopción de medidas urgentes.

3.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos. Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta la efectividad de las medidas adoptadas mencionadas en el análisis de gestión, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para enfrentar los problemas que puedan surgir durante la implementación de futuros proyectos similares a este.

Medidas frente a cambios del entorno. Se debe prever dentro del contrato de préstamo medidas a implementarse en caso de cambios muy significativos en el entorno del ejecutor.

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

3.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto. 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)

Explique su calificación

La implementación del proyecto se califica como satisfactoria porque la ejecución de sus componentes se realizó de acuerdo a lo previsto y a las medidas correctivas adoptadas en términos de tiempo y costo. El proyecto realizó con los recursos previstos más del 90% de los productos programados.

3.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

3.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

3.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto. Identifique las áreas institucionales / organizacionales fortalecidas o mejoradas por el proyecto, directa o indirectamente, e indique el nivel de su influencia (nacional, regional, local)

3.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el país

Coordinación inter - institucional. El proyecto buscó y tuvo avances significativos en el logro de la coordinación entre dos instituciones que pertenecen al mismo sector pero que son constitucionalmente independientes.

3.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el Organismo Ejecutor. Describa la situación antes-después del proyecto

Procedimientos, manuales, guías operacionales. Como parte del proyecto se establecieron productos que ayudaron a la formalización de procedimientos organizacionales y administrativos.

Sistemas de información. Habiéndose informatizado muchos de los procesos de gestión del MP, se logró un mejoramiento significativo en lo que se refiere a la optimización de los recursos humanos y materiales.

Mejoramiento de la infraestructura. La construcción de la Sede Regional del MP en la ciudad de Villarrica, es un claro ejemplo de mejoramiento por parte del proyecto al Organismo Ejecutor.

3.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

☒ Muy Relevante (MR)

☒ Relevante (R)

☐ Poco Relevante (PR)

☐ Irrelevante (I)

Explique su calificación

El proyecto ha contribuido considerablemente a la modernización del sistema de justicia transformando la cultura organizacional del MP, orientándola hacia el servicio a la ciudadanía, 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.

3.3.2. Sostenibilidad del proyecto

3.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto. En consulta con las autoridades del Organismo Ejecutor, defina qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto

Se debe asegurar la sostenibilidad de los siguientes productos:

- Mantenimiento de los sistemas de gestión en forma indefinida
- Mantenimiento de la infraestructura edilicia
- Mantenimiento y actualización de la infraestructura informática

3.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad. En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del Banco) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto y definidos en 3.3.2.1.

Arreglos institucionales / organizacionales y recursos

Probabilidad

3.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad. Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1 pueden no ser sostenibles, y explique por qué

Recursos para mantenimiento de la infraestructura física. La falta de presupuesto adecuado del gasto corriente para invertir en el mantenimiento de la infraestructura podrá ser un factor que afecte la sostenibilidad.

Coordinación inter - institucional. La independencia constitucional de las organizaciones que conforman el sistema de justicia puede dificultar su coordinación.

3.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad. Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1. pueden ser sostenibles, y explique por qué

Apoyo de la alta gerencia. Esto ha quedado demostrado a lo largo de la ejecución del proyecto y es un factor importante para la sostenibilidad.

Recursos humanos capacitados. Se han capacitado a los RR.HH del MP, los cuales brindan un mejor servicio a los funcionarios tanto del área fiscal como del área administrativo/financiero

Infraestructura. Los beneficiarios 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.

3.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas). Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica

Fortalecimiento organizacional. Se ha logrado introducir sistemas de gestión de la calidad y tecnologías de información y de comunicaciones que mejoraron la cultura organizacional de la institución.

Continuidad de los procesos de reforma. El proceso de modernización del sector justicia requiere que la institución continúe con el proceso de reforma y cambio para fortalecer la seguridad jurídica del país.

3.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas). A partir de su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas alternativas que recomienda tener en cuenta durante el diseño y/o la implementación para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos

Intereses institucionales. Los intereses de desarrollo institucional del Ministerio Público no son idénticos a los de la Corte Suprema de Justicia, es por ello que resulta fundamental operar con el MP como un agente independiente del sector justicia.

3.3.2.7. Plan de Sostenibilidad. Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que el País Prestatario y/o el Banco deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios identificados en 3.3.2.1.

- Expansión del sistema de gestión fiscal
- Fortalecimiento de la capacidad de los fiscales para investigar y procesar datos
- Fortalecimiento del Centro de Capacitación del MP

3.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto. 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)

Explique su calificación

Basado en el plan de sostenibilidad arriba mencionado (3.3.2.7.), se podría calificar como “probable” la sostenibilidad del proyecto ya que se existe la voluntad política del actual Fiscal General del Estado, además de contar con el personal técnico capacitado para la implementación de dicho plan.

3.4. DESEMPEÑO DEL BANCO

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

3.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como su interacción con el Banco resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

La Unidad Ejecutora se ha reestructurado en abril/2001, lo que permitió dar un avance significativo al proceso de ejecución del proyecto. Esto fue dado por el reclutamiento de personal idóneo para las tareas de administración/finanzas, contrataciones y adquisiciones, infraestructura edilicia y tecnológica.

3.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, qué sugerencias hace al Banco para mejorar la estructura, organización y procesos de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto y su interacción con el Banco en futuras operaciones?

Entrega de información oportuna a la UEP. Para futuras operaciones se debería asegurar que todas las entidades participantes comprometan su amplia colaboración en la entrega de información oportuna, así como el apoyo a los técnicos que realizan la evaluación del cumplimiento de dichas medidas.

3.4.4. Calificación del desempeño del Banco. Con base en 3.4.1. y teniendo en cuenta la experiencia de la institución prestataria y su experiencia como Organismo Ejecutor, califique el desempeño del Banco durante las fases de diseño e implementación del proyecto:

☒ Muy Satisfactorio (MS)

☐ Satisfactorio (S)

☐ Insatisfactorio (I)

☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Explique su calificación

El Banco ha desempeñado sus funciones de acuerdo a lo detallado en el contrato de préstamo, brindando asistencia técnica en tiempo y forma a la Unidad Ejecutora cada vez que esta lo requería. Lo cual ha favorecido en gran medida a la correcta y exitosa ejecución del proyecto.

3.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

3.5.1. Previsiones para la evaluación ex-post. Establezca si esta operación, de acuerdo con el Contrato de Préstamo, requiere una evaluación ex-post. De ser aplicable, proporcione la siguiente información sobre las previsiones tomadas (revisar acuerdos entre el Banco, Prestatario y Ejecutor en la Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto):

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

(X) No () Si

Fecha comienzo: DD MM AA

Fecha terminación: DD MM AA

¿Para qué fecha está programada? N/A

¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post? N/A

☐ Banco ☐ Prestatario

USD\$ []

¿Cuánto es el costo estimado? N/A

¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex post? N/A

☐ Recursos de préstamo BID

☐ Recursos del Prestatario

☐ Otra Fuente

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál: N/A

3.5.2. Análisis de capacidad para la evaluación ex-post. Analice la capacidad del Organismo Ejecutor, así como su infraestructura y procesos de información para recolectar, analizar y reportar la información sobre el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto, y los principales factores que puedan facilitar u obstaculizar esta evaluación

No corresponde análisis alguno.

3.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

En forma adicional a las lecciones aprendidas ya registradas en las secciones anteriores de este reporte, a continuación puede registrar otras lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles para el diseño y/o la implementación de nuevos proyectos:

Se debería establecer la línea de base y los indicadores para el monitoreo y evaluación del proceso de ejecución y avance de la operación.

Anexos 1A y 1B
Financiamiento del Proyecto

Anexo 1-A
Fuente de Financiamiento
(Montos en millones de USD\$)

Categoría de Inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1.		377.625				377.625						
2.		346.250				346.250						
3.		653.750				653.750						
4.												
Intereses y Comisiones		256.231				256.231						
TOTAL		1.633.856				1.633.856						

Fuente de Información:

Del sistema LMS: Columnas (1) y (5)

Para ser completadas por el autor del Memorando del Ejecutor: Columnas (2) (3) (6) (7) (10) (11)

Anexo 1- B
Calendario de Inversiones
(Montos en millones de US\$)

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	(8)- (4)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1998		27.842				27.842			
1999		154.117				154.117			
2000		109.206				109.206			
2001		270.189				270.189			
2002		137.460				137.460			
2003		127.205				127.205			
2004		129.881				129.881			
Bonif/T.C./ Deduc.		58.643				58.643			
TOTAL		1.014.543				1.014.543			

Fuente de Información:

Para ser completadas por el autor del Memorando del Ejecutor: Columnas (2), (3), (6), (7)

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Organismo Ejecutor

Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Fecha en que fue enviado al Banco

(13/02/2008)

ANTECEDENTES

En fecha 27 de junio de 1996 fue celebrado el Contrato de Préstamo N° 934/OC-PR entre la República del Paraguay y el Banco Interamericano de Desarrollo por un monto de hasta USD. 22.000.000 destinado a financiar el Programa de Modernización del Estado cuya ejecución está a cargo de la Corte Suprema de Justicia (Subprograma 1) y del Ministerio de Justicia y Trabajo (Subprograma 2). El programa incluye el compromiso de la República del Paraguay de contribuir con aportes de contrapartida por un total de USD 11.900.000.

El costo original del Subprograma 2 - Modernización del Registro Civil será financiado por el Préstamo 934/OC-PR por **USD. 13.800.000** y por aportes de contrapartida local por USD. 5.525.075. En mayo 2005, el BID aceptó la renuncia, presentada por el Ministerio de Hacienda, de recibir parte del financiamiento no desembolsado, consistente en USD 4.816.119, con lo que el presupuesto vigente disminuyó a la suma de USD 8.983.881. El plazo original del Programa fue de 5 años, vale decir debería haber concluido en el año 2002. Éste fue prorrogado en cuatro ocasiones, siendo el 30/11/07 el último plazo para solicitar desembolsos.

