

Programa de Fortalecimiento del Senado de la Nación

(AR-L1008/1603/OC-AR)

Informe de Terminación de Proyecto (PCR)

Equipo de proyecto original: Francisco Mejía (RE1/SC1), Jefe de Equipo; Carlos Cordovez (SDS/SGC); Dana Martin (LEG/OPR), Manuel Castilla (COF/CAR), Claudete Camarano (COF/CAR); Fernando Grafe (Consultor); Oscar Florez (Consultor); e Irene Cartín (RE1/SC1), quien asistió en la producción del documento. Maximiliano Marqués (RE1/SC1) y Mario de Andrade Ferreira (COF/CAR) prepararon, conjuntamente con el Ejecutor, el Sistema de Evaluación de Capacidad Institucional (SECI).

Equipo PCR: Juan Carlos Cortázar (ICS/CAR, Jefe de Proyecto; Claudia Silva (Consultora) y Florencia Serale (ICS/CAR).

Índice

| | |
|--|----|
| Enlaces Electrónicos | 3 |
| Acrónimos y Abreviaciones..... | 4 |
| INFORMACIÓN BÁSICA (CANTIDAD EN DÓLARES AMERICANOS US\$) | 5 |
| I. Introducción | 6 |
| II. Desempeño del proyecto (A ser calificado) | 9 |
| 2.1 Efectividad | 9 |
| a. Análisis de la Lógica Vertical | 10 |
| b. Resultados Logrados | 11 |
| c. Análisis de la Atribución de los Resultados..... | 28 |
| d. Resultados Imprevistos | 28 |
| 2.2 Eficiencia | 28 |
| 2.3 Relevancia..... | 31 |
| 2.4 Sostenibilidad..... | 32 |
| 2.5 Salvaguardias ambientales y sociales | 33 |
| III. Criterios no centrales | 33 |
| 3.1 Contribución a los Objetivos Estratégicos del Banco | 33 |
| 3.2 Monitoreo y Evaluación..... | 33 |
| 3.3 Uso de Sistemas de Países | 34 |
| IV. Hallazgos y Recomendaciones..... | 34 |

Enlaces Electrónicos

1. [Matriz de Efectividad en el Desarrollo \(DEM\)](#)
2. [Versión Final de Reporte de Progreso del Monitoreo \(PMR\)](#)
3. Análisis de Costos Ex post (Si está disponible): n/a
4. Informe de evaluación de impacto (si está disponible): n/a
5. [Minuta de la reunión de QRR](#)
6. Minuta del Taller de cierre o en su caso de los comentarios por escrito recibidos del Gobierno (incluyendo la evaluación general del desempeño del Banco, si fue realizada)
7. [Enlace Electrónico Optativo \(EEO\)](#)

Acrónimos y Abreviaciones

| | |
|------------|--|
| AL | Aporte local |
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo |
| COMDOC III | Sistema de Comunicaciones Documentales del HSN |
| EEO | Enlace Electrónico Optativo |
| FdP | Fin de proyecto |
| GAFP | Sistema Integrado de Gestión Administrativa y Financiera Parlamentaria |
| HSN | Honorable Senado de la Nación |
| IFEP | Instituto Federal de Estudios Parlamentarios |
| IRAM | Instituto de Racionalización de Materiales y Certificación |
| ITP | Informe de Terminación de Proyecto |
| LB | Línea de base |
| ML | Marco Lógico |
| M&E | Monitoreo y evaluación |
| OAC | Oficina de Atención Ciudadana |
| OE | Organismo Ejecutor |
| OG | Objetivo General |
| PFI | Programa de Fortalecimiento del Senado de la Nación |
| PGCyEP | Programa de Gestión de Calidad y Extensión Parlamentaria |
| PHSN | Presidencia / Presidente del HSN |
| PMR | Informe de Seguimiento de Progreso (PMR por sus siglas en inglés) |
| POA | Plan Operativo Anual |
| RRHH | Recursos Humanos |
| SARHA | Sistema de Administración de Recursos Humanos AFIP |
| SECI | Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional |
| SP | Secretaría Parlamentaria |
| SVE | Sistema de Voto Electrónico |
| UCP | Unidad Coordinadora del Programa |

INFORMACIÓN BÁSICA (CANTIDAD EN DÓLARES AMERICANOS US\$)

NÚMERO DE PROYECTO (S): AR-L1008
TÍTULO: PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL SENADO DE LA NACIÓN
INSTRUMENTO DE PRÉSTAMO: PRÉSTAMO DE INVERSIÓN – FACILIDAD UNIMONETARIA
PAÍS: REPÚBLICA ARGENTINA
PRESTATARIO: REPÚBLICA ARGENTINA
PRÉSTAMO (S): 1603/OC-AR
SECTOR/SUBSECTOR: REFORMA/MODERNIZACIÓN DEL ESTADO/REFORMA Y APOYO AL SECTOR PÚBLICO

FECHA DE APROBACIÓN DIRECTORIO: DEC-8-2004
FECHA DE EFECTIVIDAD CONTRATO DE PRÉSTAMO: MAY-4-2005
FECHA DE ELEGIBILIDAD PRIMER DESEMBOLSO: NOV-4-2005

MONTO PRÉSTAMO (S)

MONTO ORIGINAL: US\$ 4.800.00
MONTO ACTUAL: US\$ 4.800.000
PARI PASU: BID: 60% APOORTE LOCAL: 40%
COSTO TOTAL DEL PROYECTO: US\$ 8.000.000

MESES DE EJECUCIÓN

DESDE APROBACIÓN: 105 MESES
DESDE EFECTIVIDAD DEL CONTRATO: 100 MESES

PERIODOS DE DESEMBOLSO

FECHA ORIGINAL DE DESEMBOLSO FINAL: MAY-4-2010
FECHA ACTUAL DE DESEMBOLSO FINAL: SEP-30-2013
EXTENSIÓN ACUMULATIVA (MESES): 40 MESES
EXTENSIÓN ESPECIAL (MESES): N/A

DESEMBOLSOS

MONTO TOTAL DE DESEMBOLSOS A LA FECHA: US\$4.769.356,96

REDIRECCIONAMIENTO. ESTE PROYECTO:

¿RECIBIÓ FONDOS DE OTRO PROYECTO? [No] ¿CUÁL? [N/A]
¿ENVIÓ FONDOS A OTRO PROYECTO? [No] ¿CUÁL? [N/A]

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS ECONÓMICO EX POST: N/A
METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN EX POST: N/A

CLASIFICACIÓN DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO:

