



Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del Proyecto: Programa de Fortalecimiento de las Tareas de Apoyo a la Función Parlamentaria - BCN INNOVA

País: Chile

Sector/Subsector: Reforma /Modernización del Estado

Equipo de Proyecto Original: Paolo Valenti (RE1/SC1), Jefe de Equipo; Carlos Cordovez (SDS/SGC); Valnora Leister (LEG/OPR), Gustavo Perochena (COF/CCH), Gloria Coronel (COF/CCH), Jorge Venegas (COF/CCH), quien realizó el SECI, Natalia Laguyas (RE1/SC1); Oscar Flórez (consultor); e Irene Cartín (RE1/SC1)

Especialistas a cargo del seguimiento durante la ejecución: Gustavo Perochena (COF/CCH), Francisco Lois (COF/CCH) y Juan Carlos Cortázar (ICS/CCH)

Número de Proyecto: CH-L1011

Número de Préstamo(s), CT(s): 1625/OC-CH

Fecha del QRR: 25 de Junio 2010

Fecha de Aprobación Final del PCR: 30 de Junio 2010

PCR Equipo: Juan Carlos Cortázar (ICS/CCH) Jefe de Equipo, Eric Latorre (consultor), Paula Manque (consultora) y Luz Melody Ladrón de Guevara (ICF/ICS).



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	7
III.	RESULTADOS	8
A.	EFFECTOS DIRECTOS	8
B.	EXTERNALIDADES	9
C.	PRODUCTOS.....	9
D.	COSTOS DEL PROYECTO (SE DEBE AJUSTAR AL CIERRE).....	13
IV.	IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	13
A.	ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS.....	13
B.	DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA	14
C.	DESEMPEÑO DEL BANCO.....	14
V.	SOSTENIBILIDAD	15
A.	ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS.....	15
B.	RIESGOS POTENCIALES	15
C.	CAPACIDAD INSTITUCIONAL	15
VI.	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	16
A.	INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS	16
B.	SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST	16
VII.	LECCIONES APRENDIDAS.....	16

Anexos:

1. Acta del Taller de Cierre.
2. Evaluación del Prestatario.



Abreviaturas y Acrónimos

BCN	Biblioteca del Congreso Nacional
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DIPRES	Dirección de Presupuestos
HCB	Honorable Comisión de la Biblioteca
PEP	Plan de Ejecución del Programa
POA	Plan Operativo Anual



I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)

II.

NO. PROYECTO: CH-L1011

TITULO: PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LAS TAREAS DE APOYO DE LA FUNCIÓN PARLAMENTARIA

Prestatario: República de Chile

Fecha aprobación Directorio: May-11-2005

Agencia ejecutora (AE): Biblioteca del Congreso Nacional

Fecha efectividad contrato préstamo: Sep-22-2005

Fecha elegibilidad primer desembolso: May-18-2006

Préstamo(s): 1625/OC-CH

Sector: Reforma/ Modernización del Estado

Meses en ejecución

* desde aprobación: 56

* desde efectividad del contrato: 51

Instrumento de préstamo: Inversión

Períodos de desembolso

Fecha original desembolso final: Sep-22-2008

Fecha actual desembolso final: Dec-31-2009

Extensión acumulativa (meses): 15

Extensión especial (meses): 0

Monto préstamo(s)

* **Monto original:** 3,900,000

* **Monto actual:** 3,900,000

* **Pari Passu (si aplica):** 70%

Desembolsos

Monto a la fecha: 3,868,265.72

(%): 99.2%

Costo Total del Proyecto (Estimado Original): 5,600,000

Redireccionamiento

Este proyecto:

- recibió fondos de otro proyecto? ☐

- Envió fondos a otro proyecto? ☐

- N/A ☒

De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto

* *Monto actual (ajustado para redireccionamiento)*

Reducción de Pobreza (PTI): No

Equidad Social (SEQ): Si/No

Clasificación ambiental: A, B, o C

En estado de "Alerta"

Está el proyecto "en alerta" por PAIS: No

De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS):

Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica):

III.

Resumen de la Clasificación de Desempeño

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

La Biblioteca del Congreso Nacional (BCN) fue fundada en el año 1883, para prestar servicios al Poder Legislativo manteniendo información completa y actualizada sobre la normativa legal nacional, así como mediante la asesoría a los parlamentarios y a las comisiones del Congreso, a través de la entrega de información y de la realización de estudios. La máxima autoridad de la BCN es la Honorable Comisión de Biblioteca, conformada por los Presidentes de Senado y Cámara de Diputados y el Director del Servicio.

En 2003 la Biblioteca impulsó un proceso de revisión de sus definiciones estratégicas y prácticas de trabajo. Mediante dicha reflexión se buscaba tener una mejor comprensión de los desafíos que enfrentaba la BCN como resultado de los cambios sociales y tecnológicos que impactaban directamente en su relación con sus principales usuarios (internos y externos). La misión de la BCN fue así reformulada, asumiendo a la BCN como una entidad al servicio de los parlamentarios que actúa en estrecha coordinación con el Senado y la Cámara de Diputados y que constituye un espacio de interacción social en donde parlamentarios y la comunidad nacional pueden reconocerse en su historia política y social; informarse y compartir el conocimiento acumulado; y vincularse con articuladores de conocimiento nacional y mundial en los ámbitos sociales, políticos y legislativos.¹ Esta nueva misión exigía a la BCN una importante capacidad de innovación para ofrecer nuevos servicios, adecuados a las necesidades de los parlamentarios y ciudadanos.

Considerando esta misión institucional y los desafíos que de ella emanaban, se realizó un diagnóstico institucional. Se constató que la entidad estaba escasamente orientada al servicio a los parlamentarios y ciudadanos, mostrando una lenta capacidad de respuesta a las necesidades de sus usuarios y una escasa capacidad de innovación en materia de productos y servicios (de hecho, la BCN no contaba con funciones o áreas orientadas a la innovación y el desarrollo de servicios). La calidad de los servicios se veía también comprometida por el bajo nivel de profesionalización de la entidad (53% del personal no tenía estudios superiores completos o técnico (24%). Sin embargo, al considerar el nivel educacional del personal de la BCN se observa una presencia significativa de personas sólo con educación media (40%) y una proporción importante de personas con estudios superiores incompletos (17%). En cuanto a la gestión de la BCN, se concluyó que era poco transparente, con escaso conocimiento de los costos por servicio, carente de metas e indicadores y con procesos de coordinación interna fragmentados. La plataforma tecnológica de la BCN era claramente insuficiente para responder a los nuevos desafíos de generación de servicios pues –además de una débil cultura digital entre el personal– predominaban sistemas paralelos que no estaban enfocados en el usuario. En lo referido a la relación de la BCN con el mundo parlamentario, se concluyó que había una importante desvinculación, siendo que los servicios de la BCN era poco conocidos, poco adecuados a los requerimientos de los parlamentarios. La entidad carecía además de mecanismos regulares para identificar las demandas y necesidades de los parlamentarios. En lo relativo a la relación con la ciudadanía, si bien había un importante reconocimiento de la BCN en el ámbito jurídico, había también una insuficiente vinculación con los intereses y preocupaciones de los ciudadanos.