El Subprograma 2 tiene por objeto fortalecer los servicios proporcionados por el Registro Civil, de accesibilidad; seguridad; integridad; eficacia y eficiencia. Para el logro de sus objetivos, el Programa contempla la implantación de los siguientes Componentes: a) Recuperación de las inscripciones de nacimiento y defunciones para el período 1970-1995 en dos fases. b) Desarrollo e Implantación de un Sistema de Gestión Registral. c) Desarrollo e Implantación de un Sistema de Gestión Administrativa y Financiera. d) Modernización Legal e) Dotación de infraestructura. e) Restauración de libros.

Datos básicos del proyecto
Nombre del proyecto: "Programa de Modernización del Estado. Subprograma II. Fortalecimiento del Registro Civil."
Número del proyecto: 934/OC - PR - Subprograma II.
Número de Préstamo/CT: 934 / OC - PR - Subprograma II.
Nombre del Organismo Ejecutor: Ministerio de Justicia y Trabajo.
Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: Lic. Celia M. Cáceres Sanabria.
Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: Coordinadora General de la Unidad Ejecutora del Proyecto Modernización del Registro Civil.2/08/05-31/12/08

3. MEMORANDO DEL EJECUTOR



3.1.1 Productos (*outputs*) obtenidos. Descripción de los productos del proyecto por componente y análisis de factores que afectaron su ejecución.

3.1.1.1. Análisis de indicadores de producto. Registre los indicadores de los productos obtenidos en cada componente usando los mismos indicadores de producto (*outputs*) que aparecen en el ISDP / PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del PPMR). Compare los indicadores en las columnas Logrado y Planeado. Si existe una diferencia significativa entre ellos, describa brevemente los factores responsables de la diferencia

PLANEADO	LOGRADO
Componente 1	Componente 1
1. RECUPERACIÓN DE INSCRIPCIONES	
1.1. Recuperación de Inscripciones	
Indicadores claves de Desempeño:	
1. Crear una base de datos sobre la cual se recuperará o trasladará la información contenida en las actas de inscripciones (nacimientos, matrimonios y defunciones), ubicadas en los libros almacenados en el Archivo Central del REC.	Total de actas recuperadas 8.594.533 que conforma el 95,5% de la meta original 9.000.0000 de actas. Las mismas representan el 89% del total existente en el Archivo Central del REC al 30/06/07. Copia Backup entregada al REC por Acta Notarial del 28/12/07. Total de 15 funcionarios del REC capacitados para continuar esta labor una vez culminado el Proyecto, constituyéndose además en formadores de personal idóneo para cumplir esta tarea en las demás Direcciones Departamentales del REC.

Componente 2	Componente 2
<p>2. SISTEMA DE GESTIÓN REGISTRAL.</p> <p>1. Implementación Número Único de Inscripciones</p> <p>2. Adaptación e Implementación del Sistema de Gestión Registral (SGR): Diseñar e implementar una nueva estructura organizativa y de procesos, que junto con la ayuda del software diseñado y desarrollado por la SG/OEA, fortalezcan institucionalmente al REC.</p> <p>3. Conexión del REC con Identificación Ciudadana: Permitir el acceso informático a otros Organismos y/o Entidades del Estado, usuarios de los datos consignados en la base de datos del Sistema Informático de Gestión Registral (SIGR).</p> <p>4. Diseño de un Sistema de Captura Alternativo de Inscripciones con Hospitales, Médicos, Parteras, etc.: Establecer mecanismos alternativos que faciliten el acceso al servicio en instituciones afines al REC.</p> <p>5. Creación del Sitio de Internet (WEB) del REC.: Desarrollar el sitio WEB del REC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Establecer un número único que permita la identificación unívoca de las personas. Fueron asignados el código del número único a todas aquellas actas transcriptas que se encuentran sin incidencias y con número de folio válido (no duplicado) <input type="checkbox"/> Diseño y desarrollo de la nueva estructura organizativa, funcional y de procesos del REC. <input type="checkbox"/> Instalación de equipos y redes de desarrollo <input type="checkbox"/> Desarrollo y adecuación del módulo de inscripción y certificación de nacimientos <input type="checkbox"/> Pruebas y adecuaciones <input type="checkbox"/> Implementación nacimientos en Asunción <input type="checkbox"/> Adaptación módulo de inscripción y certificación de defunciones <input type="checkbox"/> Pruebas y adecuaciones <input type="checkbox"/> Implementación defunciones en Asunción <input type="checkbox"/> Adaptación módulo de inscripción y certificación de matrimonios <input type="checkbox"/> Pruebas y adecuaciones <input type="checkbox"/> Implementación matrimonios en Asunción <input type="checkbox"/> Adaptación módulo de estadísticas y demás módulos indicados en la descripción del SGR <input type="checkbox"/> En ejecución, pendiente de provisión de rotures (a ser entregados en Ene/2008). El SIGR permite el acceso remoto a través de Internet, conforme al nivel de acceso a ser asignado a la Institución recurrente. <input type="checkbox"/> Este sub componente está relacionado con la descentralización del SIGR. Como la misma no se realizará en todo el país, por causas ajenas a la SG/OEA, el trabajo quedará acotado sólo al diseño de una estrategia nacional, dicho material fue entregado al REC en Dic/2007. <p>En ejecución, sujeto a la provisión de insumos por parte del REC.</p>
Componente 3	Componente 3

<p>3. FORTALECIMIENTO Y CAPACITACIÓN DEL REC</p> <p>1. Creación del Centro de Informática (CI) del REC: Organizar el Centro de Informática del REC, el cual permitirá a la Institución adquirir las condiciones necesarias para acompañar el proceso de modernización informática del REC.</p> <p>2. Creación del Centro de Capacitación y Divulgación (CCD) del REC: Organizar el Centro de Capacitación y Divulgación del REC, con el cual la Institución estará en condiciones de acompañar el desarrollo de la modernización del REC.</p> <p>3. Capacitación a Funcionarios y Técnicos del REC: Establecer un Plan de Capacitación y Entrenamiento para funcionarios y técnicos del REC, en materia registral, informática y en el uso de las aplicaciones desarrolladas, entre otros.</p> <p>4. Plan de Implementación en 16 Ciudades: Implementar el Sistema de Gestión Registral en la Oficina Central del REC y en 16 Direcciones Departamentales.</p>	<p>Nueva estructura organizativa y de procesos, que incluya: a) Estructura orgánica y funcional del CI, b) Perfil para el reclutamiento y selección de funcionarios del REC, a incorporarse al CI., c) Plan Operativo C.I. Plan de capacitación y entrenamiento para los RR.HH. del C.I. Carta Compromiso para evitar deserciones de RR.HH Capacitación a 6 funcionarios del REC que pasarán a formar parte del CI. Y 2 funcionarios del Proyecto que podrían incorporarse al REC una vez finalizada la ejecución del Proyecto.</p> <p>Nueva estructura organizativa y de procesos, que incluya: a) Estructura orgánica y funcional del C.C.D. b) Perfil para el reclutamiento y selección de funcionarios del REC, a incorporarse al C.C.D. Plan de capacitación y entrenamiento para los RR.HH. del CCD. Carta Compromiso para evitar deserciones de RR.HH Capacitación a 10 funcionarios del REC para constituirse en entrenadores del CCD. Iniciaron 9 funcionarios del REC, culminaron 4</p> <p>Capacitación de 377 Oficiales Registrales de los 476 Oficiales Registrales (O.R.).</p> <p>Adecuación de locales para la implementación del SGR en las Direcciones Departamentales. En ejecución. (5 locales con entrega provisoria) una Oficina con entrega definitiva y 3 (tres) pendientes. Se realizaron Acuerdos interinstitucionales con las gobernaciones y/o municipios para el usufructo de las oficinas locales para la implementación del SGR en 9 de las 17 Cabeceras Departamentales en funcionamiento más Of. Central REC, están funcionando en la Sede de Asunción y en la Ciudad de Paraguari.</p>
<p>Componente 4</p>	<p>Componente 4</p>
<p>4. CONSTRUCCIÓN DE SEDES DEL REC EN LA CIUDAD DE ASUNCIÓN Y PARAGUARI: Dotar a la Oficina del REC con nuevos edificios.</p> <p>1. Construcción de la Sede Central del REC- Asunción:</p>	<p>.REC de Asunción con recepción provisoria 21 días del mes de mayo de 2007 y con recepción definitiva en octubre de 2007, en operatividad al 100% construcción de 6900 mts2.</p>

2. Construcción de la Sede Departamental del REC- Paraguari.	REC_ Paraguari recepción provisoria 5 de abril 2006 y recepción definitiva 25 días del mes de octubre 2006 452 mts cuadrados de construcción . Construcción de la primera sede para la Dirección Departamental del REC en operatividad del 100%
Componente 5	Componente 5
5. RESTAURACION DE LIBROS: Restauración de 14.000 libros	Fueron restaurados 14.000 libros, algunos de lo que excedieron su estado de deterioro de acuerdo a los términos de referencia técnica. fueron puestos en tapas cajas

3.1.1.2. Identificación de los productos logrados. Teniendo en cuenta los indicadores de producto en los diferentes componentes del proyecto, describa sintéticamente los productos clave (*key outputs*) obtenidos por este proyecto.