I. Introducción

- 1.1 **Contexto institucional.** En 2000, la Argentina vivió una severa crisis institucional en el Senado de la Nación, que derivó en la renuncia del Vicepresidente de la Nación y Presidente del Senado¹. Este episodio no resultaba aislado sino que era síntoma de la crisis política, social y económica, que atravesaba el país. La inestabilidad institucional, la crisis económica, el empobrecimiento de amplios sectores de la sociedad y el descreimiento generalizado de la ciudadanía en la clase política y en las instituciones, afectaron severamente la gobernabilidad. Este estado de cosas condujo a la renuncia del Presidente de la República en diciembre de 2001. Así, el periodo 2001-2002 será recordado por una de las más severas crisis de la historia reciente del país.
- 1.2 A partir de 2003, la Argentina experimentó una fuerte recuperación, tanto de los equilibrios macroeconómicos fundamentales, como de la actividad económica. No obstante estas mejoras, instituciones como el Poder Legislativo continuaban siendo vistas con desconfianza por la población. El diagnóstico realizado durante la etapa de preparación del programa, citando la encuesta de *Latinobarómetro* del año 2003, señalaba que apenas el 13% de los argentinos tenía mucha o alguna confianza en el Poder Legislativo. Este nivel era muy inferior al promedio de la región e, inclusive, al nivel de confianza que recibían otras instituciones argentinas, tales como el Poder Ejecutivo, el Poder Judicial y la Iglesia.
- 1.3 **Diagnóstico.** El diagnóstico realizado al momento de prepararse el proyecto indicaba que el proceso de consolidación democrática requería el fortalecimiento del Poder Legislativo. Dicho análisis tuvo en cuenta los esfuerzos del Senado de la Nación por mejorar su credibilidad institucional y su transparencia. En efecto, el Senado constituyó en diciembre de 2001 la Comisión Especial de Reforma Administrativa Integral, que presentó una propuesta de reforma administrativa integral del Senado, girando sus recomendaciones en torno a cuatro ejes: (i) austeridad presupuestaria; (ii) reforma del Reglamento del Honorable Senado de la Nación (HSN), con el objetivo de hacer más eficiente la tarea de elaboración de las leyes; (iii) mayor eficacia y productividad en la gestión administrativa y de apoyo a la labor parlamentaria; y (iv) mecanismos para una mayor transparencia y participación ciudadana. En tal sentido, el Senado contaba con un Plan de Fortalecimiento Institucional consensuado entre las fuerzas políticas representadas en el HSN, el que además contemplaba recomendaciones de centros de estudio y organizaciones de la sociedad civil. Las propuestas de reforma y modernización surgidas del seno de la Comisión antes nombrada formaron la base del programa apoyado por el Banco, siendo la estrategia de la operación apoyar la implementación del plan mencionado precedentemente.
- 1.4 Al tiempo que el diagnóstico reconocía los esfuerzos del organismo por mejorar su gestión y transparencia, también puntualizaba que aún quedaba mucho por hacer. En efecto, el diagnóstico encontró debilidades en tres aspectos principales: (i) la gestión parlamentaria; (ii) la gestión financiera y administrativa; y (iii) la gestión de recursos humanos. Atento a ello, el proyecto se focalizó en fortalecer esos aspectos.
- 1.5 **Gestión parlamentaria.** En cuanto a esta cuestión, el diagnóstico puntualizó que la labor legislativa y la calidad de las leyes se veían afectadas por el limitado sistema de asesoría disponible y la ausencia de metodologías de análisis y personal técnico legislativo especializado que brindara apoyatura en la elaboración de las normas. Sin perjuicio de contarse con el Instituto Federal de Estudios Parlamentarios (IFEP), el trabajo parlamentario descansaba sobre todo en la labor de las comisiones legislativas. No obstante, estas comisiones no contaban con la estructura apropiada para brindar el apoyo técnico requerido por los legisladores. Asimismo, resultaban limitadas las herramientas para el seguimiento y control del proceso parlamentario y las metodologías para

¹ La Constitución Argentina dispone que el Vicepresidente de la Nación ejerce la Presidencia del Senado, sin voto, salvo caso de empate.

conformar una agenda legislativa que articulase y organizase el trabajo de las comisiones y del Senado en su conjunto.

- 1.6 **Gestión administrativa y financiera.** El diagnóstico identificó limitaciones en la formulación presupuestaria y en el sistema de registro, en especial, por la falta de herramientas que integrasen tesorería, contaduría y liquidación de sueldos y jornales, lo cual incidía en la consistencia de las cifras de ejecución presupuestaria, en la posibilidad de generar informes y en la rendición de cuentas. Adicionalmente, se encontraban debilidades en los procesos administrativos, tales como demoras, pasos redundantes y ausencia de manuales de procedimientos. En tal sentido, muchos de los procedimientos se realizaban con base en la práctica o costumbre. Asimismo, la normativa administrativa se encontraba dispersa en distintos instrumentos de diferente rango. Por otra parte, la estructura orgánica era considerada rígida y burocratizada. Además, no se contaba con manuales de funciones ni de organización. Complementariamente, se identificaron limitaciones en la infraestructura de servicios informáticos, con equipamiento insuficiente y obsoleto, en especial, en las áreas administrativas.
- 1.7 En lo que hace a la gestión de recursos humanos (RRHH) el diagnóstico identificó como el principal problema, la no aplicación de la carrera administrativa, lo cual conllevaba la ausencia de sistemas de selección, evaluación y promoción del personal y discrecionalidad en los nombramientos. Esta situación derivaba, entre otras cuestiones, en alta rotación y en la dificultad para elaborar planes de capacitación adecuados a las necesidades. Por otra parte, también se observó que la información del personal se encontraba dispersa y los sistemas de control se consideraban poco eficientes.
- 1.8 Todas estas circunstancias dificultaban el funcionamiento y la coordinación entre las Secretarías Administrativa y Parlamentaria.
- 1.9 **El Programa de Fortalecimiento (PFI).** Con la operación se procuró abordar los problemas identificados, sintetizados en los párrafos precedentes. El PFI se ubicó en la Presidencia del Honorable Senado de la Nación (PHSN). El préstamo se estimó en US\$4,8 millones y el aporte local en US\$3,2 millones. El programa se aprobó el 8 de diciembre de 2004, el contrato de préstamo se suscribió el 4 de mayo de 2005 y la elegibilidad fue otorgada el 4 de noviembre de 2005. Los plazos eran 4 años para comprometer recursos y 5 años para desembolsos.
- 1.10 **Diseño.** En esta materia, se observan fortalezas y debilidades. Entre las primeras, se destaca la identificación de problemáticas clave para el desempeño de la institución y su vinculación con la ciudadanía, el procurar apoyar la estrategia desarrollada por el Senado para resolverlas y la incorporación de las fuerzas políticas en las distintas etapas de la preparación, junto con la consulta directa a los principales actores. Entre las segundas, se debe señalar una incompleta identificación de riesgos (ver pár. 2.39 a 2.41), la introducción de algunos productos sin apropiación en el organismo o excesivamente ambiciosos (ver pár. 2.35; y Tabla 2 –producto 2.6), el mecanismo de ejecución (ver pár. 1.15-1.16) y débiles indicadores de impacto y resultado (ver pár. 2.13). Adicionalmente, la identificación de problemas del diagnóstico no fue acompañada por un esfuerzo –en la medida de lo factible– de cuantificación de los mismos, lo cual incide en la debilidad de los indicadores de resultado y, en consecuencia, en la evaluabilidad de la operación.
- 1.11 **Cambios institucionales.** Sobre la gestión del programa incidió el normal desarrollo del proceso de cambio de autoridades previsto por los plazos constitucionales. De hecho, durante la ejecución se produjeron tres cambios de administración en el Senado. Si bien las tres administraciones mantuvieron el interés por el programa y sus objetivos, cada administración tuvo su impronta y marcó sus prioridades en cuanto a actividades y productos a ejecutar. Los cambios en las autoridades políticas del organismo implicaron la consiguiente rotación de personal directivo, planta de asesores y personal técnico. La rotación de funcionarios requirió redoblar esfuerzos para la difusión del programa al interior del Senado. Asimismo, los cambios en los recursos humanos se

- reflejaron en la Unidad Coordinadora del Programa (UCP), la que experimentó cuatro cambios en su conducción y frecuente rotación en la planta de personal tanto técnico como administrativo.
- 1.12 Todas estas circunstancias derivaron en cierta discontinuidad en la gestión y dificultaron la construcción de memoria institucional, incidiendo, a su vez, sobre los plazos para la realización de actividades y la obtención de productos de la intervención.
 - 1.13 En línea con los cambios institucionales mencionados (pár. 1.11), pueden distinguirse **tres etapas en la ejecución del programa**, vinculadas a las tres administraciones del Senado que se sucedieron durante el periodo de ejecución. Así, es conveniente analizar la ejecución teniendo en cuenta esta situación, ya que las distintas administraciones implicaron diferentes dinámicas de implementación.
 - 1.14 **Etapas inicial.** El PFI sufrió una demora inicial de seis meses, que es el lapso que medió entre la firma del contrato y el cumplimiento de las condiciones previas para obtener la elegibilidad para desembolsos del proyecto. Una vez elegible, la ejecución avanzó con lentitud. Uno de los inconvenientes al inicio tuvo que ver con la posibilidad de aplicar la normativa del Banco en los procedimientos de contrataciones y adquisiciones, atento a la falta de experiencia del ejecutor con dichos procedimientos. Este hecho derivó en distintas interpretaciones normativas y en lentitud operativa, sobre todo debido a la necesidad de establecer los circuitos administrativos requeridos para llevar adelante las contrataciones y adquisiciones y de familiarizar a directivos y personal con los nuevos procedimientos².
 - 1.15 **Mecanismos de ejecución.** El esquema de ejecución se estructuró en cuatro niveles: (i) estratégico; (ii) directivo; (iii) operativo; y (iv) de coordinación. El nivel estratégico estaba a cargo del Presidente del HSN. El nivel directivo era responsabilidad de la Secretaría Parlamentaria y de la Secretaría Administrativa, las que debían ejercer la dirección general de cada componente en las áreas de su competencia. El nivel operativo estaba a cargo de las Direcciones integrantes de las estructuras de las Secretarías antes nombradas. En este nivel debían designarse Jefes de Proyecto y Grupos de Proyecto a cargo de la gestión operativa de los componentes. El nivel de coordinación está a cargo de la UCP, adscripta a la PHSN.
 - 1.16 El adecuado conocimiento del programa al interior del organismo, tenía una importancia particular, debido al rol clave que tenían asignado en los mecanismos de ejecución, las Direcciones Generales y Direcciones de las Secretarías Parlamentaria y Administrativa. De hecho, los directivos de las áreas involucradas debían asumir la condición de Jefes de Proyecto, teniendo a su cargo la realización de actividades, entrega de productos y cumplimiento de plazos de distintos aspectos del programa. Asimismo, se previó la figura del Gestor de Componente, estimándose que habría un Gestor por Proyecto. Estas posiciones serían cubiertas por consultores que debían trabajar con los Jefes de Proyecto y en coordinación con la UCP. En la práctica, esta modalidad de distribución de acciones y responsabilidades resultó de difícil administración y coordinación.
 - 1.17 **Segunda etapa en la ejecución del programa.** Atento a lo señalado hasta aquí, se produjeron demoras tanto en la ejecución financiera como en el avance de las metas físicas. Al momento de la evaluación intermedia, en agosto de 2008, luego de 33 meses de ejecución, sólo se había ejecutado un 21% del total de los recursos del programa; a la vez, se notaba una reducida utilización del financiamiento (11%), vis-a-vis la utilización de los recursos de contrapartida (35%). Por otra