Para superar las debilidades identificadas y orientar a la BCN hacia el cumplimiento de la misión que se había establecido, se definieron cuatro ejes de desarrollo estratégico:

1. Mejoramiento de la capacidad de gestión institucional, lo que incluía un rediseño institucional que facilitara un estilo innovador y mejorara la gestión de las personas; así como un nuevo sistema de gestión de los procesos de trabajo.
2. Mejoramiento de la Plataforma Tecnológica, incluyendo la actualización de la plataforma tecnológica, la incorporación del concepto de arquitectura de la información y una transformación tecnológica que permitiera instalar nuevas modalidades de generación de valor para los usuarios.
3. Innovación para el diseño y desarrollo de servicios de asesoría de alto nivel para parlamentarios
4. Innovación para el diseño y desarrollo de servicios digitales para fortalecer la vinculación de ciudadanos con el Congreso

¹ Según esta misión la BCN debería desarrollar tres roles: societal, parlamentario y público. En su rol societal, la BCN debería ser el repositorio del Archivo del Parlamento, en especial de la historia de la Ley y de la labor parlamentaria; en su rol parlamentario, debería ser un instrumento relevante, a juicio de los parlamentarios y el parlamento, para el cabal cumplimiento de sus compromisos y la identificación de nuevos escenarios posibles de país; y en su rol público, debería ser el espacio de conocimiento y comprensión de los ámbitos de interés social prioritarios para el país con énfasis en lo político y lo jurídico.



Es a partir de este esfuerzo de modernización de la labor de la BCN que el Gobierno de Chile busca la colaboración del Banco, con el objeto de diseñar y ejecutar un Programa que diera sustento al esfuerzo en cuestión. La opción estratégica del Programa consistió en desarrollar nuevas capacidades institucionales, tecnológicas y de gestión que permitieran a la BCN desarrollar nuevos servicios adecuados tanto a las necesidades de los parlamentarios como de los ciudadanos.

b. Descripción del Proyecto

i. Objetivo(s) del Desarrollo

En el marco del proceso de transformación institucional que la BCN había iniciado, el equipo de diseño del Programa identificó como problemas a enfrentar: i) la debilidad de la gestión institucional de la BCN, ii) las limitaciones en cuanto a la capacidad de prestación de servicios digitales, iii) la insuficiencia de servicios de apoyo al proceso legislativo y iv) la carencia de un modelo de vinculación con la ciudadanía. Considerando esta problemática, se planteó como objetivo general del Programa el fortalecimiento de las capacidades de la BCN, para el mejor cumplimiento de sus tareas de apoyo a la función parlamentaria y de acercamiento entre el Congreso y los ciudadanos. Los objetivos específicos identificados fueron: i) diseñar e implantar una estrategia de gestión que adecue la organización y las capacidades internas de la BCN de manera acorde con su Visión institucional; ii) construir la arquitectura de información necesaria para la prestación de servicios digitales de información; iii) replantear los servicios de apoyo y asesoría al Poder Legislativo; y (iv) contribuir a solidificar la relación del Congreso con la ciudadanía.

ii. Componentes

Componente 1. Fortalecimiento de la capacidad de gestión de la BCN

El componente tuvo el propósito de apoyar a la BCN en el desarrollo de un nuevo estilo organizacional, fortaleciendo sus capacidades gerenciales y técnicas y aportando sistemas de gestión para el desempeño de sus funciones. Se identificaron las siguientes actividades: (i) formulación y desarrollo de una estrategia de posicionamiento de la Biblioteca y de desarrollo de su oferta de servicios; (ii) formación de un área de desarrollo de personas, incluyendo la formulación de un plan de capacitación y formación de funcionarios; y (iii) modernización y fortalecimiento de los procesos y del control interno de la gestión administrativa, financiera y de servicios.

Componente 2. Modernización de la arquitectura de información

El objetivo del componente fue garantizar a la comunidad parlamentaria y la ciudadanía la provisión de servicios digitales de información relacionados con la Memoria política-legislativa del país y con la Función Parlamentaria, de una manera simple, transparente, comprensible y personalizable. Para ello, se identificaron las siguientes actividades: (i) diseño e implantación de la nueva arquitectura de información para la BCN (base para migrar hacia un concepto de biblioteca digital), y la definición de la línea editorial; (ii) renovación de la plataforma tecnológica para la prestación de servicios digitales, incluyendo equipo y aplicaciones de base; y (iii) diseño e implantación de servicios de información en formato digital, incluyendo digitalización de contenidos.

Componente 3. Innovación de servicios de asesoría para la Función Parlamentaria

El componente tuvo por objeto ampliar la oferta de productos y servicios de asesoría estandarizados y a la medida, buscando apoyar la mayor cantidad de parlamentarios y comisiones legislativas. Para ello, se incluyeron acciones de asistencia técnica para: (i) diseñar e implantar un nuevo modelo de asesoría parlamentaria, más versátil y dinámico; (ii) crear un mecanismo de fomento para generar conocimiento, mediante fondos para complementar la capacidad interna de asesoría parlamentaria con el aporte de asesoría técnica externa especializada; (iii) poner en marcha un laboratorio de innovación de servicios, tanto de información y asesoría en las sedes del Congreso como en las regiones; (iv) poner en marcha de una estrategia de orientación para nuevos legisladores, que facilite el uso de los servicios y productos de la BCN; e (v) implantar el Programa de desarrollo de habilidades para uso de soluciones digitales para parlamentarios y sus grupos de apoyo (Programa Rosetta - Congreso).