1. RECUPERACIÓN DE INSCRIPCIONES

- ☐ Se cuenta con una Base de datos de hechos vitales de Actas recuperadas 8.594.533.almacenadas en medios magnéticos, libres de virus. Las mismas representan el 89% del total existente en el Archivo Central del REC al 30/06/07
- ☐ Programas fuentes del Sistema de Recuperación de Inscripciones.
- ☐ Documentaciones técnicas del SGR
- ☐ Manuales de Procedimientos para :Ingreso a un medio Informático la información contenida en las actas (Reglas de cargas),
- ☐ Manual de usuarios
- ☐ Capacitación de 32funcionarios en cargas de recuperación de Actas

2. SISTEMA DE GESTION REGISTRAL

- ☐ La implementación de una nueva estructura organizativa y de proceso que incluye:
- ☐ Programas fuentes del SGR aprobado por el REC
- ☐ Diseño e implementación del sistema informático
- ☐ Desarrollo del modulo de inscripción y certificado de nacimiento, matrimonio y defunción
- ☐ Inscripción en línea de hechos vitales
- ☐ Manuales Operativos y de usuarios
- ☐ Impresión de Certificados informatizados
- ☐ Conexión del REC con Identificaciones
- ☐ Asignación de un código de numero único que permita la identificación univoca de las personas
- ☐ Desarrollo del sitio Web del REC

3. FORTALECIMIENTO Y CAPACITACION DEL REC

- ☐ Un Centro Informático, en funcionamiento, el cual permitirá al REC adquirir las condiciones necesarias para acompañar el proceso de modernización y descentralización.
- ☐ Se han capacitado a 10 funcionarios del REC quienes serán los capacitadores del CI
- ☐ Un Centro de capacitación en funcionamiento.
- ☐ Plan de capacitación y entrenamiento para los RR.HH. del CCD. Capacitación a 12 funcionarios del REC oficina central de manera experimental para su posterior

aplicación y desarrollo en el interior del país.

- ☐ Capacitación a 376 Oficiales del Registro Civil a nivel Nacional en materia registral,
- ☐ Informática y en el uso de las aplicaciones desarrolladas.
- ☐ Se ha llevado a cabo una campaña de inscripción masiva a efectos de reducir el sub registro existente llegando a inscribir a 5969 niños.

4. INFRAESTRUCTURA EDILICIA

- ☐ Infraestructura Edilicia, la sede del REC oficina central con todos los servicio y equipamientos se encuentra en pleno funcionamiento.
- ☐ Infraestructura edilicia de la cabecera departamental en la ciudad de Paraguarí con todos los servicios y equipamientos se encuentra en pleno funcionamiento,-
- ☐ Adecuación de locales para la implementación del SGR en las Direcciones Departamentales.
- ☐ Equipado 5 locales (con entrega provisoria) Gobernación de Villarrica, Gobernación de Encarnación, Gobernación de Salto de Guaira, Gobernación de Caazapá, y en el Polideportivo Municipal de la Pilar.
- ☐ Una Oficina con entrega definitiva en la Gobernación de San Juan misiones,
- ☐ (tres) pendientes Gobernación de Caacupé, Villa Hayes y en las Oficinas del REC de Luque. Se realizaron Acuerdos interinstitucionales con las gobernaciones y/o municipios para el usufructo de las oficinas locales para la implementación del SGR en 9 de las 17 Cabeceras Departamental.,

5. RESTAURACION DE LIBROS

- ☐ Fueron restaurados 14.000 libros, algunos de lo que excedieron su estado de deterioro de acuerdo a los términos de referencia técnica. fueron puestos en tapas cajas. De esta forma se han preservado los libros.
- ☐ Fueron capacitados en Técnicas de Restauración de papel 60 ciudadanos además de 10 funcionarios del REC

3.1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto. Descripción de los logros del proyecto en relación con su Objetivo de Desarrollo (OD o propósito en el marco lógico del proyecto).

3.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (*outcome*). Registre los indicadores del logro del Objetivo de Desarrollo (*outcome*) usando los mismos indicadores de efecto (*outcome*) del ISDP/PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del PPMR). Compare los indicadores de los efectos Logrados y Planeados. Si existe una diferencia significativa entre ellos, explique brevemente los factores responsables de la diferencia.

1. Resultados

a. Efectos Directos (Describir en la columna de “Efectos Logrados” cuáles son los efectos e impactos alcanzados en relación con los objetivos del Programa.)

<u>Planeados</u>	<u>Logrados</u>
2.1 Recuperación de Inscripciones de nacimiento y defunciones del 90% de la población, incorporadas en sistemas informáticos integrados, confiables y accesibles.	2.1. Total de actas recuperadas 8.594.533 que conforma el 95,5% de la meta original 9.000.0000 de actas. Las mismas representan el 89% del total existente en el Archivo Central del REC al 30/06/07. Copia

	<p>Archivo Central del REC al 30/06/07. Copia Backup entregada al REC por Acta Notarial del 28/12/07. Total de 13 funcionarios del REC capacitados para continuar esta labor una vez culminado el Proyecto, constituyéndose además en formadores de personal idóneo para cumplir esta tarea en las demás Direcciones Departamentales del REC.</p>
2.2. Legislación modernizada y adaptada a las reformas objeto de subprograma.	2.2. Cumplido 100%. Fue elaborado y aprobado una propuestas de reformas legales puntuales que permitieron el inicio de la implementación del Sistema de Gestión Registral.
2.3. Infraestructura edilicia concluida y operando.	<p>REC de Asunción con recepción provisoria 21 días del mes de mayo de 2007 y con recepción definitiva en octubre de 2007, en operatividad al 100% construcción de 6900 mts2.</p> <p>REC_ Paraguarí recepción provisoria 5 de abril 2006 y recepción definitiva 25 días del mes de octubre 2006 452 ms2 cuadrados de construcción . Construcción de la primera sede para la Dirección Departamental del REC en operatividad del 100%</p>
Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD): <input type="checkbox"/> Muy Probable(MP) <input checked="" type="checkbox"/> Probable (S) <input type="checkbox"/> Poco Probable (PP) <input type="checkbox"/> Improbable (MI)	
2.1 La diferencia radica en la carga de recuperación de Inscripciones que por un desacierto en la decisión de las primeras cargas el formato cargado no respondía a las reales necesidades entonces se revió el formato de actas a cargar, de aproximadamente 1.500.00 actas, Sumados esto al pago de aguinaldo a digitado res (costo no contemplado) encarecieron los montos estipulados inicialmente, al analizar costo beneficio de los faltas por cargar no justificada seguir con la cargas de datos. no obstante funcionarios del REC capacitados para el efecto deberán continuar con las cargas.	

Subprograma II— Modernización del Registro Civil		
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto	
Comoonente 1: Recuperación	Productos Planeados	Findel Proyecto

<p>de inscripciones de nacimiento y defunciones del periodo 1970/2004 realizadas.</p>	<p>1.1 Equipamiento informático para un mínimo de 35 puestos de trabajo y sistemas de captura de información desarrollados.</p> <p>1.2. Equipos de trabajo para la captura, verificación, control, inventario, traslado y supervisión de la información, contratados y capacitados.</p> <p>1.3. Sistema de gestión registral implantado.</p> <p>1.4. Recuperación de más de 9.000.000 de actas de inscripciones de nacimientos, matrimonios, defunciones y otros actos registrales realizada.</p>	<p>1.1. Se cumplió con el 100% se adquirieron 384 CPU. 384 Monitores 85 Impresoras 26 servidores 2 dos notebook</p> <p>1.2. 100% Actualmente implantado en el REC 150 puestos de trabajos</p> <p>1.3. Implementado en la Sede Central y Paraguarí.</p> <p>1.4. Total de actas recuperadas 8.594.533 que conforma el 95,5% de la meta original 9.000.0000 de actas. Las mismas representan el 89% del total existente en el Archivo Central del REC al 30/06/07. Copia Backup entregada al REC por Acta Notarial del 28/12/07. Total de 13 funcionarios del REC capacitados para continuar esta labor una vez culminado el Proyecto, constituyéndose además en formadores de personal idóneo para cumplir esta tarea en las demás Direcciones Departamentales del REC.</p>
<p>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (Sin aplica).</p> <p>1.4 La diferencia radica en la carga de recuperación de Inscripciones que por un desacierto en la decisión de las primeras cargas el formato cargado no respondía a las reales necesidades entonces se revió el formato de actas a cargar, de aproximadamente 1.500.00 actas, Sumados esto al pago de aguinaldo a digitado res (costo no contemplado) encarecieron los montos estipulados inicialmente, al analizar costo beneficio de los faltas por cargar no justificada seguir con la cargas de datos. no obstante funcionarios del REC capacitados para el efecto deberán continuar con las cargas.</p>		
<p>[] Muy Probable(MP) Improbable (MI)</p>	<p>[X] Probable (S)</p>	<p>[] Poco Probable (PP) []</p>
<p>Componente 2: Sistema de</p>	<p>Productos Planeados</p>	<p>Fin del Proyecto</p>

gestión administrativa Y financiera desarrollados e implantados. Costo total Componente 2: Clasificaci3ns MS, S, PS, MI	2.1. 1. Organigrama funcional y orgánico implantado.	2.1 Nueva estructura organizativa y de procesos, que incluya: a) Estructura orgánica y funcional del CI, b) Perfil para el reclutamiento y selecci3n de funcionarios del REC, a incorporarse al CI., c) Plan Operativo C.I. Plan de capacitaci3n y entrenamiento para los RR.HH. del C.I.
	2.2. Reglamentos de organizaci3n, gesti3n econ3mica, procedimientos y personal publicados e implantados.	2.2 no ejecutada
	2.3. Catálogos de puestos de trabajo desarrollados.	2.3.no ejecutada
Los numerales 2.2. y 2.3 no se cumplieron por los montos del prestamos cancelado(devueltos)		
<input type="checkbox"/> Muy Probable(MP) <input type="checkbox"/> Probable (S) <input checked="" type="checkbox"/> Poco Probable (PP) <input type="checkbox"/> Improbable_(MI)		