² Durante la etapa de preparación del préstamo se realizó una evaluación del Sistema de Evaluación de Capacidad Institucional (SECI) del HSN, la cual encontró debilidades en las áreas administrativa, financiera y de recursos humanos y en el sistema de archivos y de compras y contrataciones; y sugirió establecer un mecanismo de ejecución con suficiente capacidad para llenar la falta de experiencia del Senado con organismos multilaterales de crédito. Adicionalmente, el SECI recomendó diversas acciones de mejora, parte de las cuales fueron incorporadas al diseño, en el componente 2. Por otro lado, la UCP -que no se constituyó como unidad ejecutora, sino coordinadora- no tuvo la independencia sugerida, debiendo de todas maneras depender para su accionar de las áreas permanentes del HSN. En cuanto a otras acciones de mejora, formaron parte del programa y, por lo tanto, fueron encaradas en distinta medida durante la ejecución del PFI.

parte, el avance de la ejecución física era sumamente desparejo, con un conjunto amplio de actividades que exhibían notorios atrasos en su fecha de inicio. Posteriormente, el informe de evaluación realizado en junio de 2011 mostró que si bien había mejoras en la ejecución, todavía persistían demoras. De hecho, luego de 67 meses de ejecución, se había ejecutado el 59% de los recursos BID y 65% del aporte local, en tanto, un número importante de productos se encontraban pendientes. Así, el PFI tuvo un total de 5 prórrogas, acumulando una extensión de 40 meses en el plazo del último desembolso.

- 1.18 **Tercera etapa en la ejecución.** Frente a este estado de cosas, en 2012, habiendo asumido una nueva conducción, a fin de optimizar los tiempos y recursos disponibles, se definieron las siguientes líneas de acción: (i) continuación de la mejora de la dotación de equipos informáticos de la institución; (ii) actualización tecnológica del recinto del HSN; (iii) mejora de la estructura y gestión de la Cámara en el corto plazo; y (iv) diagnóstico institucional del funcionamiento del Poder Legislativo en su conjunto. En marzo de 2012, en el marco de una Misión de Administración entre el Gobierno Argentino, el HSN y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se acordaron las actividades a desarrollar en el plazo de la última prórroga (20-03-2012 al 30-09-2013)³. Las metas entonces consensuadas surgieron de la propia organización y contribuían al objetivo general de la operación. Se destacan como productos clave de esta etapa, el Sistema de Voto Electrónico (SVE) y la renovación de equipamiento, que comprendió la adquisición de licencias, de equipamiento informático y de comunicaciones (Senado TV).
- 1.19 Adicionalmente, se simplificó el **esquema de ejecución**⁴, con un solo Jefe de Proyecto en la estructura permanente del Senado y un esquema de vinculación directa de la UCP con la PHSN y el Jefe de Proyecto. Asimismo, se eliminó la figura de Gestor de Componente. Con las definiciones reseñadas, fue factible un sustancial avance en la ejecución, con lo cual, a agosto de 2013, el Banco había desembolsado el 99,4% del financiamiento y el Organismo Ejecutor (OE) había ejecutado el 87% del total de los recursos del proyecto, con una ejecución del 87% de los recursos BID y de 86% del Aporte Local (AL). En cuanto a la ejecución física, a la misma fecha se había logrado un avance del 76,73% de las metas originalmente planteadas, según la metodología de monitoreo y evaluación (M&E) acordada en el Taller de Arranque⁵. Adicionalmente, respecto de las actividades y productos comprometidos en 2012, al presente se encuentra en curso el último proceso de licitación planeado, el que estará concluido para la fecha de cierre.

II. Desempeño del proyecto (A ser calificado)

2.1 Efectividad

Objetivo General. Apoyar el fortalecimiento institucional del Senado de la Nación, con el fin de mejorar su capacidad de gestión parlamentaria y administrativa en el marco de una mayor transparencia.

Impacto (impact). El HSN mejora su credibilidad como institución fundamental del Estado.

Resultados (outcomes):

- (1) HSN fortalecido con su función legislativa mejorada.
- (2) HSN fortalecido con su gestión administrativa-financiera mejorada.

³ Durante las etapas precedentes, el Banco y el OE analizaron las dificultades que derivaban en lentitud en la ejecución. Este seguimiento, sin embargo, no produjo cambios en los factores críticos identificados, básicamente debido a diferencias en cuanto a cómo abordar la simplificación del mecanismo de ejecución y en la importancia del producto 1.4 -este producto era considerado clave por el Banco en aquel momento, pero no contaba con interés ni apropiación en el Senado-, dichas diferencias dilataron acuerdos que contribuyeran a impulsar la ejecución.

⁴ De acuerdo con los actores clave, la simplificación de dicho esquema contribuyó a la agilización de la gestión, durante la última etapa de ejecución.

⁵ El Taller de Arranque tuvo lugar 27-29 de septiembre de 2005. La metodología se aplicó a partir de 2006.

(3) Comunicación del HSN con la ciudadanía mejorada.

a. Análisis de la Lógica Vertical

2.1 En la tabla siguiente se muestran los objetivos, estructura de componentes y productos de la operación, desde la perspectiva de la lógica vertical del Programa.

| | |
|--------------------------------|---|
| Objetivo General | Apoyar el fortalecimiento institucional del Senado de la Nación, con el fin de mejorar su capacidad de gestión parlamentaria y administrativa en el marco de una mayor transparencia. |
| Impacto | El HSN mejora su credibilidad como institución fundamental del Estado. |
| Efectos Directos | <ul style="list-style-type: none"> a) HSN fortalecido con su función legislativa mejorada. b) HSN fortalecido con su gestión administrativa-financiera mejorada. c) Comunicación del HSN con la ciudadanía mejorada. |
| Componentes y Productos | <ul style="list-style-type: none"> 1. Apoyo a gestión parlamentaria y al proceso de formación de la ley <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Propuesta de nuevas estructuras (Secretaría Parlamentaria y Comisiones Permanentes) y manuales elaborados e implementados. 1.2 Capacitación recursos humanos. 1.3 Sistema de seguimiento de trámite legislativo mejorado. 1.4 Cuerpo permanente de asesores constituido. 1.5 Servicios de asesoría técnica especializada. 1.6 Sistema de voto electrónico para el recinto. |
| | <ul style="list-style-type: none"> 2. Gestión administrativa y financiera <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Sistema Integrado de Gestión Administrativa y Financiera Parlamentaria (GAFP) implementado. 2.2 Sistema de seguimiento de expedientes (COMDOC III) implementado. 2.3 Digesto normativo elaborado y disponible en internet. 2.4 Dirección General de Auditoría fortalecida. 2.5 Estructura informática modernizada (hardware, comunicación, software). 2.6 Sistema de gestión edilicia (mejoramiento de la gestión edilicia). |
| | <ul style="list-style-type: none"> 3. Formación y gestión de los recursos humanos <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Sistema de administración de recursos humanos (SARHA) implementado.⁶ |
| | <ul style="list-style-type: none"> 4. Comunicación social y gestión del cambio <ul style="list-style-type: none"> 4.1 Nuevo portal HSN operando. 4.2 Canal Senado TV operando con señal pública y con producción de contenidos. 4.3 Oficina de Atención Ciudadana operando en HSN y coordinada con la Cámara de Diputados. 4.4 Unidades de gestión con procesos de calidad implementados. |