Componente 4. Fortalecimiento del vínculo Congreso - Ciudadano



Este componente tuvo como objetivo hacer más comprensible para los ciudadanos la actividad parlamentaria y la normativa que regula los deberes y derechos ciudadanos, así como fomentar espacios de interacción informada con los ciudadanos para facilitar su participación en los temas relevantes de Chile y el mundo. Para lograr dicho objetivo se identificaron las siguientes actividades: (i) creación de espacios de sensibilización (nodos de discusión) Congreso – Ciudadano acerca de temáticas de trascendencia nacional e internacional que afectan al ciudadano; (ii) diseño e implantación de un plan de difusión y comunicación de la actividad parlamentaria y de los servicios de la BCN, dirigido específicamente a la ciudadanía; (iii) laboratorio de prototipos para productos y servicios para la ciudadanía, conectado con su equivalente para servicios a parlamentarios; y (iv) Programa de desarrollo de habilidades para uso de soluciones digitales (Programa Rosetta - Ciudadano).

c. Revisión de la Calidad del Diseño

La calidad del diseño será analizada utilizando tres **criterios**:

- ✓ pertinencia de la opción estratégica realizada frente a los problemas a enfrentar
- ✓ consistencia (coherencia) lógica del diseño con la opción estratégica tomada
- ✓ viabilidad (política, institucional y operativa) del diseño para su implementación

Con relación a la **pertinencia** de la opción estratégica asumida por el Programa, se observa que el centramiento del Programa en la necesidad de desarrollar en la BCN nuevas capacidades institucionales, tecnológicas y de gestión que posibilitaran una mejora de la oferta de servicios a los usuarios, resulta una opción adecuada al tipo de problemas que fueron identificados (ver apartado “a” de esta sección). Ante los problemas organizacionales, institucionales y tecnológicos que se estimaba impedían a la BCN conectarse con las necesidades y requerimientos de sus usuarios (parlamentarios y ciudadanos) e innovar en cuanto a su oferta de servicios, resulta pertinente concentrar la inversión en el desarrollo de nuevas capacidades. En efecto, la literatura en el campo de la gerencia señala que el desarrollo de nuevas capacidades es un camino adecuado para promover la innovación en las instituciones públicas y privadas.² Cabe destacar que desde un punto de vista estratégico, el diseño del Programa se benefició del trabajo previo de reorientación estratégica y diagnóstico institucional que a lo largo de aproximadamente un año realizó la BCN. Este esfuerzo facilitó que el diseño del Programa se concentrara directamente en los problemas que afectaban a la producción de valor mediante los servicios que ofrecía la BCN a sus usuarios, evitando que la opción por el desarrollo de capacidades respondiera a una mirada excesivamente concentrada en las necesidades internas de la entidad.

En cuanto a la **consistencia lógica** del diseño, se considera que la estructura de componentes así como los objetivos y productos establecidos guardan una adecuada coherencia con la opción estratégica tomada. Se observa así que los objetivos y actividades considerados en los componentes 1 y 2 apuntan explícitamente al desarrollo de nuevas capacidades individuales, organizacionales, tecnológicas e institucionales. El componente 3 se orientó explícitamente a la necesidad de –sobre la base de las nuevas capacidades– innovar en cuanto a la oferta de servicios a los usuarios de la BCN. Finalmente, el componente 4 se orientó a un área bastante nueva para la entidad, cual era lograr una mejor articulación con los requerimientos de los ciudadanos. Cabe destacar que el diseño del Programa se vio facilitado por una clara identificación de los usuarios de los servicios de la BCN, a saber, parlamentarios, comisiones parlamentarias y ciudadanos principalmente. Asimismo, se destaca que por tratarse de un proyecto que tenía una clara orientación hacia la innovación en la oferta de servicios, el diseño contempló un adecuado grado de flexibilidad para su ejecución. Así, en el componente 3 se dispuso un modelo de generación de soluciones en base al desarrollo, prueba y validación de prototipos para su posterior escalamiento en caso respondieran efectivamente a las demandas de los usuarios. En la práctica, fue sólo a partir del proceso anterior que los productos validados se presentaron a DIPRES para su financiamiento como parte de los programas regulares de la BCN.

² Al respecto ver por ejemplo: Leonard-Barton, Dorothy (1995). *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Con relación a la **viabilidad** del Programa, desde el punto de vista político la propuesta aparecía como viable dado que el proceso de diseño incorporó plenamente el proceso de reorientación estratégica que la Dirección de la BCN venía impulsando, reconociendo así un importante rol estratégico a los niveles directivos de la entidad. Cabe destacar que dado que la máxima autoridad de la entidad, la Honorable Comisión de la Biblioteca (HCB) incluye a los Presidentes de las dos Cámaras del Congreso además de la Directora de la BCN, el Programa estaba –al menos en principio- particularmente expuesto a las contingencias de las posiciones políticas entre las bancadas de gobierno y de oposición al interior del Congreso. En la práctica, sin embargo, no hubo consecuencias de las pugnas políticas que trabaran de manera importante la marcha del Programa, aunque –como se menciona más adelante- esta situación exigió que la Directora de la BCN y los responsables del Programa debieran invertir mucho esfuerzo en el logro o mantenimiento de acuerdos cada vez que los Presidentes de las cámaras rotaban. Cabe señalar que la coincidencia de las distintas tiendas políticas respecto a la importancia del aporte que la BCN ofrece a los parlamentarios (especialmente en el campo jurídico en un inicio), así como el razonable grado de apoyo logrado por el proceso de reorientación estratégica de la entidad y de innovación en cuanto a sus servicios, evitó que las contingencias derivadas de las posiciones políticas afectaran negativamente la ejecución del Programa.

En cuanto a la viabilidad institucional del Programa, el hecho de que éste se concentrara en el negocio central de la BCN (provisión de servicios a parlamentarios y ciudadanos) facilitó el involucramiento de los directivos y miembros de la entidad. Por otra parte, el esquema de ejecución del Programa incluyó instancias de gestión estratégica (la dirección estratégica del Programa correspondía a la HCB y un grupo asesor constituido por tres senadores y tres diputados, mientras que la dirección ejecutiva correspondía a la Directora de la BCN) y operativa (Unidad de Coordinación del Programa y Jefaturas de Proyecto) claramente diferenciadas pero que incluían a distintos tipos de actores involucrados en las acciones que el Programa buscaba impulsar, lo que facilitó el logro de acuerdos, la toma de decisiones y la ejecución de las actividades. Como se ha mencionado, sin embargo, hubo factores propios de la gobernabilidad de la BCN que influyeron negativamente en la marcha del Programa retrasando algunas acciones o exigiendo un esfuerzo mayor para su aprobación. Dichas dificultades derivaron del hecho de que la máxima autoridad de la entidad, la Honorable Comisión de la Biblioteca (HCB) está compuesta por los Presidentes de las dos Cámaras del Congreso (Senadores y Diputados) y la Directora de la BCN. Dado que -como es natural- los puestos de Presidencia de ambas Cámaras viven un grado importante de rotación política (anual), hubo en ciertos momentos necesidad de invertir un esfuerzo especial para involucrar, tomar decisiones o mantener acuerdos ante el cambio de los Presidentes de las Cámaras. Cabe destacar que la existencia de un contrato de préstamo como respaldo del Programa, ayudó de alguna manera a que las distintas autoridades del Congreso respetaran y apoyaran la marcha del mismo.

Finalmente, desde el punto de vista operacional, la constitución de una Unidad Coordinadora claramente anclada en la entidad y su personal hizo viable la ejecución de las acciones. Cabe destacar que el hecho de que el Programa pudiera utilizar las políticas de adquisiciones del Banco en lugar de las que regularmente utiliza el Congreso, facilitó de manera importante la marcha del Programa (especialmente en lo relativo a grandes licitaciones públicas).