Comoonente 3: Marco jurídico del Registro Civil modernizado y divulgaci3n pública realizada. Costo total Componente 2: Clasificaci3ns MS, S, PS, MI	Productos Planeados	Fin de Proyecto
	3.1. Modernizaci3n del marco jurídico realizado. 3.2. Campaña de divulgaci3n por los medios de prensa realizados.	3.1. Cumplido 100%. Fue elaborado y aprobado una propuestas de reformas legales puntuales que permitieron el inicio de la implementaci3n del Sistema de Gesti3n Registral. 3.2. Se limito al diseño de una estrategia nacional entregado en Dic.07 y se apoyo la Campaña de Inscripci3n masiva en donde se inscribieron 5.969 niños
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).		
<input type="checkbox"/> Muy Probable(MP) <input checked="" type="checkbox"/> Probable (S) <input type="checkbox"/> Poco Probable (PP) <input type="checkbox"/> Improbable_(MI)		
Comnente 4: Dotaci3n de	Productos Planeados	Fin de Proyecto

Productos Planeados infraestructura realizada. Clasificaci3n MS, S, PS, MI	4.1. Construcci3n de los edificios del Registro Civil en Asunci3n y Paraguarí terminados	REC de Asunci3n con recepci3n provisoria 21 días del mes de mayo de 2007 y con recepci3n definitiva en octubre de 2007, en operatividad al 100% construcci3n de 6900 mts2. REC_ Paraguarí recepci3n provisoria 5 de abril 2006 y recepci3n definitiva 25 días del mes de octubre 2006 ,452 mts cuadrados de construcci3n. la primera sede para la Direcci3n Departamental del REC en operatividad del 100%
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). La construcci3n se limitó a la Sede Central y a la cabecera Departamental de Paraguarí. Y a la Adecuaci3n de Oficinas a trav3s de convenios Interinstitucionales debido a la cancelaci3n parte del préstamo, recurso no comprometido a dic 2004.		

3.1.2.2. Identificaci3n de efectos intermedios (*outcomes*) e impactos iniciales. Considerando los productos (*outputs*) logrados por el proyecto, en la medida de lo posible, identifique los efectos (*outcomes*) intermedios y los impactos iniciales logrados hasta el momento

1. RECUPERACI3N DE INSCRIPCIONES

- ☐ Se cuenta con una Base de datos de hechos vitales de Actas recuperadas 8.594.533.almacenadas en medios magn3ticos, libres de virus. Las mismas representan el 89% del total existente en el Archivo Central del REC al 30/06/07
- ☐ Programas fuentes del Sistema de Recuperaci3n de Inscripciones.
- ☐ Documentaciones t3cnicas del SR
- ☐ Manuales de Procedimientos para :Ingreso a un medio Informático la informaci3n contenida en las actas (Reglas de cargas),
- ☐ Manual de usuarios
- ☐ Capacitaci3n de 32 funcionarios en cargas de recuperaci3n de Actas

2.SISTEMA DE GESTION REGISTRAL

- ☐ La implementaci3n de una nueva estructura organizativa y de proceso que incluye:
- ☐ Programas fuentes del SGR aprobado por el REC

- ☐ Diseño e implementación del sistema informático
- ☐ Desarrollo del modulo de inscripción y certificado de nacimiento, matrimonio y defunción
- ☐ Inscripción en línea de hechos vitales
- ☐ Manuales Operativos y de usuarios
- ☐ Impresión de Certificados informatizados
- ☐ Conexión del REC con Identificaciones
- ☐ Asignación de un código de número único que permita la identificación unívoca de las personas
- ☐ Desarrollo del sitio Web del REC

3.FORTALECIMIENTO Y CAPACITACION DEL REC

- ☐ Un Centro Informático, (CI) en funcionamiento, el cual permitirá al REC adquirir las condiciones necesarias para acompañar el proceso de modernización y descentralización.
- ☐ Se han capacitado a 10 funcionarios del REC quienes serán los capacitadores del CI
- ☐ Un Centro de capacitación en funcionamiento.
- ☐ Equipamientos Informáticos con tecnología de punta.
- ☐ Plan de capacitación y entrenamiento para los RR.HH. del CCD. Capacitación a 120 funcionarios del REC oficina central de manera experimental para su posterior aplicación y desarrollo en el interior del país.
- ☐ Capacitación a 376 Oficiales del Registro Civil a nivel Nacional en materia registral, Informática y en el uso de las aplicaciones desarrolladas.
- ☐ Se ha llevado a cabo una campaña de inscripción masiva a efectos de reducir el sub registro existente llegando a inscribir a 5969 niños.

4.INFRAESTRUCRURA EDILICIA

- ☐ Infraestructura Edilicia, la sede del REC oficina central con todos los servicios y equipamientos se encuentra en pleno funcionamiento.
- ☐ Infraestructura edilicia de la cabecera departamental en la ciudad de Paraguarí con todos los servicios y equipamientos se encuentra en pleno funcionamiento,-
- ☐ Adecuación de locales para la implementación del SGR en las Direcciones Departamentales.
- ☐ Equipado 5 locales con entrega provisoria) Gobernación de Villarrica, Gobernación de Encarnación, Gobernación de Salto de Guairá, Gobernación de Caazapá, y en el Polideportivo Municipal de la Pilar.
- ☐ Una Oficina con entrega definitiva en la Gobernación de San Juan Misiones
- ☐ (tres) pendientes Gobernación de Caacupé, Villa Hayes y en las Oficinas del REC de Luque. Se realizaron Acuerdos interinstitucionales con las gobernaciones y/o municipios para el usufructo de las oficinas locales para la implementación del SGR en 9 de las 17 Cabeceras Departamentales.

5.RESTAURO DE LIBROS

- ☐ Fueron restaurados 14.000 libros, algunos de los que excedieron su estado de deterioro de acuerdo a los términos de referencia técnica. fueron puestos en tapas cajas. De esta forma se ha preservado los libros que son considerados Patrimonio Nacional.
- ☐ Fueron capacitados en Técnicas de Restauración de papel 60 ciudadanos además de 10 funcionarios del REC

3.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (outcomes) e impactos. Considerando los productos (outputs) que fueron obtenidos, identifique los futuros efectos e impactos que se espera obtener y describa de qué manera los productos contribuyen al logro de esos efectos e impactos

Futuros efectos e impactos esperados.

- ☐ Se espera recuperar la credibilidad de la ciudadanía hacia las Instituciones del Estado en las áreas de la gestión administrativa, esto es debido a que los productos hasta ahora obtenidos, han sido delineados y desarrollados a fin de responder a necesidades bien identificadas y en las que se ha iniciado el proceso de implementación en beneficio de toda la población,
- ☐ Con nueva estructura organizativa y de proceso en funcionamiento, se espera consolidar el paso trascendental que busca garantizar el derecho a la identidad a través del proceso de descentralización de servicios a la ciudadanía en forma optima, oportuna y confiable, sustentado en tecnología informatizada, con infraestructura adecuada, y recursos humanos capacitados, al servicio de la ciudadanía donde no existirá desigualdad de condiciones a los usuarios de menor recurso.
- ☐ La consolidación de la descentralización. Impactara de manera significativa en la reducción del sub registro.
- ☐ Dar Continuidad al programa de construcción de infraestructura física,
- ☐ La sostenibilidad institucional de la infraestructura organizacional instalada con el sistemas de trabajos implementados.
- ☐ Buen Gerenciamiento en la toma de acciones para la actualización y modernización de los sistemas Cuando la situación así lo requiera,

3.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos). Enumere las condiciones favorables que deben darse para lograr el propósito del proyecto y explique por qué son necesarias

- ☐ Compromiso y voluntad de apertura por parte de las autoridades del Ministerio de Hacienda Para continuar con la reforma institucional: para la asignación de **Recursos presupuestarios disponibles** las acciones desarrolladas por el Proyecto, han incorporado al Patrimonio de Estado importantes Activos. Pero sin embargo no permite aumentar montos presupuestarios en relación a años anteriores, el patrimonio incorporado indefectiblemente necesita mantenimiento.
- ☐ Iden situación se presenta con los Funcionarios administrativos y Oficiales Registrales, quienes perciben salarios por debajo del mínimo y el 42% de los oficiales están nombrados ab-honoren. Que de acuerdo a las capacitaciones que han recibido específicamente los técnicos deberían ser re categorizado, incentivados para el efecto.
- ☐ Un Gerenciamiento adecuado y oportuno por parte de los Responsables del MJT y en especial del REC

3.1.2.5. Pregunta piloto No.1 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión integra del PCR) ¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/ urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

- ☐ No se observan inequidades .

3.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este proyecto en la población y/o en el medio ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

- ☐ No se han producido efectos adversos a criterio de esta Coordinación, sin embargo una vecina al edificio radica una demanda de no innovar por el polvo ocasionado por la construcción en su tina a la hora de tomarse un Baño, (Un efecto adverso aislado) negociación mediante con la constructora se ha llegado a un acuerdo y se levanta la medida de no innovar.

3.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) Seguramente los resultados del proyecto han contribuido al logro, o bien de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional vigente del país prestatario, o bien a los indicadores de la actual Estrategia de País del Banco. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de qué manera y en qué medida lo hace.