2.2 La lógica vertical a nivel componentes indicaría, por una parte, que a través de una mejora de las estructuras, los procedimientos, los sistemas y la capacitación del personal, la provisión de asesoría técnica especializada y la modernización del recinto, se apoyaría la gestión parlamentaria y el proceso de formación de la ley. Por otra parte, se entendió que la gestión administrativa y financiera mejoraría mediante la provisión de sistemas específicos, el ordenamiento de las normas

⁶ El diseño original previó también el fortalecimiento de la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH), un plan integral de capacitación y actividades de capacitación de urgencia -cumpliéndose las metas previstas al respecto-; y apoyar la carrera administrativa, entregable que fue postergado por el OE y que actualmente se encuentra en desarrollo por la DGRH, por fuera del PFI.

administrativas, el fortalecimiento de la gestión edilicia y la provisión de bienes informáticos, como del mejoramiento de las capacidades de control interno. Asimismo, se entendía que al fortalecer el área de recursos humanos y la capacitación del personal, se mejoraría la formación y gestión de recursos humanos. Finalmente, el análisis de la lógica vertical señala que habilitando nuevos y mejores canales de comunicación con el ciudadano e introduciendo la gestión de calidad en la institución se aportaría a la comunicación social y a la gestión del cambio.

- 2.3 En general, los productos previstos guardan una relación directa con los componentes a los que pertenecen, por lo cual habría una relación lógica entre entregables y componentes. No obstante ello, es menos evidente la relación de entregables con la gestión del cambio (Componente 4).
- 2.4 De la lectura de los efectos directos, surge que hay una relación lógica directa entre los componentes y los resultados esperados (*outcomes*), en términos de fortalecimiento de la función legislativa, de la función administrativa y de la comunicación con la ciudadanía.
- 2.5 Sin perjuicio en lo dicho en pár. 2.4, cabe señalar que los elementos de análisis con que se cuenta no permiten establecer si el set de actividades y entregables planeados conforma un conjunto suficiente para el logro de los resultados.
- 2.6 En lo que hace a la relación con el impacto esperado, la vinculación es, por lo menos, muy indirecta. Como se menciona en el pár. 2.12, la credibilidad de una institución pública depende de un conjunto de variables, no sólo vinculadas a su gestión o a su capacidad de comunicación con la sociedad, sino también a circunstancias del entorno institucional y del contexto general, de las que la institución puede tener responsabilidad o no tenerla. En otras palabras, la percepción del Senado en la sociedad puede variar a causa de fenómenos ajenos al funcionamiento de la propia institución.
- 2.7 En cuanto al objetivo general del proyecto, se advierte que los resultados esperados (efectos directos) tienen un fraseo muy similar al objetivo general (OG) de la operación. Atento a ello, es factible establecer la relación lógica entre la cadena de productos y efectos directos y dicho OG. No obstante lo señalado, es necesario notar que el OG incorpora el ingrediente de un marco de mayor transparencia, respecto del cual los entregables, componentes y resultados no guardan una relación directa. Dicho esto, el hecho que el Senado amplíe los canales de relación con la ciudadanía, podría interpretarse como un aporte en el sentido de una mayor transparencia.
- 2.8 El ITP, en general, no ha identificado problemas relativos a la implementación del modelo de lógica vertical del programa, con excepción de dos aspectos que vale la pena resaltar. Por una parte, los indicadores establecidos para evaluar los resultados fueron débiles a tales fines (ver pár. 2.13). Esta situación limita sustancialmente el análisis del logro de los resultados del programa. En el caso del Resultado 1, más aún, cuando uno de los indicadores (#1.2) se vincula a un resultado no cumplido. Ello es así, dada la falta de apropiación que tuvo en el Senado, la iniciativa impulsada por el programa de implantar un cuerpo permanente de asesores (ver. pár. 2.16 y 2.35). Igual dificultad se presenta en el análisis del Resultado 3, ello es así, atento a que el indicador 3.1 es propiamente un indicador de producto y, además, no se previeron las actividades necesarias para la medición del indicador 3.2. Por otra parte, la débil relación de la cadena de “productos/componentes/resultados” con el “impacto” de la operación, dificulta identificar la posible contribución del programa a la mejora de la imagen del Congreso en la sociedad (ver gráfico en Tabla 2).

b. Resultados Logrados

- 2.9 En la Tabla 2 se presentan los indicadores de impacto, de efectos directos (*outcomes*) y de producto (*outputs*) previstos en el PMR⁷. El análisis de resultados y productos entregados presentado a

⁷ De acuerdo con las directivas del Banco, a partir de 2010 se introdujo el Informe de Seguimiento de Progreso (PMR por sus siglas en inglés) como herramienta de seguimiento de la operación. En dicha oportunidad, se ajustaron el fraseo de los resultados y los indicadores de resultado y de producto. Para la selección de indicadores, el PMR se

continuación y en la Tabla 2, se realiza con base en la evidencia relevada en la documentación del Banco, del Organismo Ejecutor e información pública disponible.

- 2.10 **A nivel de impacto** el diseño asumió que la mejora en la capacidad legislativa, administrativa y de comunicación del Senado permitiría lograr una mejora en la percepción del Senado en la población. Consistente con ello, para medir el impacto, el diseño recurrió a un indicador de percepción que busca medir la confianza de la población en el Congreso Nacional, publicado por *Latinobarómetro*⁸ (ver Tabla 2).
- 2.11 Como puede observarse en la Tabla 2, se ha superado la meta prevista. Aún más, la evolución del indicador en el periodo 2003-2011 muestra que -si bien con oscilaciones- la confianza en el Congreso argentino ha evolucionado positivamente. Inclusive, en 2010, el Congreso argentino logró superar el promedio regional, situación que se mantuvo en 2011.
- 2.12 Sin embargo, este resultado debe tomarse con cautela, al menos por dos razones, por una parte, el diseño no explicitó la teoría sobre la que se apoyó, que vincularía la mejora en la gestión con la mejora en la confianza en la institución. En tal sentido, debe hacerse notar que la confianza del público puede verse influida -positiva o negativamente- por sucesos ajenos al organismo. En otras palabras, el indicador de confianza puede variar por motivos ajenos al funcionamiento del Senado. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que *Latinobarómetro* mide la confianza en el Congreso Nacional. Atento a que el Congreso está compuesto por el Senado y la Cámara de Diputados, el indicador seleccionado por el diseño también está influido por la percepción que el público tiene de la Cámara de Diputados, la que no ha sido parte de la intervención.
- 2.13 **A nivel de resultados** (*outcomes*), se especificaron tres efectos directos, que buscan la mejora de las capacidades legislativa, administrativa y de comunicación del Senado. Adicionalmente, el PMR buscó medir dichos efectos directos por medio de cinco indicadores de resultado (ver Tabla 2). Se entiende, no obstante, que tres de ellos (indicadores 1.1; 1.2; y 3.1 no constituyen indicadores de resultado, sino indicadores de producto. Sin perjuicio de ello, se los ha utilizado en el presente ITP, ya que son aquellos seleccionados por el diseño, razón por la cual, corresponde analizar su desempeño.
- 2.14 Para evaluar la **mejora en la función legislativa**, el PMR recurrió a dos indicadores, los que buscan medir: (i) el acceso del público a los proyectos legislativos (indicador de resultado 1.1); y (ii) la disponibilidad de asistencia técnica especializada en el proceso de formación de la ley, por medio de un cuerpo permanente de asesores (indicador de resultado 1.2). Cabe señalar, no obstante, que el análisis de estos indicadores abre dudas respecto de su suficiencia para identificar el logro del resultado propuesto.
- 2.15 Sin perjuicio de la limitación mencionada, corresponde señalar que el indicador 1.1 está cumplido. De hecho, el HSN pone a disposición de la ciudadanía todos los proyectos ingresados (100%), tanto por medio del portal como a través de la Oficina de Atención Ciudadana (OAC)⁹. Adicionalmente, el HSN presenta en su portal un amplio menú de información, ya que se provee la agenda de reuniones de las Comisiones, la versión taquigráfica de las sesiones, los Decretos

basó en los indicadores del Marco Lógico (ML), en los resultados definidos para la operación y en la metodología de seguimiento acordada en el Taller de Arranque. El impacto, los resultados (*outcomes*) y los productos tomados en este Informe de Terminación de Proyecto (ITP) corresponden al PMR.