Revisión de la Calidad del Diseño

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Plenamente Satisfactorio (PS) ☐ Menos que Satisfactorio (MS) ☐ Insatisfactorio (I)

III. Resultados

a. Efectos Directos

LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)

Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)

Fortalecer las capacidades de la BCN para el mejor cumplimiento de sus tareas de apoyo a la función parlamentaria y de acercamiento entre el Congreso y los ciudadanos.

Clasificación: **Probable**

Indicadores Claves de Efectos Directos



DEV
DEVELOPMENT EFFECTIVENESS
AND STRATEGIC PLANNING DEPARTMENT

PCR June 2010

Efectos Directos Planeados	Efectos Directos Logrados
BCN fortalecida. 1. Mejora del índice de satisfacción de los parlamentarios sobre calidad y oportunidad de los servicios de asesoría de la BCN. Línea de base: 5,3 en escala de 1 a 7 (Abril 2006). 2. Índice de satisfacción de los usuarios de www.bcn.cl . Base 0 (2005 medida en 2006); Evaluación 2008. Se mide (a) acceso al sitio, (b) amabilidad del sitio y (c) calidad de la información disponible. <ul style="list-style-type: none"> a) Acceso 2005: 3,5 millones incremento a 5,0 millones (2007) Abril 2008. b) 30% amabilidad del sitio sobre encuesta semestre 02/2006. c) 30% calidad de la información sobre encuesta semestre 02/2006. 	1. No se realizó una encuesta de evaluación comparable a la línea de base, sin embargo entre los años 2007 y 2008, los servicios de asesoría parlamentaria demandados por los diputados y efectivamente prestados se incrementaron en un 28%, en tanto que el total de los servicios prestados se incrementó en un 47%. Asimismo en los meses de octubre y diciembre de 2008, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a 34 parlamentarios entre los que se contaban numerosos presidentes o ex presidentes de comisiones, los que en general respondieron haber tenido una buena experiencia con los servicios recibidos y con los propios asesores parlamentarios, asimismo destacan el cambio observado en la Biblioteca, en cuanto a orientar su servicio hacia los parlamentarios. 2. índice de satisfacción de los usuarios de www.bcn.cl <ul style="list-style-type: none"> a) Acceso: 5,0 millones Abril 2008. 8,5 millones durante 2009. Para los indicadores b y c no se realizaron las encuestas comprometidas, no obstante basados en el sustantivo incremento de las visitas al portal se puede deducir razonablemente que la amabilidad del sitio y la calidad de la información ha mejorado notoriamente. La conclusión anterior se basa además en la mejora notable de la arquitectura del sitio web, las innumerables aplicaciones desarrolladas y los sitios especializados que se desarrollaron en la marco del programa para satisfacer demandas especializadas (ver componente 2)
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)	

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.

Desde una mirada cualitativa, la evaluación final del Programa concluye que la BCN ha transitado, en el último lustro, desde una biblioteca tradicional hacia una entidad generadora de valor, instalando un patrón cultural y tecnológico adecuado a esa nueva condición. Las nuevas capacidades adquiridas por la BCN: i) fortalecen su posición en el ámbito de su función, con referencia tanto al Congreso, al Gobierno como a la comunidad internacional pertinente; ii) incrementan cualitativa y cuantitativamente su oferta de servicios a parlamentarios y ciudadanos; iii) expanden la perspectiva institucional para la planificación y el diseño de estrategias de desarrollo; iv) originan una estrategia de desarrollo basado en la innovación y v) distinguen la proactividad como factor fundamental en la cultura organizacional. Como consecuencia de esto, la BCN ha logrado dar un salto cualitativo de alta significación, posicionándose como una institución moderna, confiable y dinámica.

La evaluación considera que las acciones realizadas en el marco del Programa contribuyeron decisivamente con el éxito de este esfuerzo institucional. Específicamente, el Programa ha contribuido así a la transformación de las capacidades de gestión y la cultura organizacional, a la innovación tecnológica y a la generación de nuevos servicios; aportando capacitación, equipamiento tecnológico, software, asistencia técnica especializada y medios para fortalecer la vinculación nacional de la BCN.

Pese a no contarse con información sobre los valores actuales de la mayor parte de indicadores de resultado, considerando la evaluación final y la información disponible, el Banco estima probable el logro de los resultados del Programa.

b. Externalidades

No se ha identificado externalidades importantes.

c. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)	
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto



<p>Componente 1: Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de la BCN</p> <p>Costo Total Componente: USD 1,039,030 Contrapartida: USD 285,910 BID: USD 753,120 Desembolso BID [%]: 99.8%</p> <p>Clasificación: S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia de posicionamiento y desarrollo de la oferta de servicios 2. Creación del Área de Desarrollo de personas 3. Modernización de los procesos de gestión administrativa y de servicios de la BCN 	<p><u>Productos Planeados</u></p> <p>Indicador de resultado: Mejora en 20% del puntaje obtenido en la Evaluación de la capacidad institucional (SECI) respecto a su Línea de base (enero de 2005).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo y puesta en marcha de la estrategia de posicionamiento de la BCN ante el Congreso y ante la ciudadanía. 2. Creación y puesta en funcionamiento del Área de Desarrollo de Personas. 3. Diseño, desarrollo y puesta en marcha del Modelo de Gestión de Servicios (procesos, roles, promesas y funciones). 4. Diseño y disponibilidad en línea de un Tablero de Control de Gestión de la BCN (indicadores de gestión administrativa, financiera y de talento humano y evaluación de servicios de información). 	<p><u>Productos alcanzados</u></p> <p>No se hizo la medición del SECI en 2008. Se consideró innecesario hacerlo ya que a partir del seguimiento regular de la operación se apreció una indiscutible mejora sustantiva de la capacidad institucional de la BCN. Se prefirió así concentrar la consultoría de evaluación en los indicadores de componente y en una apreciación del impacto del programa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La estrategia de posicionamiento de fue satisfactoriamente desarrollada y se basó principalmente en (i) la entrega de productos y servicios de calidad y (ii) un trabajo de contacto permanente con los parlamentarios tanto de la Directora de la BCN como de la asesora en asuntos corporativos y Jefe del Departamento de Servicios Legislativos. 2. Se implementó satisfactoriamente el área de desarrollo de personas y se han desarrollado sistemáticamente planes de capacitación para fortalecer una cultura organizacional basada en la satisfacción de los clientes, impecabilidad en el cumplimiento de compromisos y calidad en el trabajo. 3. Se aprobó el Manual Operativo para la Prestación de Servicios Parlamentarios. Se ha desarrollado un sistema de gestión y control que permite un funcionamiento más eficiente de la BCN (se destaca que este modelo permite dar cumplimiento a las normas de transparencia y <i>accountability</i> de la ley 20.285). 4. Sistema diseñado y en operación. Adicionalmente se estableció un sistema de incentivos ligados a metas colectivas de desempeño.
--	--	---