- ☐ La Ejecución de este proyecto obedece a una estrategia de desarrollo Nacional y en forma especial en la Modernización del Estado Paraguayo, por medio del Fortalecimiento Institucional del Registro Civil dependiente del Ministerio de Justicia y Trabajo,;
- ☐ la introducción de mejoras tecnológicas, con infraestructura adecuada, Recursos Humanos Capacitados apertura de oficinas departamentales. facilitara el acceso a mayor cantidad de usuarios en forma óptima, oportuna, confiables de los servicios requeridos en ámbito de Registros de hechos vitales.
- ☐ Conforme a resultados se logra un ordenamiento y una ampliación de los servicios del estado para la ciudadanía. Además de ser un canal de proceso de transparentar las gestiones del REC y poder recuperar la credibilidad de la ciudadanía hacia esta repartición estatal.

3.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios

- ☐ Si se han dado cambios significativos, en cuanto Sucesión de Responsables de la cartera del MJT en el año 2005 de mayo a Agosto fueron cambiados tres Ministros, además que el Coordinador General han sido objeto de una imputación por parte de la fiscalía por hechos punibles de público conocimiento y ha sido reemplazado (agosto 2005), fueron momentos muy difíciles desde el punto de recuperar la credibilidad de los proveedores e incluso de los Auditores quienes debieran realizar la Auditoría a la Gestión del cierre del 2005. Gracias a las contrataciones de nuevos técnicos se ha podido consolidar un buen equipo de trabajo en todas las áreas de la UEP.-, interactuando en forma positiva con técnicos de la OEA.

3.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Si el proyecto incluyó ex ante un cálculo de la tasa de retorno esperada, ¿cuál fue la tasa de retorno esperada y cuál es la tasa de retorno real?

- ☐ El proyecto o programa no contempla una política de recuperación de costo explícito que le permita al Estado recuperar total o parcialmente los costos.

3.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica. Si el proyecto incluyó ex ante otras estimaciones de evaluación económica (costo-efectividad, costo-eficiencia y costo-beneficio), ¿cuál fue el indicador esperado y cuál es el indicador real?

- ☐ N/A

3.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD). Teniendo en cuenta los análisis realizados en las secciones 3.1.1. y 3.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☒ Muy Efectivo

☒ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

- ☐ Se ha fortalecido la institución, al contar con la incorporación de tecnología, infraestructura, con archivos informatizados, interactuar con otras instituciones del estado, a través de los objetivos logrados con el Departamento de Identificaciones, el Ministerio de Agricultura y otros. Se han efectuado acciones coordinadas.
- ☐ Se ha cumplido con los objetivos de las construcciones en tiempo (a partir de su inicio) equipado y funcionando con la implementación de la nueva estructura organizacional.
- ☐ La calificación sería ME a no ser por el retraso en su ejecución por parte de las OEA lo que fue del año 2007 que empezó a activar recién en agosto, dejando acciones pendientes por ejecutar en los primeros meses del 2008.

3.2.1. Medición del desempeño del proyecto

3.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación. En una escala de 1 a 4 establezca la calidad de los siguientes elementos necesarios para medir el desempeño del proyecto:

3.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño. Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición de su desempeño.

Factores positivos

- ☐ Voluntad política del Ejecutivo de la Cartera del MJT para que mediados del 2003 dé andamiaje a la ejecución del proyecto a través de la UEP, ejecución postergada hasta entonces (desde 1997)
- ☐ El Plan Operativo anual permite la identificación de lo(s) producto(s) esperados y ayuda a desarrollar las acciones para el logro de los mismos.
- ☐ Apoyo y participación de los funcionarios del REC en la clasificación de los libros a ser restaurados, hasta la incorporación de los mismos en sistema de control de calidad de las cargas en el sistema de la base de datos.

Factores Negativos

- ☐ Retrasos en el inicio de ejecución del proyecto
- ☐ Incorporación tardía de Funcionarios del REC , en la recuperación de carga de datos (recuperación de inscripciones) los transcritores eran personas extrañas al REC lo que motivo el poco conocimiento de los mismos sobre el particular ocasionado la carga doble de Actas con la existencia de libros repetidos obrantes en el archivo central.
- ☐ El cambio del Director del REC en pleno proceso de aprobación por parte del mismo de las gestiones a ser implementadas para los cumplimientos de objetivos.
- ☐ Poca gestión operativa por parte de la OEA en el año 2007 primer semestre

3.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición del desempeño del proyecto.

- ☐ Identificación de los factores claves sujetos a necesidad de ajustes y/o variación para su aplicación.

3.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos.

- ☐ Elaboración de proyecto adecuado, adaptado a la realidad y necesidad del país basados en sólidos criterios técnicos sustentables en el momento de aplicación,
- ☐ Intensificar Monitoreo e implementar informe de medio término en un porcentaje de ejecución del 60 a 70 % del proyecto.

3.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto. En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deben ser realizadas por el Organismo Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño del proyecto:

3.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación. Considerando los procesos del punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación

Identificadas en el numeral 3.2.1.2

3.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto

- ☐ La utilización de la base de datos en la gestión de la inscripción masiva, dando cumplimiento a requerimientos de expedición de certificados, ha sido un factor muy importante en la medición de la calidad de los datos en las cargas de recuperación de inscripciones, con la mismas se han detectado la carga doble de actas de algunos libros duplicados obrantes en archivo central, y eso ha permitido la corrección a tiempo.
- ☐ La contratación por parte de la OEA , de una especialista quien realizo un informe cualitativo e integral de la ejecución y resultados alcanzados del proyecto en el marco contractual y ha arrojado resultado positivo.
- ☐ Certificación del SGR elaborada por el Laboratorio de Electrónica Digital de la UCA, muestran una ejecución satisfactoria de los objetivos previstos, los resultados y productos entregados y las actividades pendientes para lograr la sostenibilidad de los mismos. Los informes de evaluación y certificación fueron enviados al BIB con posterioridad.

3.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos

- ☐ **Análisis de efectividad de las acciones durante la gestión a tiempo.**
- ☐ **Incentivar mayor compromiso en sus gestiones a las partes involucradas específicamente al funcionario estatal de planta.**

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

- ☐ Atraso en la ejecución .
- ☐ Cambios constante del ejecutivo de la cartera del MJT

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. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué.

- ☐ El desinterés del ejecutivo de la cartea del MJT (periodo 1997 a 2003) poca ejecución, afectando a cantidad de obtención de sus productos: La poca ejecución del proyecto desembocó en la devolución de parte del préstamo lo que obligó a no ejecutar ciertos componentes (adecuación edilicia) en todos los departamentos del país.
- ☐ La baja ejecución por parte de la OEA en el año 2007 afectando en términos de oportunidad de la obtención del 100 % de los productos a ser entregado a dic.2007.
- ☐ El traspaso de tecnología a los funcionarios técnicos del REC, no se ha realizado durante la adecuación del sistema de Gestión Registral, solo trabajaron los técnicos extranjeros contratados para el efecto, la incorporación de técnicos funcionarios del REC se realizó tardíamente.

3.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que contribuyeron positivamente a la implementación de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué.

- ☐ Apoyo constante de ejecutivo de la cartea del MJT (desde Agosto 2005) a las gestiones de la Unidad Ejecutora del Proyecto.
- ☐ Concienciación del Compromiso asumido por los técnicos contratados en la Unidad Ejecutora de Proyectos.
- ☐ Capacidad y buen desempeño de los técnicos contratados por la OEA para la adaptación del Software del Sistema de Gestión Registral implantado por el proyecto.
- ☐ Sistema de Monitoreo implementado por el Banco al seguimiento a las recomendaciones posteriores a sus visitas de inspección.

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

3.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos

(*outcomes*) del proyecto y analice por qué.

- ☐ Estabilidad en el escalafón de la Dirección del REC. Los cambios en momentos no oportunos, dilatan las decisiones a ser tomadas, lleva tiempo adquirir conocimiento acabado de los objetivos, procesos y modos operandi de los mismos, desembocando al bajo acatamiento para el cumplimiento de responsabilidad por parte de los funcionarios.
- ☐ Ausencia de incentivos a las partes comprometidas en el buen desarrollo y participación en sus gestiones .(funcionarios del REc afectados directamente en la ejecución)
- ☐ Acentuadas diferencias salariales para los técnicos contratados por la OEA y los Funcionarios de REC asignados en la gestión.

3.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron, en perspectiva, los principales factores que contribuyeron positivamente a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto (*outcomes*) y analice por qué.

- ☐ Buen seguimiento a las gestiones, de planeamiento del marco lógico del proyecto con el resultado determinando productos concreto.
- ☒ . Buenísimo nivel del equipo técnico a cargo el desarrollo de los trabajos en coordinación permanente con la , la Unidad Ejecutora y las autoridades pertinentes
- ☐ consistencia del sistema de monitoreo utilizado por el Banco a las recomendaciones impartidas luego de las visitas de inspección al Organismo Ejecutor, estas gestiones han hecho posible cumplir dentro de los limites y condiciones del proyecto los objetivos.

3.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

3.2.4.1. Análisis de gestión. Identifique y analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades relacionadas con el análisis de factores críticos y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

- ☐ Se han incorporados al proyecto a funcionarios del REC, sin que sean necesariamente un incentivo el pago realizado por la OEA a los mismos, considerando que la tarea lo han realizado fuera de su horario normal de trabajo para que los mismos puedan percibir remuneración al respecto.
- ☐ Capacitación, charlas, exhibición de videos sobre los procesos de gestión del proyecto, para la concientización al cambio haciéndole participe de la importancia de su compromiso ante la modernización del estado.
- ☐ Personal idóneo en áreas relativas a presupuesto, para el cambio y/o reprogramaciones necesarias a tiempo.

3.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos. Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta la efectividad de las medidas adoptadas mencionadas en el análisis de gestión, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para enfrentar los problemas que puedan surgir durante la implementación de futuros proyectos similares a este.