⁸ El indicador representa el porcentaje de encuestados que respondieron que tienen mucha confianza o algo de confianza en el Congreso. La encuesta *Latinobarómetro* se realiza anualmente en alrededor de 18 países de América Latina y el Caribe y se encuesta un promedio de 1000 personas en cada país. El rango va de 0 a 100 (fuente: DataGov). En el caso de la encuesta para Argentina, se encuestaron alrededor de 1200 personas cada año (fuente: base de datos *Latinobarómetro*). Al momento de realizar el PCR, *Latinobarómetro* había publicado los datos hasta el año 2011, por lo cual se dispone de datos a ese año, no contándose con datos a fin de proyecto.

⁹ En el Enlace Electrónico Optativo (EEO), Sección 1.1, se brinda información del Buscador de Proyectos.

- firmados por el PHSN, así como también, las normas administrativas emitidas por la institución (resoluciones, decretos administrativos, etc) (ver indicador 1.1 y producto 4.1, en Tabla 2).
- 2.16 Por otra parte, el indicador de resultado 1.2 no se cumplió. Al respecto, el programa proveyó los productos previstos, es decir, el diseño del Cuerpo de Asesores Permanente y apoyó su aprobación, la cual fue dispuesta por decreto del entonces Presidente del HSN. No obstante, el producto no despertó real interés en el Senado, entre otras cuestiones, porque implicaba una modificación en la cultura interna en cuanto a asesoramiento técnico a los bloques políticos (ver pár. 2.35), no logrando apropiación. Atento a ello, la institución no lo implementó.
- 2.17 A los fines de evaluar la **mejora en la gestión administrativa-financiera**, el PMR seleccionó el indicador 2.1 (certificación de calidad ISO-9001), cumpliéndose sobradamente la meta planeada. Se encuentra certificado que el HSN posee un Sistema de Gestión de la Calidad que cumple con los requisitos de la norma IRAM-ISO 9001-2008. El alcance de la certificación es la elaboración de proyectos de ley y otras normas, en sus distintos pasos, incluyendo los procesos en 24 Despachos de Senadores. Adicionalmente, la certificación alcanza procesos en 26 unidades, pertenecientes a la Secretaría Parlamentaria y a la Secretaría Administrativa (ver indicador 2.1 y producto 4.4, en Tabla 2).
- 2.18 Con el objeto de evaluar la **mejora en la comunicación con la ciudadanía**, se recurrió a dos indicadores buscando medir la cobertura de Senado TV (indicador de resultado 3.1) y la satisfacción de los usuarios con la OAC (indicador de resultado 3.2).
- 2.19 El indicador 3.1 cumplió ampliamente la meta. El Programa financió el mejoramiento de Senado TV, el cual transmite las sesiones de la Cámara, en vivo; produce contenidos de interés general; y realiza transmisiones semanales de dichos contenidos. A Senado TV tiene acceso cualquier institución o individuo con conexión a Internet o acceso a señales de TV por cable. En efecto, a Senado TV se accede vía Internet desde el portal del HSN y por Canal de YouTube. Adicionalmente, Senado TV está disponible vía señales de TV por cable y satélite. Atento a que el acceso que hoy permite Senado TV supera de manera amplia, cualitativa y cuantitativamente, la meta planteada por el diseño, el indicador está cumplido¹⁰. Atento a la diversidad de medios con que el Canal llega a los usuarios (portal HSN, canales de cable, televisión satelital y canal YouTube), no es factible tener una medida adecuada de utilización. No obstante, a modo de ejemplo, cabe mencionar que sólo en YouTube cuenta con más de 600 suscriptores y casi 80.000 visitas.
- 2.20 Con respecto al indicador 3.2, el diseño no incluyó ni se previeron las actividades necesarias para el levantamiento de la encuesta de satisfacción, razón por la cual no hay datos disponibles. Sin perjuicio de ello, cabe recordar que la OAC constata la cantidad de visitas a su portal, lo cual da un estimativo de la cantidad de consultas cursadas. A la fecha del presente ITP, el portal de la OAC contaba más de 171.000 visitas¹¹.
- 2.21 A diferencia de los indicadores del Resultado 1, los indicadores seleccionados para evaluar los Resultados 2 y 3, aportan al análisis del logro de los resultados en materia administrativa y de comunicación. No obstante, en la práctica, la evaluabilidad queda afectada, al no contarse con datos de uno de ellos (indicador 3.2 -ver pár. 2.20).
- 2.22 El PMR se apoyó en **17 indicadores de producto**, de los cuales, a agosto de 2013, 12 se habían cumplido y 5 mostraban un cumplimiento parcial (ver Tabla 2 por metas planeadas y logradas). Asimismo, el cumplimiento de estos últimos mostró un rango que va de 39% a 94%. Se estima que dicho valor no tendrá modificaciones sustanciales hasta el cierre o después del mismo. Ello es así,

¹⁰ En el EEO Sección 1.2, se presenta información adicional respecto al acceso a Senado TV y sus contenidos.

¹¹ En el EEO. Sección 1.3, se presenta documento respecto a la OAC. Asimismo, al abordar el indicador de producto 4.3 (Tabla 2) se brinda mayor información acerca de la OAC.

dadas las situaciones específicas que exhiben los productos con nivel de cumplimiento inferior al 100%, las que se explican en la Tabla 2, en las celdas respectivas.

- 2.23 Con el resultado descrito en pár. 2.22, el programa muestra un grado de cumplimiento promedio en materia de productos entregados que alcanza el 87%, que implica un nivel satisfactorio de eficacia.
- 2.24 En general, se considera que los indicadores de producto se ajustan a las actividades y productos planeados, mostrando de manera bastante adecuada los logros en ese sentido.

Tabla 1

Cambios a la Matriz de Resultados¹²

2.25 El proyecto no fue reformulado¹³.

| Sección de la Matriz de Resultados donde los cambios se llevaron a cabo | Cambio específico realizado | Tipo de cambio ¹⁴ | Razones para el cambio | Fecha de cambio | Fecha de cambio acordado con la entidad ejecutora |
|---|--|------------------------------|--|-----------------|---|
| Impacto | <p>Refraseo del indicador de impacto - Introducción de línea de base y meta.</p> <p>Finalidad ML: Apoyar el fortalecimiento institucional del Senado de la Nación, con el fin de mejorar su capacidad de gestión legislativa y su transparencia como factor estratégico para la consolidación democrática de esta institución.</p> <p>Indicador de Impacto ML: Al finalizar del proyecto, el Senado mejora su credibilidad como institución fundamental del Estado.</p> <p>Impacto PMR: El HSN mejora su credibilidad como institución fundamental del Estado.</p> <p>Indicador de Impacto PMR: Mejora en el nivel de percepción favorable del HSN por parte de la población</p> | (iii) | Introducción del PMR como herramienta de seguimiento de las operaciones. | 2010 | 2010 |
| Resultados | <p>Refraseo de los resultados – Cambios en los indicadores – Introducción de líneas de base y metas</p> <p>Propósito ML: Senado fortalecido institucionalmente con sus funciones legislativa, fiscalizadora y de gestión administrativa</p> | (ii) (iii) (iv) (v) | Introducción del PMR como herramienta de seguimiento de las operaciones. | 2010 | 2010 |

¹² Los cambios a la matriz de resultados que se recogen en esta tabla, se refieren a los cambios que no se hacen en el contexto de una reformulación. Un proyecto que ha sido reformulado tiene una nueva matriz de resultados que ha sido aprobado por el Directorio. La justificación de la reformulación se incluye en el documento del proyecto. Los cambios en los impactos o resultados de la sección incluyen: i) los cambios realizados en el impacto o resultado, ii) añadir un impacto o resultado adicional que se relaciona con el objetivo del proyecto, iii) cambios en los datos asociados a un indicador como la unidad de medida, el valor de línea de base, año de línea de base, valor de la meta, los medios de verificación; iv) la adición o sustitución de un nuevo indicador (que requiere la información de todos los datos de los indicadores asociados), y v) la eliminación de un indicador. Los cambios en la sección de productos son: i) los cambios realizados a la unidad de medida de los productos, los medios de verificación o las metas finales, ii) la adición o sustitución de un nuevo producto, y iii) la eliminación de un producto.