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

☐ x] N/A

Reestructuración. Los productos planeados del componente y sus indicadores asociados, fueron

☐ x] N/A

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

<p>Componente 2: Modernización De la Arquitectura de Información.</p> <p>Costo total Componente: USD 1,489,625 Contrapartida: USD 338,625 BID:USD 1,151,000 Desembolso BID [%]: 100%</p> <p>Clasificación: MS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño y desarrollo de la Arquitectura de la información 2. Renovación de la plataforma tecnológica y las aplicaciones de soporte a servicios 	<p><u>Productos Planeados</u></p> <p>Uso de servicios de información digitales se incrementa en un 100% con referencia a la línea de base (6.000 ingresos diarios a la página web en marzo de 2005).</p> <p>Uso de servicios del Portal de Servicios Parlamentarios se incrementa en un 100% anual con relación a la línea base (7 visitas diarias/abril 2006).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Arquitectura de Información (AI) diseñada. 2. Modelo de Gestión de Contenidos (línea editorial) diseñado y en operación. 	<p><u>Productos Alcanzados</u></p> <p>Se superó largamente la meta: 8 millones de ingresos anuales en el 2009 (21,917 ingresos diarios en promedio)</p> <p>Se superó largamente la meta: 10,000 visitas anuales en el 2009 (27.39 visitas diarios)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meta cumplida 2. Meta cumplida. El crecimiento en materia de contenidos llegó a cerca de
--	--	---



		un 1000% y un aumento del 300% en visitas al portal. En materia de gestión de contenidos la BCN trabaja permanentemente en mejorar el modelo de gestión de éstos, para lo que se contrató una jefatura especializada para tales efectos.
3. Diseño y desarrollo de servicios de información en formato digital	3. 6 servicios de información en formato digital operando de acuerdo con la AI. Organización de colecciones digitales, Medios de comunicación, Folletos históricos – Enciclopedia chilena, Nuevos servicios Web, Recursos de Información legislativa, Portal SI integrada territorial.	3. Meta cumplida. La BCN ha creado diferentes portales, Cibercomunidades (Blogósfera) y aplicaciones, tales como: Portal Ciudadano; Portal Asia Pacífico; Blog Ligas Mayores; Blog Legal; Blog Vive Asia; “A mí me Importa”; “Mirada en Profundidad”; La Ley Fácil; “Tribuna Ciudadana.
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		
[X] Muy Satisfactorio (MS)	[] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (PS)
Componente 3: Innovación de Servicios de Asesoría para la Función Parlamentaria. Costo total Componente : USD 1,398,479 Contrapartida: USD 257,955 BID:USD 1,140,524 Desembolso BID [%]: 98% Clasificación: MS 1. Modelo de Asesoría Parlamentaria 2. Mecanismo para Fomento de nuevo conocimiento 3. Laboratorio de innovación de servicios de apoyo a la Función Parlamentaria 4. Orientación a nuevos parlamentarios 5. Programa de desarrollo de habilidades para uso de soluciones digitales (Programa Rosetta – Congreso)	Productos Planeados 1. Los índices de utilización de servicios de asesoría parlamentaria de la BCN aumentan, con una cobertura del 10% para senadores y del 10% de diputados el 2006 y 30% para senadores y del 25% de diputados el 2007. Modelo de Asesoría Parlamentaria diseñado y funcionando. 2. Al final del Programa, al menos 6 Prototipos de apoyo a la Función Parlamentaria, diseñados, desarrollados y evaluados. 3. Al final del Programa, al menos 2 nuevos servicios de asesoría parlamentaria en operación.	Productos Alcanzados 1. Las metas fueron ampliamente superadas, así en el año 2009 el 100% de los senadores y el 97.5% de los diputados utilizaron servicios de asesoría la BCN 2. Se han cumplido todos los indicadores propuestos, lo que ha sido reconocido por la DIPRES otorgando financiamiento para la continuidad en el largo plazo de los prototipos y acciones implementados. 3. Se desarrollaron nueve prototipos de asesoría parlamentaria: especialistas de apoyo a las comisiones parlamentarias, programa de <i>staffers</i> , metodología de análisis de la agenda legislativa, análisis temático de la agenda legislativa, difusión de la agenda legislativa, metodología de diplomacia legislativa y desarrollo conceptual del servicio “en terreno.” Es importante señalar que la flexibilidad en el diseño y ejecución del Programa permitió que la BCN fuera

		desarrollando y probando prototipos, considerando la posibilidad (como efectivamente ocurrió) de que algunos de ellos no marcharan o fueran considerados relevantes.
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales. <input type="checkbox"/> x <input 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 type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> N/A		
<input checked="" type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)
<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)		
Componente 4: Fortalecimiento del Vínculo Congreso Ciudadano Costo total Componente: USD 780,506 Contrapartida: USD 302,030 BID:USD 478,476 Desembolso BID [%]: 99% Clasificación: MS 1. Espacios de sensibilización parlamentaria – ciudadano acerca de temáticas de relevancia. 2. Programa de difusión de la labor del Congreso y de la BCN. 3. Mejoramiento de productos y servicios para la ciudadanía 4. Programa DHI (Roseta- ciudadanía)	<u>Productos Planeados</u> Desarrollo de al menos 4 comunidades de redes de interacción social, virtual y presencial Congreso – Ciudadanos en torno a temáticas relevantes. 1. Al menos 15 encuentros de reflexiones ciudadana-parlamentarios, presenciales o virtuales. 2. Plan de Comunicación Estratégica diseñado y aprobado. 3. Al menos 2 prototipos para mejorar el acceso de los ciudadanos a los servicios de la BCN desarrollados 4. Al menos 30 equipos de oficinas parlamentarias entrenados para capacitar a ciudadanos en TIC y DHI.	<u>Productos Alcanzados</u> Se cumplieron las metas establecidas (la cuarta al 93%). La estrategia de fortalecimiento de vínculo Congreso-Ciudadano se centró en el desarrollo de comunidades ciudadanas en donde la BCN sirve como plataforma o espacio de interacción. Estas comunidades son: <ul style="list-style-type: none"> • (Ligas Mayores (http://ligasmayores.bcn.cl): enfocada al adulto mayor. • Vive Asia (http://viveasia.bcn.cl): Comunidad de Chilenos vinculados con Asia y asiáticos vinculados con Chile. • Blog Legal (http://bloglegal.bcn.cl): Comunidad Jurídico legislativa. • Comunidad Delibera, enfocada a jóvenes secundarios con intereses cívicos, sociales y políticos) El fortalecimiento del vínculo se logra desde tres perspectivas: <ul style="list-style-type: none"> • Abriendo el espacio a las comunidades para expresarse hacia los Parlamentarios. • Permitiendo que Parlamentarios se comuniquen directamente con los ciudadanos, desarrollando materias específicas de interés de esas comunidades. • Sirviendo como espacio y recursos para que ellos se junten, se encuentren y difundan sus temas de interés (valor público).



Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales. [<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 type="checkbox"/>] Satisfactorio (S)	[<input type="checkbox"/>] Poco Satisfactorio (PS)	[<input type="checkbox"/>] Muy Insatisfactorio (MI)
Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):			
[X <input checked="" type="checkbox"/>] Muy Satisfactorio (MS)	[<input type="checkbox"/>] Satisfactorio (S)	[<input type="checkbox"/>] Poco Satisfactorio (I)	[<input type="checkbox"/>] Muy Insatisfactorio (MI)

d. Costos del Proyecto (se debe ajustar al cierre)

Componentes y Actividades	Presupuesto Vigente (US\$000)			Presupuesto Ejecutado (US\$000)			% Diferencia		
	BID	Local	Total	BID	Local	Total	BID	Local	Total
1. Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión	753	286	1,039	751	284	1,035	-0.2	-0.7	-0.4
2. Modernización de la Arquitectura de Información	1,151	339	1,490	1,151	337	1,488	0	-0.6	-0.1
3. Innovación de Ss. De Apoyo a la Func. Parlamentaria	1,141	258	1,399	1,119	249	1,368	-1.9	-3.4	-2.2
4. Vinculación entre Ciudadanía y Parlamento	478	302	781	474	302	776	-0.8	0	-0.6
5. Gerencia y administración	298	290	589	297	289	586	-0.3	-0.3	-0.5
6. Gastos concurrentes	78	0	78	76	0	76	-2.5	0	-2.5
7. Imprevistos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8. Costos financieros	0	225	225	0	201	201	0	0	-10.6
TOTAL	3,900	1,700	5,600	3,868	1,661	5,530	-0.8	-2.3	-1.25
Porcentaje	70%	30%	100%	70%	30%	100%			

IV. Implementación del Proyecto

a. Análisis de los factores críticos

Para explicar la buena implementación del Programa se considerarán tres tipos de factores: i) políticos ii) institucionales y iii) de gestión.

Factores Políticos:

- En el diseño y gestión estratégica del Programa estuvieron involucradas las autoridades superiores de la BCN y los presidentes de ambas cámaras del congreso, por lo que el proyecto estuvo siempre alineado con los requerimientos de la BCN y sus usuarios.
- Aunque hubo factores políticos propios de la vida de un Parlamento que afectaron en algún momento la ejecución, estos no llegaron a afectar sustantivamente su marcha dado que el proceso de renovación estratégica de la BCN facilitó un respaldo transversal por parte de las fuerzas políticas presentes en el Congreso. Acuerdos y protocolos específicos –como el reglamento para el Fondo de Asesoría Parlamentaria- facilitaron también el logro y mantenimiento de acuerdos con los directivos y miembros de ambas cámaras.



Factores Institucionales

1. Al estar el Programa alineado con el núcleo central del negocio de la BCN, la inversión de tiempo y esfuerzo en ellos no fue percibida como un esfuerzo adicional o paralelo por sus directivos o miembros, lo que condujo a un elevado compromiso y dedicación con las tareas del Programa.
2. La dirección de la BCN estableció acuerdos con DIPRES, en el sentido de obtener financiamiento permanente de las iniciativas exitosas desarrolladas en el proyecto, lo que es un factor crítico de sostenibilidad del mismo.
3. La definición de una estructura de dirección (como se detalla en el capítulo de viabilidad institucional de este informe) claramente definida en donde cada instancia (estratégica, de gestión y operativa) tuvo sus funciones y responsabilidades establecidas, facilitó la ejecución del Programa.
4. Todas las unidades, jefaturas y personal de la BCN estaban alineados con el programa a partir de un trabajo permanente de desarrollo organizacional (contemplado en componente 1).

Factores de gestión

1. La unidad ejecutora estaba totalmente alineada con la dirección de la BCN y en permanente contacto con ésta por lo que cada actividad desarrollada o decisión clave del proyecto, contaba con el conocimiento y aprobación de la Directora de la BCN.
2. La ejecución del Programa se realizó con un grado importante de flexibilidad para adecuar las acciones y recursos del mismo al proceso de prueba y aprendizaje que estaba llevando a cabo la BCN con relación a la innovación en su oferta de servicios. Cabe destacar que el diseño del Programa contemplaba ya mecanismos flexibles para el desarrollo de prototipos de servicios, especialmente en el componente 3.

b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

Como se ha mencionado anteriormente, desde un punto de vista estratégico el ejecutor tuvo un desempeño destacado, en cuanto que logró articular el diseño y ejecución del Programa al proceso de reorientación estratégica de la BCN que estaba en marcha. Desde el punto de vista de la gestión del Programa, el organismo ejecutor llevó ordenadamente los procesos administrativos y financieros de los cuales era responsable, ejecutándose satisfactoriamente todos los procesos fiduciarios necesarios.

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)
---	---	--	---

c. Desempeño del Banco

El Banco tuvo un desempeño satisfactorio en la ejecución del proyecto, apoyando permanentemente todos los procesos de gestión de proyectos, fiduciarios y financieros necesarios. No obstante lo anterior, se reconoce –coincidiendo con la percepción del ejecutor - que el Banco no aportó un apoyo técnico significativo en lo relativo al contenido sustantivo de las acciones del Programa. Al respecto, varios factores condujeron a esta situación: i) los especialistas asignados al seguimiento del Programa aunque pudieron aportar desde la perspectiva general de gestión de proyectos de fortalecimiento institucional, no estaban especializados en temas parlamentarios; ii) no se pudo orientar recursos de supervisión para financiar asistencia técnica por parte de especialistas del Banco situados en la sede u otras Representaciones o por parte de consultores expertos en la materia; y iii) el equipo responsable del diseño del proyecto no fue convocado para ofrecer asistencia técnica. Esta situación impidió aprovechar las oportunidades que usualmente la gestión de un proyecto ofrece para agregar valor sustantivo durante la ejecución de sus actividades. En el futuro, el Banco e ICS en particular debería establecer condiciones que permitan acercar



experticia técnica (propia o de consultores) a la ejecución de los proyectos y, particularmente, mantener contacto con el equipo que diseñó el proyecto.

En cuanto al seguimiento de la ejecución del proyecto éste se llevó a cabo satisfactoriamente utilizando para ello el POA y posteriormente el PEP. Este seguimiento se facilitó por la eficiente ejecución de la BCN la que cumplió con todas las actividades y compromisos de acuerdo a lo programado.