- ☐ Interactuar en forma estrecha y a tiempo , técnicos asignados a la ejecución e implementación, como así también los componentes de la oficinas beneficiarias del proyecto y los potenciales operadores y /o prestadores de servicios,

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

3.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto. 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)

Explique su calificación

- ☐ Se han obtenido los productos en la cantidad, con calidad a costo razonable, pero no así en el tiempo Previsto.

3.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional

3.3.1.1. Áreas fortalecidas o mejoradas por el proyecto. Identifique las áreas institucionales / organizacionales fortalecidas o mejoradas por el proyecto, directa o indirectamente, e indique el nivel de su influencia (nacional, regional, local)

3.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el país.

Un paso trascendental que busca garantizar el proceso del derecho a la identidad a través de :

- ☐ Un sistema de Gestión Informatizado, equipado con tecnología de primera (equipos y programas)
- ☐ Descentralización de los servicios, llegar a los usuarios con el servicio en
- ☐ Tiempo y forma.
- ☐ Infraestructura edilicia y equipamiento conforme a exigencias y normas tecnológicas a una oficina del Registro de hechos vitales.
- ☐ Recursos Humanos Capacitados.

\

3.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el Organismo Ejecutor. Describa la situación antes-después del proyecto.

Situación antes:

- ☐ Carencia de Diseño de una estructura organizativa, funcional del REC.
- ☐ Inexistencia de Base de datos de registros de hechos vitales.
- ☐ Servicios Centralizados en las oficinas de Asunción.
- ☐ Falta de infraestructura adecuada para la Oficina Central del REC
- ☐ Inexistencia de un Sistema de Gestión Registral(SGR)
- ☐ Libros en archivos en condiciones no utilizables.
- ☐ Carencia de Equipos Informáticos, Centro de Informático y Centro de Capacitación.
- ☐ Carencia de Capacitación a a nivel de funcionarios.

Situación después:

- ☐ Desarrollo e implementación de nueva estructura organizativa, funcional y de procesos del REC.
- ☐ Infraestructura edilicia y equipamientos, acorde a requerimientos de estándar internacionales para oficinas y archivos de REC
- ☐ Una base de datos informatizado de los registros de hechos vitales de 8.600.000 actas a nivel nacional
- ☐ Un software del Sistema de Gestión Registral. Que permite la inscripción en línea de los hechos vitales nacimiento, matrimonio, defunción y la expedición de certificados informatizados.

- ☐ Funcionarios Administrativos y Oficiales Registradores Capacitados.
- ☐ Restauración de 14.000 libros del archivo central.
- ☐ Descentralización de los Servicios brindados por el REC en las cabeceras departamentales en las ciudades de San Juan Misiones, Pilar, Encarnación, Villarrica, Salto del Guairá, Caazapá, Paraguari.

3.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto.

☒ Muy Relevante (MR)

☒ Relevante (R)

☐ Poco Relevante (PR)

☐ Irrelevante (I)

- ☐ La contribución del proyecto ha sido relevante con la incorporación de un sistema de Gestión Registral y Sistema de archivos Informatizados, tomando en consideración que el Registro Civil desde su creación , se ha manejado en forma manual sin una infraestructura organizacional acorde a las exigencias y o necesidades concerniente a lo registros de hechos vitales, sin dejar de apreciar la incorporación de importantes bienes al Patrimonio del Estado Paraguayo.

3.3.2. Sostenibilidad del proyecto

3.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto. En consulta con las autoridades del Organismo Ejecutor, defina qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto

- ☐ Capacitación a Funcionarios, y Oficiales Registrales, gestión que queda pendiente es la re categorización de los mismos, cuentan con salarios muy bajos.
- ☐ Adecuación y/o Construcción de oficinas en el Interior para seguir fortaleciendo la descentralización.
- ☐ Sustitución de equipos conforme vayan quedando obsoletos, y/o falten.
- ☐ Soporte Técnico a los Funcionarios afectados al Centro Informático, y a aquellos afectados a seguir con la carga de actas a la base de datos.
- ☐ Mantenimiento de los equipos informáticos, y cobertura de seguros de los mismos.
- ☐ A consideración de esta UEP ;los mismos deberán ser por espacio mínimo de dos años.

3.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad. En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del Banco) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto y definidos en 3.3.2.1.

Arreglos institucionales / organizacionales y recursos

Escala de Probabilidad 3

3.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad. Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1 pueden no ser sostenibles, y explique por qué.

- ☐ La falta de Voluntad política del gobierno nacional, en consolidar los servicios implantados por el proyecto, deberá dar apertura en cuanto recursos presupuestarios, como para mantenimiento de los bienes adquiridos y reposición en tiempo de que los mismos así lo requieran,
- ☐ De no contar con un nivel de gerenciamiento optimo.
- ☐ Carencia de Incentivo al Personal Técnico del REC afectado al mantenimiento y sostenibilidad del Sistema.

3.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad. Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1. pueden ser sostenibles, y explique por qué

- ☐ **Capacidad organizacional e Infraestructura Instalada**
- ☐ **Capacidad Técnica y sistema de gestión registral instalada y operando al 100 %**
- ☐ **Recursos humanos capacitados.**
- ☐ **Servicios descentralizados con alcance a mayor porcentaje de la población, con grandes posibilidades de disminuir la tasa de sub-registros,**

3.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas). Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica

- ☐ **Capacidad organizacional e Infraestructura Instalada , con recursos humanos capacitados a lo largo del proceso harán posible la sostenibilidad del Sistema implantado por el proyecto.**

3.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas). A partir de su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas alternativas que recomienda tener en cuenta durante el diseño y/o la implementación para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos

- ☐ Recomendaciones:
- ☐ Compromiso activo en el periodo de implementación de las partes actoras del proceso
- ☐ Acabado conocimiento de la gestión de implementación avances/problemas, detectar a tiempo e implementar sistemas correctivas,
- ☐ Establecer provisiones presupuestarias plurianuales para cubrir durante un periodo razonable los requerimientos de sostenibilidad.

3.3.2.7. Plan de Sostenibilidad. Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que el País Prestatario y/o el Banco deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios identificados en 3.3.2.1.

El Estado: deberá dar apertura a la provisión de recursos presupuestarios suficientes, para poder afianzar la implementación del Sistema producto del proyecto.

El banco considerar de que si existe una intención del Gobierno de una solicitud nueva etapa II de Modernización del REC para absorber lo pendiente de la Construcción de las cabeceras departamentales seria de vital importancia

3.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto. 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)

- ☐ Apertura, predisposición en apoyar la reforma Institucional por parte del titular de la cartera.
- ☐ Capacitación a Funcionarios del REC para dar seguimiento y continuidad a la nueva estructura organizacional apostando al cambio.
- ☐ Adecuación de estructura edilicia y equipamientos informáticos acorde a la necesidad actual.
- ☐ Necesidad imperante de la ciudadanía de que el Estado de respuesta a los servicios que debe prestar el REC a los hechos vitales relativos a las personas (nacimiento), como aquello que los modifiquen , complementen (matrimonio, reconocimientos etc.) y/o cancelan (defunción), un servicio muy postergado, lo que obligatoriamente forzara al gerenciamiento adecuado para la sostenibilidad del servicio a futuro.

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

3.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como su interacción con el Banco resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

- ☐ Dentro de la Infraestructura Interna del MJT la UEP dependida directamente del Titular de la Cartera, lo que hace posible dar soluciones a los requerimientos del proyecto en tiempo y forma.(salvo en el 2005 hubieron reiterados cambios)
- ☐ El relacionamiento e interacción con el Banco fue muy eficaz gracias a la apertura, flexibilidad y consistencia en el sistema de monitoreo y seguimiento implementado por parte del Especialista del Banco afectado al proyecto, mediante la cual se dio respuesta con mucha agilidad a los requerimientos de las partes.

3.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, qué sugerencias hace al Banco para mejorar la estructura, organización y procesos de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto y su interacción con el Banco en futuras operaciones?

- ☐ El gerenciamiento del Proyecto a través de la UEP con administración independiente a la principal, hizo posible La agilización de los procesos de solicitud de desembolsos y la Solicitudes de Transferencia de Recursos para los diferentes Pagos, como así también la toma de decisiones en tiempo y forma.
- ☐ Que los especialistas del Banco afectados a los proyectos sigan trabajando con el mismo criterio de Fomentar un ambiente de trabajo ético, que tanta falta hace dentro de la función pública del país.
- ☐ Lo importante sería que si un proyecto es administrado por una UEP creado para el efecto en la misma ley de creación se contemple un tiempo mínimo de 12 meses después del cierre a efectos de poder cumplir a cabalidad en tiempo y forma con los compromisos contraídos dentro de la Ejecución del Proyecto como ser , ejecución de la auditoria , informes de cierre entre otros .
- ☐ Otra recomendación considerado importante tomar en cuenta por el Banco es la ampliación de plazos, que si es muy reiterativo, afecta a la ejecución, pues la prestataria y contratada por la misma está pendiente de que si no termina de ejecutar tendría la posibilidad de ampliar el plazo.
- ☐ El cambio constante de Ejecutivo de la Cartera de MJT, jugó un papel importante en el atraso de la ejecución que solo en el 2005 se sucedieron tres Ministros.

3.4.4. Calificación del desempeño del Banco. Con base en 3.4.1. y teniendo en cuenta la experiencia de la institución prestataria y su experiencia como Organismo Ejecutor, califique el desempeño del Banco durante las fases de diseño e implementación del proyecto:

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

En todas sus actuaciones el Técnico del Banco a cargo de este Proyecto fomento un ambiente de trabajo ético, fundamentado en la integridad, eficiencia y sobre todo en la consistencia del sistema de monitoreo utilizado a las recomendaciones impartidas luego de las visitas de inspección al Organismo Ejecutor, estas gestiones han hecho posible cumplir dentro de los límites y condiciones del margo lógico del proyecto los objetivos.