¹³ Ver nota 12.

¹⁴ Seleccionar el tipo de cambio de la lista incluida en el pie de página (nota al pie 12).

| Sección de la Matriz de Resultados donde los cambios se llevaron a cabo | Cambio específico realizado | Tipo de cambio ¹⁴ | Razones para el cambio | Fecha de cambio | Fecha de cambio acordado con la entidad ejecutora |
|---|--|---|---|--|--|
| | <p>interna mejoradas.</p> <p>Indicadores ML:</p> <p>Calidad del proceso de formulación de la ley: 50% de las leyes expedidas han contado con apoyo y dictamen de calidad en técnica legislativa.</p> <p>El 100% de los proyectos legislativos cuentan con acceso público al registro actualizado del trámite.</p> <p>5 de las leyes de especial importancia expedidas en cada legislatura han contado con los servicios de asistencia técnica especializada al finalizar la ejecución del Proyecto.</p> <p>Resultados PMR:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. HSN fortalecido con su función legislativa mejorada 2. HSN fortalecido con su gestión administrativa-financiera mejorada 3. Comunicación del HSN con la ciudadanía mejorada <p>Indicadores PMR:</p> <p>1.1: Proyectos legislativos con acceso público al registro actualizado de trámites.</p> <p>1.2: Servicios de apoyo técnico y especializado a la labor parlamentaria realizada en las Comisiones conformado por un cuerpo de asesores permanentes integrado por 10 especialistas.</p> <p>2.1: Certificación de calidad ISO-9001.</p> <p>3.1: Municipios conectados a Senado TV.</p> <p>3.2: Grado de satisfacción de los usuarios de los servicios de información de la OAC.</p> | | | | |
| Productos | Actualización de indicadores, sin cambio en los productos esperados. El avance en el logro de los mismos se informa en la Tabla 2. | No se identifican cambios (i); (ii); o (iii). Antes bien, se identifican cambios en los indicadores producto. | Ajustarse a la metodología de seguimiento acordada en el Taller de Arranque. Introducción de PMR como herramienta de seguimiento de la operación. | Taller de Arranque (sept2005) Introducción PMR (2010) | Taller de Arranque (sept2005) Introducción PMR (2010) |

Tabla 2

Matriz de Resultados Alcanzados

| Impacto/Indicador | Unidad de Medida | Valor de Línea de Base | Año de Línea de Base | Medio de Verificación | Metas | | Fecha en la que las metas fueron alcanzadas |
|---|------------------|------------------------|----------------------|--|------------------------|----------------------|---|
| Impacto: El HSN mejora su credibilidad como institución fundamental del Estado | | | | | | | |
| Indicador: Mejora en el nivel de percepción favorable del HSN por parte de la población | % | 13 | 2004 | Encuesta de Latinobarómetro | Valor de Meta Original | 31 (fin de proyecto) | 2011 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | n/a | |
| | | | | | Valor alcanzado | 40,7 | |
|  | | | | El gráfico presenta la evolución del indicador para el periodo 2003-2011 (último disponible), notándose que -aunque con oscilaciones- la confianza de la población en el Congreso ha evolucionado positivamente en el periodo. Asimismo, en 2010, por primera vez en el periodo, el Congreso argentino logró un nivel de confianza superior al promedio regional, situación que se repitió en 2011 (ver pár. 2.10 a 2.12). | | | |
| Fuente: Latinobarómetro 2011 y bases de datos Latinobarómetro 2003-2011. | | | | | | | |

| Resultado/Indicador | Unidad de Medida | Valor de Línea de Base | Año de Línea de Base | Medio de Verificación | Metas | | Fecha en la que las metas fueron alcanzadas |
|---|---|------------------------|----------------------|--|------------------------|----------------------|---|
| Resultado #1: HSN fortalecido con su función legislativa mejorada (a) | | | | | | | |
| Indicador #1.1: Proyectos legislativos con acceso público al registro actualizado de trámites | Proyectos disponibles en la web y en la Oficina de Atención Ciudadana (OAC) | -- | 2005 | Portal del HSN | Valor de Meta Original | 100 | 2013 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | n/a | |
| | | | | | Valor alcanzado | 100% | |
| Indicador #1.2: Servicios de apoyo técnico y especializado a la labor parlamentaria realizada en las Comisiones conformado por un cuerpo de asesores permanentes integrado por 10 especialistas | Especialistas | -- | 2005 | Proceso de selección del Cuerpo de Asesores. | Valor de Meta Original | 5 (2010) 5 (2011) | n/a |
| | | | | | Valor de Meta revisado | n/a | |
| | | | | | Valor alcanzado | No cumplido | |
| (a) Ver pár. 2.13 a 2.16; e información adicional en el EEO. Sección 1.1. | | | | | | | |
| Resultado #2: HSN fortalecido con su gestión administrativa-financiera mejorada. (b) | | | | | | | |
| Indicador #2.1: Certificación de calidad ISO-9001 | Unidades | -- | 2005 | Certificación de calidad por parte del IRAM. | Valor de Meta Original | 8 (2011) | 2012 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | n/a | |
| | | | | | Valor alcanzado | 50 | |
| (b) Ver pár. 2.17. | | | | | | | |

Resultado #3: *Comunicación del HSN con la ciudadanía mejorada.(c)*

| | | | | | | | |
|---|------------|-----|------|---|------------------------|---|------|
| Indicador #3.1: <i>Municipios conectados a Senado TV</i> | Municipios | 300 | 2004 | Verificación de acceso al canal por parte de municipios | Valor de Meta Original | 400 (2008) 100 (2011) | 2013 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | n/a | |
| | | | | | Valor alcanzado | El acceso a Senado TV supera la meta, cualitativa y cuantitativamente. Todos los municipios del país tienen acceso a Senado TV, vía internet. Además, se brindan múltiples formas de acceso para sectores público, privado y ciudadanía en general. De hecho, a Senado TV se accede vía Internet desde el portal del HSN y por Canal de YouTube y vía señales de TV por cable y satélite. En lo que hace a utilización, a modo de ejemplo, sólo en YouTube cuenta con más de 600 suscriptores y casi 80.000 | |

| | | | | | | | |
|---|---|----|------|------------------------------|------------------------|--|-----|
| | | | | | | visitas. | |
| Indicador #3.2: <i>Grado de satisfacción de los usuarios de los servicios de información de la OAC</i> | % | -- | 2004 | Encuesta de satisfacción OAC | Valor de Meta Original | 75 (2008) 90 (fin de proyecto) | n/a |
| | | | | | Valor de Meta revisado | n/a | |
| | | | | | Valor alcanzado | No disponible (ver pár. 2.20. A modo sólo referencial, se señala que la OAC constata la cantidad de visitas a su portal, lo cual da un estimativo de la cantidad de consultas cursadas, por ej. contaba 171.000 visitas a fin de agosto de 2013. | |
| (c) (ver pár. 2.18 a 2.20; y EEO. Secciones 1.2 y 1.3) | | | | | | | |

| Producto/Indicador | Unidad de Medida | Valor de Línea de Base ¹⁵ | Año de Línea de Base | Medio de Verificación | Metas | | Fecha en la que las metas fueron alcanzadas |
|--|------------------|--------------------------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|----------|---|
| Componente #1: Apoyo a la gestión parlamentaria y al proceso de formación de la ley | | | | | | | |
| Producto #1.1. Propuesta de nuevas estructuras (Secretaría Parlamentaria y Comisiones Permanentes) y manuales elaborados e implementados | Propuestas | -- | -- | -- | Valor de Meta Original | 1 | 2007 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | n/a | |
| | | | | | Valor alcanzado | Cumplido | |

¹⁵ El PMR no informa línea de base, año de línea de base, ni medio de verificación de productos.