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)

V. Sostenibilidad

a. **Análisis de Factores Críticos**

La sostenibilidad del programa está asegurada por diversos factores:

1. Los modelos de negocios, sistemas y productos desarrollados en el contexto del proyecto han sido integrados a la gestión propia de la BCN.
2. En el marco del Programa, se ha modernizado las áreas clave de gestión de la BCN:
 - a. Estructura organizacional y gestión de procesos de trabajo.
 - b. Gestión de personas (con base al modelo de competencias, incorporando un proceso de capacitación continuo).
 - c. Modernización de la plataforma informática y el desarrollo de sistemas y software necesarios para la gestión eficiente del servicio y la satisfacción de las demandas de sus clientes.

Las mejoras introducidas a nivel de estructura, procesos y sistemas de gestión permiten prever que las competencias adquiridas por la BCN se mantendrán vigentes en el mediano plazo.

3. Se ha logrado una buena evaluación y posicionamiento ante los usuarios de la BCN, que perciben una satisfacción razonable de sus demandas. Ello permite prever un apoyo importante por parte de los parlamentarios a las mejoras logradas y a los nuevos servicios implementados.
4. Muchos de los productos desarrollados (destacándose los generados en el componente 3: Servicios de Asesoría para la Función Parlamentaria) han sido incorporados a la gestión permanente del servicio, contando incluso ya con financiamiento regular en el presupuesto de la BCN.

b. **Riesgos Potenciales**

Un riesgo que en el mediano plazo podría impactar negativamente en las capacidades logradas mediante el Programa consiste en una mayor confrontación política al interior del Congreso que derive –entre otras cosas- en controversias respecto a la calidad o utilidad de los servicios ofrecidos por la BCN o respecto al incremento reciente de su planta de personal y recursos presupuestales.

c. **Capacidad Institucional**

La BCN tiene capacidad institucional suficiente para mantener y profundizar los efectos positivos del Programa en el mediano plazo. La apropiación por parte de la entidad de los procesos, sistemas y técnicas de gestión aportados por el Programa refuerza dicha capacidad.

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)



VI. Evaluación y Seguimiento

a. Información sobre Resultados

Para los objetivos de desarrollo, componentes y varias actividades del proyecto se establecieron indicadores cuantitativos de medición para los cuales se definió una línea de base que debía ser medida por la BCN dentro de las primeras actividades del programa. Con relación a los indicadores de propósito (objetivo de desarrollo) y el objetivo de resultado del componente 1, estas mediciones no se hicieron de acuerdo a lo programado o se hicieron algunas mediciones que no sirven para establecer una comparación razonablemente válida con la línea de base. Aunque de manera general el Banco podría haber insistido más en la realización de estas mediciones oportunamente, el problema fundamental radica en la inclusión en el diseño del Programa de indicadores que dependen de actividades e instrumentos de seguimiento que no están explícitamente incluidas en la planificación de actividades o en el presupuesto de la operación. Así, garantizar su ejecución resulta complejo.

Los indicadores de componentes considerados al momento del diseño del Programa estaban orientados principalmente al desarrollo de los diversos productos del mismo. Sin embargo, con excepción de los indicadores de propósito, no se consideraron indicadores de impacto, eficacia o eficiencia. Esta situación fue relevada en la evaluación intermedia, proponiéndose algunos indicadores complementarios que apuntaron hacia aspectos de calidad, eficiencia y eficacia. Lamentablemente, muchos de tales indicadores requerían el desarrollo de actividades y metodologías adicionales de levantamiento y procesamiento de información, lo que no se consideró viable en su momento en tanto la relación costo beneficio de implementar dicho sistema era negativa y podría además implicar una distracción de la abultada agenda de actividades de la Unidad Ejecutora y de la BCN.

Una vez concluido el programa y considerando la positiva evaluación del mismo en cuanto al desarrollo de todos los productos comprometidos, la BCN se ha comprometido a implementar indicadores de impacto que permitan dar seguimiento sustantivo al proceso de mejora continua y a la satisfacción de sus usuarios relevantes.

b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

El proyecto no considera un seguimiento futuro ni evaluación ex post, la que no se considera necesaria teniendo en cuenta tanto los resultados del programa como su muy probable sostenibilidad.

VII. Lecciones Aprendidas

1. Articular los Programas de modernización institucional con los esfuerzos propios de reorientación estratégico de las entidades beneficiarias, parece elevar significativamente la calidad de la ejecución y el logro de los resultados en el área de capacidad institucional. En comparación con otros Programas ejecutados en Chile, donde el Programa más bien impulsó el cambio estratégico (con resultados mixtos), en este caso el Programa acompañó un proceso de renovación que ya estaba en marcha, facilitando recursos y apoyo para su desarrollo y éxito. De esta experiencia emerge la idea de que al seleccionar posibles instituciones públicas como beneficiarias de Programas de modernización institucional, un criterio importante puede ser el grado en que dicha entidad ha iniciado o no un proceso de reorientación estratégica o, por lo menos, el grado en que cuenta con las condiciones básicas para iniciarlo (consensos básicos sobre la orientación de la reforma, acuerdos estratégicos con los mandantes, capacidades de gestión mínimas, marco legal adecuado, etc.). Se recomienda que en situaciones donde se considera que no están dadas las condiciones básicas para el éxito de un programa de reforma institucional, el Banco proponga realizar acciones de asistencia técnica (mediante KCPs, asistencia de especialistas del Banco o consultorías especializadas) para desarrollar dichas condiciones, como un paso previo a una operación de préstamo focalizada en el programa de reforma institucional mismo.