3.5.1. Previsiones para la evaluación ex-post. Establezca si esta operación, de acuerdo con el Contrato de Préstamo, requiere una evaluación ex-post. De ser aplicable, proporcione la siguiente información sobre las previsiones tomadas (revisar acuerdos entre el Banco, Prestatario y Ejecutor en la Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto):

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

☒ No ☐ Si

¿Para qué fecha está programada?

Fecha comienzo: 1997
Fecha terminación: 2007

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

☐ Banco ☐ Prestatario

USD\$ []

¿Cuánto es el costo estimado?

¿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 capacidad para la evaluación ex-post. Analice la capacidad del Organismo Ejecutor, así como su infraestructura y procesos de información para recolectar, analizar y reportar la información sobre el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto, y los principales factores que puedan facilitar u obstaculizar esta evaluación

N/A

En forma adicional a las lecciones aprendidas ya registradas en las secciones anteriores de este reporte, a continuación puede registrar otras lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles para el diseño y/o la implementación de nuevos proyectos:

- ☐ Cambio de modalidad en la elaboración de presupuestos que sean plurianuales.
- ☐ Que a futuro los proyectos incorporen una clausula para la contratación de por lo menos 90% de profesionales nacionales, cuya capacidad es igual o superior a cualquier otro Extranjero.

Anexos 1A y 1B
Financiamiento del Proyecto

Anexo 1-A
Fuente de Financiamiento
(Montos en millones de USD\$)

Categoría de Inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1.												
2.												
3.												
4.												
Etc.												
TOTAL												

Fuente de Información:

Del sistema LMS: Columnas (1) y (5)

Para ser completadas por el autor del Memorando del Ejecutor: Columnas (2) (3) (6) (7) (10) (11)

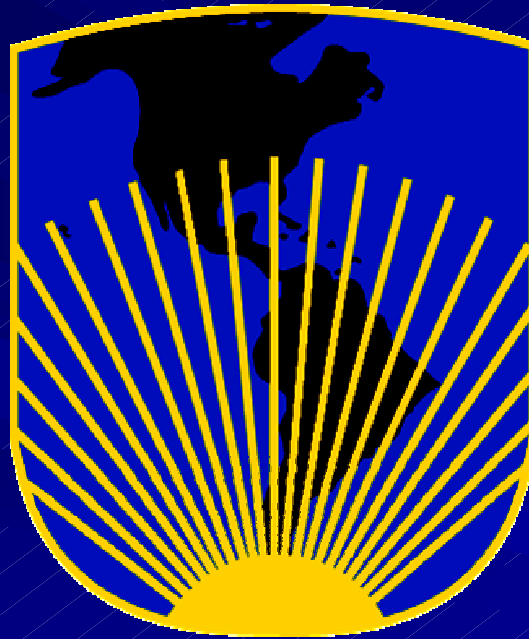
Anexo 1- B
Calendario de Inversiones
(Montos en millones de US\$)

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	(8)- (4)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
N									
TOTAL									

Fuente de Información:

Para ser completadas por el autor del Memorando del Ejecutor: Columnas (2), (3), (6), (7)

Programa de Modernización del Estado Contrato de Préstamo 934/OC-PR



Informe de Terminación de Proyecto

Datos Básicos del Programa

- Fecha de aprobación: 23 Jun 1996.
- Fecha de efectividad: 13 Jan 1997.
- Fecha actual último desembolso: 30 Nov 2007 .
- Meses de ejecución: 116.
- Monto Original del Préstamo: USD 22.000.000.
- Monto Actual del Préstamo: USD 16.976.611.
- Costo Total del Proyecto Original: USD 33.900.000.
- Porcentaje Desembolsado BID: 100%

Objetivos de Desarrollo

- **Subprograma I – Fortalecimiento Poder Judicial:** (i) fortalecer la capacidad administrativa de la CSJ y el MP para liberar a los Ministros de la CSJ, Magistrados, Jueces y Fiscales de funciones no jurisdiccionales; (ii) aumentar la rapidez, transparencia, y la calidad de su capacidad de respuesta a las demandas sociales; (iii) coordinar la definición de la política judicial; (iv) potenciar la capacidad del Estado para garantizar la defensa de los derechos y libertades individuales; (v) desarrollar un programa piloto para modernizar la infraestructura judicial; y (vi) dotar a las autoridades del PJ de los mecanismos de planificación y de obtención de información para conducir la política judicial adecuadamente.
- **Subprograma II – Modernización del Registro Civil:** fortalecer las características propias del servicio que presta el REC, con el fin de que el mismo sea: (i) accesible para permitir al ciudadano tanto el ejercicio del deber de inscripción como el derecho a solicitar certificados de la misma; (ii) seguro para garantizar la conservación de la documentación original y la inalterabilidad de la misma; (iii) fiable para asegurar que la información mantenida es actualizada y fiel reflejo de la información suministrada; (iv) íntegro de manera que recoja toda la información necesaria para el desarrollo de sus funciones; (v) social en su régimen arancelario; (vi) eficaz en su gestión; y (vii) eficiente en sus resultados.

Indicadores Claves de Efectos Directos

Subprograma I – Fortalecimiento Poder Judicial (Información a Dic-04)

Efectos Directos Planeados	Efectos Directos Planeados
1.1. Política Judicial y capacidad administrativa de la CSJ y de la FGE fortalecida y coordinada.	Cumplido 75%. Las políticas judiciales y la capacidad administrativa de la CSJ y del MP han sido fortalecidas a través de la implantación y vigencia de los distintos sistemas de trabajo desarrollados. Se encuentra en proceso de implantación la coordinación de las mismas.
1.2. Mecanismos de planificación y de información para conducir la política judicial implantados.	Cumplido 85%. La CSJ ha elaborado Planes de Acción Estratégica 1999-2004 y 2004-2010 donde se definen los lineamientos de las acciones para ambos quinquenios. Se encuentra implantado la informatización documental, administrativa y jurisdiccional de la CSJ. El MP ha logrado la informatización del sistema de mesa de entradas de los expedientes, de las principales unidades fiscales y en proceso de implantar el plan integral de informática.
1.3. Diseño de infraestructura edilicia por distintos niveles desarrollada y construcción del Palacio de Justicia de Villarrica concluido y operando.	Cumplido 100%. Los diseños de la infraestructura edilicia se encuentran concluidos para cada nivel requerido. La construcción del Centro Integrado de Justicia de Villarrica se ha desarrollado satisfactoriamente y el mismo ha sido habilitado y se encuentra en operación.

Indicadores Claves de Efectos Directos

Subprograma II – Modernización del Registro Civil (Información a Dic-07)

Efectos Directos Planeados	Efectos Directos Planeados
2.1. Inscripciones de nacimiento y defunciones del 90% de la población, incorporadas en sistemas informáticos integrados, confiables y accesibles.	Cumplido 100%. El 95 % de las actas de nacimiento y defunciones están incorporadas al SGR. Adicionalmente, se incorporaron al SGR el 32 % de las actas de matrimonio (de un total de 1.153.500).
2.2. Legislación modernizada y adaptada a las reformas objeto del subprograma.	Cumplido 30%. Se ha elaborado y aprobado por el REC un Anteproyecto de Ley que incorpora, entre otros, los cambios necesarios para la implementación total del SGR. El mismo aún no fue remitido para su estudio al CN.
2.3. Infraestructura edilicia concluida y operando.	Cumplido 100%. Las obras civiles para la construcción de las sedes del REC en Asunción y Paraguarí han concluido y el REC está operando en las mismas. Adicionalmente, en el marco del convenio con la OEA, se han realizados trabajos de adecuación de 5 oficinas departamentales del REC para la instalación del SGR.

Principales Efectos Directos Logrados

Subprograma I – Fortalecimiento Poder Judicial

- La implementación del número único de expedientes penales, ha facilitado la identificación de causas y disminuido los tiempos de búsqueda de los mismos.
- La simplificación de los procesos de trabajo facilita la racionalización del uso del tiempo de los funcionarios del PJ.
- El registro automático en el sistema de las actuaciones judiciales, ha facilitado la disposición de datos estadísticos y de información actualizada para la toma de decisiones.
- La consolidación y expansión de los modelos organizacionales y de gestión, jurisdiccional y administrativa, han facilitado la descentralización del sistema de justicia, la interconexión de las diversas áreas institucionales, el aumento del presentismo de los funcionarios judiciales y el mayor acceso de los ciudadanos al sector.
- La implementación de los sistemas informáticos permiten el aumento de la transparencia del servicio, debido a que la gestión puede ser objeto de evaluación y control.
- Los despachos judiciales modernizados permiten la sistematización y la adopción de nuevas metodologías de trabajo, facilitando la depuración de causas, la reducción de las causas que prescriben y la disminución de los detenidos con prisión preventiva.

Subprograma II – Modernización del Registro Civil

- Diseño e implementación del SGR y la descentralización del sistema en un 41 % de las oficinas registrales (7 de 17 cabeceras departamentales).
- Recuperación e informatización de 8.594.533 actas de nacimiento, defunciones y otros actos registrales a través de SGR.
- Restauración de aproximadamente 14.000 libros registrales.