| Producto/Indicador | Unidad de Medida | Valor de Línea de Base ¹⁵ | Año de Línea de Base | Medio de Verificación | Metas | | Fecha en la que las metas fueron alcanzadas |
|--|----------------------|--------------------------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|---------------------------------------|---|
| | | | | | | parcialmente (94% ¹⁶) (a) | |
| (a) El PFI entregó las propuestas de Manual de Procedimientos y de nueva estructura, con el objeto de contribuir a la mejora de la actividad parlamentaria. Ambas propuestas fueron aprobadas por las instancias correspondientes del Senado. El programa ha reportado una implementación parcial del Manual, hecho que reduce el % de cumplimiento de este indicador. En cuanto a la propuesta de estructura, en 2007, el Presidente del HSN dispuso la modificación de la estructura orgánica de la Secretaría Parlamentaria (DP-0816/07, del 06/12/2007), con base en el producto entregado por el PFI. En lo sustantivo dicha estructura se ha mantenido hasta el presente. En el EEO. Sección 2.1 se presenta la estructura de la Secretaría Parlamentaria. | | | | | | | |
| Producto #1.2. Capacitación recursos humanos | Personas capacitadas | -- | -- | -- | Valor de Meta Original | 1 ¹⁷ | 2013 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | n/a | |
| | | | | | Valor alcanzado | Cumplido(b) | |
| (b) La estimación de este indicador plantea la dificultad de no haberse estipulado el tipo de capacitación ni la cantidad de personas a capacitar ni el periodo de la capacitación. El análisis de metas según metodología aplicada a partir de 2006 (ver pár. 4.2 y 4.3), mide la capacitación en técnica legislativa e informa un avance de 70% al respecto. La UCP informa que este tipo de capacitación ha sido incorporado en la oferta regular de cursos del Centro de Capacitación Superior del Senado, por lo que el personal de las Comisiones recibe esta formación con periodicidad. Atento a ello, se entiende que el objetivo de incluir este producto se ha logrado, toda vez que el personal tiene acceso a este entrenamiento, independientemente de la financiación del Programa. | | | | | | | |
| Producto #1.3. Sistema de seguimiento de trámite legislativo mejorado | Sistema | -- | -- | -- | Valor de Meta Original | 1 | 2013 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | n/a | |
| | | | | | Valor alcanzado | 1 Cumplido(c) | |
| (c) Se realizó el rediseño del sistema de seguimiento y gestión de expedientes legislativos. Los proyectos con origen en el HSN tienen seguimiento en el sistema. | | | | | | | |

¹⁶ Valor estimado según metodología para calcular el grado de avance en la ejecución establecida por el programa en el Taller de Arranque y aplicada a partir de 2006, con base en el marco lógico (ver pár. 4.2 y 4.3; y EEO. Sección IV).

¹⁷ No queda clara la definición de esta meta del PMR. En la metodología de seguimiento aplicada a partir de 2006, la meta avanzaba gradualmente al 100% del personal permanente de las Comisiones capacitado en técnica legislativa. Si bien se informa que la meta se cumplió en un 70%, tampoco se indicó la cantidad de personas a capacitar/capacitadas.

| Producto/Indicador | Unidad de Medida | Valor de Línea de Base ¹⁵ | Año de Línea de Base | Medio de Verificación | Metas | | Fecha en la que las metas fueron alcanzadas |
|--|--------------------------|--------------------------------------|----------------------|-----------------------|---|---|---|
| Producto #1.4. Cuerpo permanente de asesores constituido HITO: Reglamento Operativo del Cuerpo permanente de asesores aprobado | Asesores | -- | -- | -- | Valor de Meta Original | Asesores: 5 Reglamento: 1 | 2013 |
| | Reglamento | | | | Valor de Meta revisado | n/a | |
| | Valor alcanzado | | | | Cumplido parcialmente (30%) (d) | | |
| (d) Se cumplió el hito, ya que el PFI entregó el Reglamento operativo del Cuerpo permanente de asesores, el que fue aprobado por el Presidente del Senado. Con posterioridad, las autoridades del HSN no priorizaron este producto, por lo cual el cuerpo de asesores no se constituyó (ver indicador de resultado 1.2 y pár. 2.16). Atento a ambas situaciones y aplicando el criterio de valoración del avance de metas físicas del PFI, se determinó el nivel de cumplimiento del 30%. | | | | | | | |
| Producto #1.5. Servicios de asesoría técnica especializada | Opiniones especializadas | -- | -- | -- | Valor de Meta Original | 5 | 2013 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | n/a | |
| | | | | | Valor alcanzado | Cumplido parcialmente (40%) (e) | |
| (e) Se financió la reglamentación y manual operativo de un Fondo de contratación de asesoría técnica especializada, sin embargo no se lo implementó. Según la metodología de seguimiento de metas físicas, la meta se cumplió en un 40%. | | | | | | | |
| Producto #1.6. Sistema de voto electrónico (SVE) para el recinto ¹⁸ | Sistema | -- | -- | -- | Valor de Meta Original | 1 | 2013 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | n/a | |
| | | | | | Valor alcanzado | 1 Cumplido(f) | |

¹⁸ Inicialmente, a este producto se lo consideró vinculado al Componente 4 (Comunicación con la ciudadanía y gestión del cambio). Sin embargo, el OE planteó su reubicación por entender que por sus características el mismo se relaciona con el mejoramiento de la función legislativa, es decir, con el Componente 1. Atento a ello, en el ITP se lo incluye en el Componente 1.

| Producto/Indicador | Unidad de Medida | Valor de Línea de Base ¹⁵ | Año de Línea de Base | Medio de Verificación | Metas | | Fecha en la que las metas fueron alcanzadas |
|---|------------------|--------------------------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--|---|
| <p>(f) Se instaló un nuevo sistema de voto electrónico, el cual está operativo y en funcionamiento. El SVE está integrado por diversos módulos que permiten la gestión de diversas tareas vinculadas a la labor de los Senadores en el recinto. Entre las funcionalidades del sistema se cuenta el control de presencia (quórum) y la validación de identidad del Senador. El sistema utiliza un doble recurso, el control del peso en la butaca y la identificación por medios biométricos, a través de un lector de huellas dactilares. De esta manera, se da seguridad de la cantidad de Senadores presentes y de su identidad y se tiene certeza de la existencia o no de quórum en todo momento de la sesión. Cabe señalar que si el Senador se retira de su banca, al regresar tiene que volver a realizar la validación de identidad por medios biométricos. El sistema cuenta además con un módulo de votación que requiere nuevamente la validación de identidad. Asimismo, el sistema compara el número de Senadores sentados y la cantidad de Senadores habilitados para votar. Ambos valores deben coincidir. El proceso de voto es nominal y lo realiza cada Senador en su pantalla personal ubicada en su banca. El sistema habilita un tiempo (que puede ser ampliado) para la emisión del voto y brinda la posibilidad del voto por Sí o No. Las abstenciones son el resultado del no voto en el tiempo otorgado. En el EEO. Sección 2.2, se presenta información adicional respecto del SVE.</p> | | | | | | | |
| <p>Componente #2: Gestión administrativa y financiera</p> | | | | | | | |
| Producto #2.1. Sistema Integrado de Gestión Administrativa y Financiera Parlamentaria (GAFP) implementado HITO: Módulos implementados | Sistema | -- | -- | -- | Valor de Meta Original | Sistema: 1 Módulos: 14 | 2013 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | n/a | |
| | | | | | Valor alcanzado | Cumplido parcialmente (80%) (g) ¹⁹ | |
| <p>(g) El GAFP fue desarrollado e implementado en sus subsistemas de Tesorería, Presupuesto, Contabilidad, Compras y Obras -que incluye el módulo Centro Único de Atención y Mantenimiento, el que gestiona las necesidades de mantenimiento. Todos los módulos se encuentran operativos y en uso. No obstante, en su implementación, el GAFP ha presentado algunos inconvenientes que dificultan la plena integración de los subsistemas. Estos inconvenientes están actualmente en análisis de la UCP.</p> | | | | | | | |
| Producto #2.2. Sistema de seguimiento de expedientes (COMDOC III) implementado | Sistema | -- | -- | -- | Valor de Meta Original | 1 | 2006 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | n/a | |
| | | | | | Valor alcanzado | 1 Cumplido(h) | |

¹⁹ Estimación según metodología para calcular el grado de avance en la ejecución (metas físicas) aplicada a partir de 2006 (ver pár. 4.2 y 4.3).