2. Teniendo en cuenta el carácter eminentemente innovador del Programa, resulta clave la consideración en el diseño de los Programas de espacios de flexibilidad que permitan el ensayo y error en cuanto al diseño y puesta en marcha de nuevos productos y servicios. La planificación debe ser así flexible y fácilmente ajustable al proceso de aprendizaje en curso y a la respuesta observada en los usuarios de los nuevos servicios. Debe, por tanto, evitarse que en proyectos centrados en innovación el ajuste continuo de actividades, recursos y plazos sea interpretado fundamentalmente como un problema. La inclusión de mecanismos que permitían generar prototipos de servicios que luego podían o no ser aprobados y expandidos (como ocurrió fundamentalmente con el componente 3) es una buena práctica en el caso de Programas orientados a la innovación.
3. El enfoque de mejora de servicios y orientación al cliente que claramente guió el diseño y ejecución del Programa, facilitó su éxito. Si bien el espacio de intervención fundamental en los Programas de modernización institucional son los procesos de trabajo y las estructuras organizacionales, un sólido enfoque de servicios (cliente) evita que dicha intervención responda a los intereses y visiones internas de la entidad en desmedro de la visión de los usuarios o clientes externos.
4. Con relación a la evaluación de los resultados de Programas de modernización institucional, es necesario desarrollar indicadores y metodologías para su seguimiento que sean viables y realistas. En este Programa – como ocurre en otros que se han ejecutado en Chile- no se puso suficiente atención ni se asignaron explícitamente recursos para el seguimiento de los indicadores propuestos en el diseño del Programa. Resulta recomendable incluir en el presupuesto de los Programas recursos específicamente destinados a este fin, dado que no parece suficiente la contratación de una evaluación final (usualmente el consultor responsable debe trabajar con la información disponible y si no se ha generado previamente la información relativa a los indicadores de resultado, no es posible generarla al momento de la evaluación final por los plazos en que ésta debe concluir). Basar los indicadores de resultado en encuestas o sistemas de información que realiza el organismo beneficiario pero que no están claramente institucionalizados, puede conducir a que al momento de cierre del Programa no se cuente con la información necesaria.
5. En cuanto al aporte técnico que el Banco debiera ofrecer a los ejecutores durante la implementación de los programas, las condiciones actuales del trabajo sectorial en el Banco debieran permitir con mayor facilidad que antes dicho aporte. Al respecto se sugiere considerar: i) una mayor focalización de los recursos sectoriales de seguimiento en financiar actividades de asistencia técnica especializada (por parte de especialistas del Banco o consultores), para lo cual es indispensable que la Representación ofrezca el apoyo necesario en materias administrativas y fiduciarias mediante la dedicación de tiempo por parte de un Analista de Operaciones; ii) organizar misiones (presenciales o virtuales) con los equipos responsables del diseño de las operaciones, con el objeto de analizar el plan de supervisión anual de los Programas y acordar actividades de asistencia técnica. En el caso de proyectos específicos con otras Bibliotecas de los poderes legislativos de la región, se sugiere también considerar un vínculo técnico con los especialistas de la Biblioteca del Banco.
6. Con relación a la mejora de la calidad de la función parlamentaria, que es el propósito final de una intervención en dicho Poder del Estado, la experiencia del Programa bajo análisis sugiere que mejorar las capacidades y servicios de organismos que como la BCN están al servicio directo de los parlamentarios puede ser una forma adecuada de influir positivamente en el ejercicio de su función. Ello mediante: i) la profesionalización y mejora de la calidad de la asesoría técnica que requieren los parlamentarios en el ejercicio de su labor, y ii) la mejora de la calidad y el acceso a información sobre los temas de debate en el Congreso.

Anexos:

1. Acta del Taller de Cierre.
2. Evaluación del Prestatario.



Anexo 1

Acta del Taller de Cierre



CHILE

AYUDA MEMORIA

Taller de Cierre del Programa de Fortalecimiento de las tareas de apoyo a la Función
Parlamentaria
(CH-L1011) (1625/OC-CH)

RECIBIDO

2010 JUN 24 AM 12:48

REPT 1011

Objetivo de las reuniones: Analizar el informe de evaluación final del Programa y acordar los contenidos a incluir en el Informe de Cierre del Programa (PCR).

Participantes:

- **Organismo Ejecutor:** Sra. Soledad Ferreiro, Directora de la Biblioteca del Congreso Nacional; Sr. José Muga, Director del Programa y funcionarios de la Biblioteca del Congreso Nacional.
- **Banco:** Juan Carlos Cortázar, Especialista Sectorial ICS; Eric Latorre, Consultor; Paula Manque, consultora ICS.

Fechas: 8 de marzo y 23 de abril 2010

1. La ejecución del programa concluyó formalmente su plazo del último desembolso el 31 de Diciembre de 2009, encontrándose totalmente cerrada desde el punto de vista técnico, administrativo y financiero.
2. La evaluación final muestra que el Programa logró contribuir a generar nuevas y relevantes capacidades institucionales en la Biblioteca del Congreso Nacional (BCN), consolidando una forma más eficiente de gestión y enriqueciendo la oferta de servicios que la BCN ofrece a sus clientes (parlamentarios y ciudadanos). Se pasó revista a los indicadores tanto de resultado como de producto, observándose un adecuado nivel de cumplimiento de las metas.
3. Con relación a la ejecución del Programa, se considero a ésta satisfactoria, al igual que al desempeño del Ejecutor y del Banco. Se identificaron también un conjunto de aprendizajes y lecciones.
4. Se acordó que el documento PCR recogería los hallazgos de la evaluación final y la valoración dada por los participantes tanto al cumplimiento de objetivos, metas de producto como a la ejecución misma.

Santiago de Chile, 17 de junio de 2010

Soledad Ferreiro

Directora, Biblioteca del Congreso Nacional

Juan Carlos Cortázar

Jefe de Proyecto, BID

Anexo 2

Evaluación del Prestatario



Banco Interamericano de Desarrollo
Informe de Terminación de Proyecto –2006 PCR
Evaluación del Prestatario

Nombre del Proyecto: ***PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LAS TAREAS DE APOYO A LA FUNCIÓN PARLAMENTARIA- BCN INNOVA***

Agencia(s) Ejecutora(s): Biblioteca del Congreso Nacional

Prestatario: Banco Interamericano de Desarrollo

Fecha de Aprobación del Proyecto:

Fecha Efectividad Contrato: **Sep-22-2005**

Fecha Evaluación Prestatario:

Fecha Esperada Taller de Cierre:

Clasificación del Desempeño del Proyecto por el Prestatario

La probabilidad de Lograr su Objetivo(s) de Desarrollo:

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

Implementación del Proyecto:

☒ Muy Satisfactorio (HS) ☐ Satisfactory (S) ☐ Poco Satisfactorio (PC) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Sostenibilidad de Resultados de Proyecto:

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

Comentarios:

Desempeño del Prestatario

Por favor clasifique su propio desempeño durante la preparación y ejecución del Proyecto:

☒ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (US) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios:

Desempeño del Banco

Por favor clasifique el desempeño del Banco durante la preparación y ejecución del Proyecto. Elementos que deben ser considerados, incluir hasta que punto el Banco facilitó la participación en el diseño del proyecto, propuso adecuadas soluciones técnicas a problemas identificados, y respondió a las necesidades del Prestatario (sentido del tiempo a la respuesta del Banco, y selección de tipo de instrumento) así como asistencia técnica (y la flexibilidad de responder a situaciones de emergencia durante la implementación del proyecto. Sus comentarios serán incorporados en el PCR, sin ser alterados). Favor notar que esta sección será replicada sin alterar al cuerpo principal del PCR.

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Poco Satisfactorio (PS) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Comentarios: complejidad de insertar el marco lógico con las promesas de los productos y servicios a crear; Lenguaje complejo para escribir el proyecto

Sugerencias Adicionales para Mejorar el Desempeño del Banco

Comentarios/sugerencias adicionales para mejorar el futuro desempeño del Banco. Generar reuniones de exploración en torno a los temas a desarrollar en conjunto con beneficiario y los expertos del banco de acuerdo a la temática. Menor papeleo para hacer cambios, en ocasiones se requería llenar 100 paginas para un cambio menor