Progreso en la implementación

Subprograma I – Fortalecimiento Poder Judicial (Información a Dic-04)

Indicadores Claves del Producto	Estado de Cumplimiento
1.1. Plan de coordinación entre la CSJ y el MP implantado, a los 6 meses de ejecución del Programa.	Cumplido 20%.
1.2. Plan de organización gerencial del PJ elaborado, a los 24 meses de ejecución del Programa.	Cumplido 100%.
1.3. Plan de organización gerencial del PJ implantado, a los 36 meses de ejecución del Programa.	Cumplido 100%.
1.4. Plan de profesionalización de la carrera judicial elaborado, a los 18 meses de ejecución del Programa.	Cumplido 100%.
2.1. Aplicaciones de informática de gestión, documental, jurisprudencial y administrativa para la CSJ, el MP, los tribunales, los juzgados y las oficinas fiscales, que comprenden 1000 puestos de trabajo distribuidos en Asunción y el interior del país, diseñadas, desarrolladas e implantadas, a los 48 meses de ejecución del Programa.	Cumplido 100%.
3.1. Palacio de Justicia de Villarrica, construido según especificaciones técnicas del proyecto piloto, terminado a los 30 meses de ejecución del Programa.	Cumplido 100%.



Principales Productos Logrados

Subprograma I – Fortalecimiento Poder Judicial

- Conformación de una Comisión Mixta del Programa con la institucionalización de reuniones periódicas.
- Desarrollo e implementación de varios sistemas tales como el de Gestión Jurisdiccional, el de la Sindicatura General de Quiebras, el de Información de Jurisprudencia, el de Recursos Humanos y el de Gestión Administrativa
- Elaboración e implantación de los manuales de organización y funciones en el MP; de cargos del área fiscal y del personal administrativo; procedimientos del área administrativo/financiera; reglamentos de recursos humanos, disciplinarios, mesa de entradas y el de ujieres.
- Elaboración de un plan de carrera del funcionario judicial. Asimismo se han elaborado reglamentos, sistemas, formatos, procesos de selección para concursantes ante el CM. También se diseñaron procedimientos de discusión de los sistemas de carrera judicial y conformación del grupo consultivo .
- En funcionamiento 714 estaciones de trabajo para 1410 usuarios .
- Las obras civiles e instalaciones del Palacio de Justicia de Villarrica fueron concluidas e inauguradas conforme al cronograma previsto y sin atrasos.

Progreso en la implementación

Subprograma II – Modernización del Registro Civil (Información a Dic-07)

Indicadores Claves del Producto	Estado de Cumplimiento
1.1 Equipamiento informático para un mínimo de 35 puestos de trabajo y sistemas de captura de información desarrollados.	Cumplido 100%.
1.2. Equipos de trabajo para la captura, verificación, control, inventario, traslado y supervisión de la información, contratados y capacitados.	Cumplido 100%.
1.3. Sistema de gestión registral implantado.	Cumplido 41%.
1.4. Recuperación de más de 9.000.000 de actas de inscripciones de nacimientos, matrimonios, defunciones y otros actos registrales realizada.	Cumplido 95%.
2.1. Organigrama funcional y orgánico implantado.	Cumplido 30%.
2.2. Reglamentos de organización, gestión económica, procedimientos y personal publicados e implantados.	No Cumplido.
2.3. Catálogos de puestos de trabajo desarrollados.	No Cumplido.
3.1. Modernización del marco jurídico realizado.	Cumplido 100%.
3.2. Campaña de divulgación por los medios de prensa realizados.	Cumplido 30%.
4.1. Construcción de los edificios del Registro Civil en Asunción y Paraguari terminados.	Cumplido 100%.

Principales Productos Logrados

Subprograma II – Modernización del Registro Civil

- Equipamiento informático para 150 puestos entregado, instalado y operando.
- Diseño y desarrollo de sistemas de capturas de información para oficinas informatizadas y no informatizadas, incluyendo un sistema de captura alternativo de inscripciones con hospitales, médicos, parteras, etc.
- Diseño de las estructuras organizacionales y los perfiles de cargos para CI y el CDD del REC y capacitación a 7 funcionarios del CI y 10 del CDD.
- Capacitación a 32 funcionarios del REC en informática y a 377 oficiales registrales.
- Capacitación a 330 personas para la transcripción y 100 para la verificación de las actas.
- Elaboración de una propuesta para la nueva estructura organizacional del REC, incluyendo un manual de organización y funciones.
- Elaboración y aprobación de un Anteproyecto de Ley que incorpora, entre otros, los cambios necesarios para la implementación total del SGR. Adicionalmente, fue elaborado y aprobado un inventario de propuestas de reformas legales para temas puntuales que permitieron el inicio de la implementación del SGR.
- Diseño de un Plan de Acción para el abordaje integrado de la ampliación de cobertura y disminución de subregistro de Hechos Vitales, que incluye un Plan de Difusión del SGR en los medios de prensa.
- Edificios del REC en las ciudades de Asunción y Paraguari terminados y operando.

Costo de Programa

Programa	Costo Total del Proyecto Planeado (US\$000)				Costo Total del Proyecto Actual (US\$000)				% Diferencia			
	BID	A. Local		Total	BID	A. Local		Total	BID	A. Local		Total
		España	Gob			España	Gob			España	Gob	
Subprograma I - Fortalecimiento del PJ												
1. Administración y supervisión	900	0	1.350	2.250	848	0	563	1.411	-6	0	-59	-37
2. Desarrollo Sistema Organización Gerencial	100	1.385	0	1.485	1.202	0	2.624	3.826	1102	-100	100	158
3. Desarrollo y Ejecución del Plan de Información	4.500	2.615	0	7.115	3.265	0	1.237	4.502	-27	-100	100	-37
4. Infraestructura Judicial	2.600	0	0	2.600	2.600	0	512	3.112	0	0	100	20
Total Subprograma I	8.100	4.000	1.350	13.450	7.915	0	4.936	12.851	-2	-100	266	-5
Subprograma II – Modernización del REC												
1. Administración y supervisión	1.350	0	800	2.150	1.601	0	1.559	3.160	19	0	95	47
2. Recuperación de inscripciones	5.200	0	0	5.200	4.757	0	1.000	5.757	-9	0,0	100	11
3. Desarrollo e Implantación Sistema de Gestión Registral	0	1.500	0	1.500	0	0	0	0	0	-100	0	-100
4. Desarrollo e Implantación Sistema de Gestión Administrativa Financiera	3.400	1.500	0	4.900	10	0	0	10	-100	-100	0	-100
5. Adaptación y Modernización Marco Jurídico	200	0	0	200	9	0	0	9	-96	0,0	0	-96
6. Infraestructura	2.500	0	0	2.500	1.560	0	444	2.004	-38	0,0	100	-20
7. Campaña Reducción Tasa Sub-registro.	1.000	0	0	1.000	932	0	0	932	-7	0,0	0	-7
Total Subprograma II	13.650	3.000	800	17.450	8.869	0	3.003	11.872	-35	-100	275	-32

Factores Críticos para la Implementación

Subprograma I – Fortalecimiento Poder Judicial

Factores Positivos

- *Apropiación del proyecto por parte de autoridades clave.*
- *Capacidad de gestión del equipo técnico.*
- *Receptividad de los funcionarios del PJ.*
- *Implantación de los sistemas de información.*
- *Redefinición de los mecanismos de ejecución con la AE.*

Factores Negativos

- *Cultura institucional resistente al cambio.*
- *Disponibilidad oportuna de recursos del aporte local.*
- *La carencia de un sistema de carrera judicial, fiscal y para los defensores públicos.*

Factores Críticos para la Implementación

Subprograma II – Modernización del Registro Civil

Factores Positivos

- *Compromiso del OE para comprometer los recursos del Subprograma.*
- *Incorporación de los funcionarios del REC en la recuperación de inscripciones.*
- *Participación de la OEA en el desarrollo del SGR.*

Factores Negativos

- *Atrasos en los procesos de adquisiciones.*
- *Falta de asignación oportuna de recursos del aporte local.*

Evaluación del Desempeño

■ Desempeño del Prestatario/Agencias Ejecutoras.

Subprograma I – Fortalecimiento Poder Judicial

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

Subprograma II – Modernización del Registro Civil

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

■ Desempeño del Banco.

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

Sostenibilidad

Subprograma I

Factores Críticos

- *Apoyo de las principales autoridades del Sistema de Justicia.*
- *Apoyo del Gobierno Nacional.*
- *Infraestructura física y tecnológica disponible.*
- *Coordinación intra-organizacional.*

Riesgos Potenciales

- *Disponibilidad de recursos financieros.*
- *Recursos para mantenimiento de la infraestructura física (obras y Recursos Tecnológicos).*
- *Coordinación interorganizacional.*
- *Percepción de baja credibilidad y eficiencia.*

Subprograma II

Factores Críticos

- *Apoyo de las autoridades del MJT y REC.*
- *Recursos humanos capacitados.*
- *Infraestructura física y tecnológica disponible.*

Riesgos Potenciales

- *Asignación de recursos financieros.*
- *Mantenimiento de la infraestructura de las obras y los equipos informáticos.*
- *Respaldo institucional para la implementación de la nueva estructura organizacional, los manuales de procedimientos y anteproyecto de ley.*

Capacidad Institucional

Subprograma I – Fortalecimiento Poder Judicial

Clasificación de Sostenibilidad

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
---	--	--	---

Subprograma II – Modernización del Registro Civil

Clasificación de Sostenibilidad

<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
---	--	--	---

Lecciones Aprendidas

- *Establecer indicadores medibles con sus respectivas línea de base.*
- *Acciones de sensibilización para el cambio.*
- *Autonomía técnica de las UEPs.*
- *Fortalecimiento de la cultura gerencial y de los sistemas de información.*
- *Servicios de información con costo.*
- *Análisis institucional previo.*
- *Asegurar los fondos de cofinanciamiento antes del inicio del Programa.*
- *Participación de varias instituciones de distintos poderes del Estado.*
- *Oficinas alternativas del REC.*
- *Implementación de unidades móviles de inscripción registral.*
- *Aplicar métodos alternativos de capacitación y sistemas de incentivos para que los funcionarios beneficiarios se apropien del Programa.*