| Producto/Indicador | Unidad de Medida | Valor de Línea de Base ¹⁵ | Año de Línea de Base | Medio de Verificación | Metas | | Fecha en la que las metas fueron alcanzadas |
|--|--------------------------------------|--------------------------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|---|---|
| (h) Se implementó el Sistema de Comunicaciones Documentales del HSN (COMDOC III) en la Secretaría Administrativa y está actualmente en uso. Se realizó el testeo y las pruebas del usuario, se adquirió equipamiento informático, servidor y scanner y se brindó la capacitación a los usuarios. El sistema permite el seguimiento en línea de expedientes y carpetas administrativas. En el EEO Sección 2.3 se brinda información adicional sobre el sistema. | | | | | | | |
| Producto #2.3. Digesto normativo elaborado y disponible en internet | Digesto | -- | -- | -- | Valor de Meta Original | 1 | 2011 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | n/a | |
| | | | | | Valor alcanzado | 1 Cumplido (i) | |
| (i) Se realizó el inventario de normas administrativas y se confeccionó el Digesto el cual está disponible en la intranet del HSN. En el EEO Sección 2.4 se presenta información adicional sobre el Digesto normativo. | | | | | | | |
| Producto #2.4. Dirección General de Auditoría fortalecida HITOS: Nueva estructura diseñada Manual de procedimientos implementado Personal capacitado | Dirección | -- | -- | -- | Valor de Meta Original | Dirección: 1 Estructura: 1 Manual: 1 Personas capacitadas:12 | 2011 |
| | Estructura Manual | | | | Valor de Meta revisado | n/a | |
| | Personas capacitadas | | | | Valor alcanzado | Cumplido (j) | |
| (j) Se cumplieron la totalidad de los hitos previstos en el PMR. El PFI produjo una propuesta de nueva estructura administrativa y de Manual de Procedimientos. Asimismo, se capacitó a los funcionarios en nuevas normas y manuales de procedimientos. Adicionalmente, se proveyó equipamiento informático, se entregó un manual interno de contenidos múltiples y se brindó soporte informático a dicho manual. El manual fue aplicado en 2011, no obstante, la nueva gestión no lo ha mantenido, orientándose hacia una estructura diferente. | | | | | | | |
| Producto #2.5. Estructura informática modernizada (hardware, comunicación y software) HITOS: Equipos Software Comunicaciones | Equipos | -- | -- | -- | Valor de Meta Original | Equipos: 1.249 HITOS: Equipos: 483 Programas: 170 Bocas de red: 400 | 2013 |
| | Equipos Programas Bocas de red | | | | Valor de Meta | n/a | |

| Producto/Indicador | Unidad de Medida | Valor de Línea de Base ¹⁵ | Año de Línea de Base | Medio de Verificación | Metas | | Fecha en la que las metas fueron alcanzadas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------------------|--------------------------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--|---|--------------------------|--|----------------|----------|----------------------------|---|-------------------------|---|------------|----|----------|---|----|-----|-----------|-----|---------------------------|---|------------|-----|---|-----|-----------|-----|--------|----|-------|------|--|--|--------------|--|
| | | | | | revisado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | Valor alcanzado | Cumplido. Ver tabla adjunta | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table><tr><th colspan="2">Equipamiento informático</th></tr><tr><th>Especificación</th><th>Cantidad</th></tr><tr><td>Data Center + equipamiento</td><td>1</td></tr><tr><td>Red WiFi + equipamiento</td><td>1</td></tr><tr><td>Servidores</td><td>14</td></tr><tr><td>Scanners</td><td>2</td></tr><tr><td>PC</td><td>823</td></tr><tr><td>Notebooks</td><td>119</td></tr><tr><td>Plotter para arquitectura</td><td>1</td></tr><tr><td>Impresoras</td><td>224</td></tr><tr><td>Bocas de red (dobles), material e instalación</td><td>400</td></tr><tr><td>Licencias</td><td>693</td></tr><tr><td>Varios</td><td>71</td></tr><tr><td>Total</td><td>2349</td></tr><tr><td colspan="2">Nota: Varios: lectores de código de barra; lectograbadoras; proyectores.</td></tr><tr><td colspan="2">Fuente: UCP.</td></tr></table> | | | | | | | | Equipamiento informático | | Especificación | Cantidad | Data Center + equipamiento | 1 | Red WiFi + equipamiento | 1 | Servidores | 14 | Scanners | 2 | PC | 823 | Notebooks | 119 | Plotter para arquitectura | 1 | Impresoras | 224 | Bocas de red (dobles), material e instalación | 400 | Licencias | 693 | Varios | 71 | Total | 2349 | Nota: Varios: lectores de código de barra; lectograbadoras; proyectores. | | Fuente: UCP. | |
| Equipamiento informático | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Especificación | Cantidad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Data Center + equipamiento | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Red WiFi + equipamiento | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Servidores | 14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Scanners | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PC | 823 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Notebooks | 119 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Plotter para arquitectura | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Impresoras | 224 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bocas de red (dobles), material e instalación | 400 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Licencias | 693 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Varios | 71 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 2349 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nota: Varios: lectores de código de barra; lectograbadoras; proyectores. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fuente: UCP. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Producto #2.6. Sistema de gestión edilicia HITOS: Documentación digitalizada Equipamiento | Sistema | | | | Valor de Meta Original | Sistema: 1 HITOS: Documentos: 0 Equipos: 11 | 2013 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Documentos | | | | Valor de Meta revisado | n/a | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Equipos | | | | Valor alcanzado | Cumplido parcialmente (39%) (k) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (k) El mejoramiento de la gestión edilicia abarcaba un amplio conjunto de actividades y productos, tales como, el fortalecimiento de la Dirección General de Obras y Servicios, la racionalización del espacio físico, la optimización de la red eléctrica (media y baja tensión), un sistema de gerenciamiento de la seguridad y la reorganización de archivos. Durante la implementación se notó que las metas y productos resultaron muy ambiciosos, teniendo en cuenta que el Senado posee 12 edificios y un estacionamiento, totalizando 79.500m2, que incluyen parte de un edificio histórico como el Palacio del Congreso. De tal manera, la UCP definió un conjunto más acotado de productos. El Programa apoyó aspectos como: (i) digitalización de los planos de los edificios (conversión a autocad); (ii) reubicación de archivos; (iii) equipamiento; y (iv) relevamiento de inmuebles. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| Producto/Indicador | Unidad de Medida | Valor de Línea de Base ¹⁵ | Año de Línea de Base | Medio de Verificación | Metas | | Fecha en la que las metas fueron alcanzadas |
|---|------------------|--------------------------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--|---|
| Componente #3: Formación y gestión de los recursos humanos | | | | | | | |
| Producto #3.1. Sistema de administración de recursos humanos (SARHA) implementado | Sistema | -- | -- | -- | Valor de Meta Original | 1 | 2010 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | n/a | |
| | | | | | Valor alcanzado | 1 Cumplido (l) | |
| (l) Se adaptó e implementó el Sistema de Administración de Recursos Humanos AFIP (SARHA), el cual está en funcionamiento. Al sistema se accede ingresando el número de Código Único de Identificación Laboral (CUIL), basada en el número de Documento Nacional de Identidad (DNI). El sistema ha permitido implementar el legajo electrónico, entre otras mejoras. El personal tiene acceso a su legajo por intranet y permite solicitar comprobantes. A su vez, cuenta con distintos niveles de permisos, de modo que los titulares de áreas pueden acceder a distinta información de su personal. | | | | | | | |
| Componente #4: Componente #4: Comunicación y gestión del cambio | | | | | | | |
| Producto #4.1. Nuevo portal HSN operando HITOS: Portal inicial Portal actualizado | Portal | -- | -- | -- | Valor de Meta Original | 1 | 2013 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | n/a | |
| | Portal Portal | | | | Valor alcanzado | 1 Cumplido (m) | |
| (m) El Programa apoyó la introducción de mejoras al portal del HSN, el cual está plenamente operativo. En la actualidad la gestión del portal y la introducción de nuevas mejoras están en manos de las estructuras permanentes del HSN. El portal pone a disposición del público gran cantidad de información, como por ej, vínculos a las páginas de los Senadores, proyectos, normativa, decretos presidenciales, actividad de las comisiones, agenda parlamentaria, Senado TV, entre otras. En el EEO Sección 2.5, se brinda información adicional sobre los contenidos del portal del Senado. | | | | | | | |
| Producto #4.2. Canal Senado TV operando con señal pública y con producción de contenidos HITOS: Equipamiento y servicios | Canal | -- | -- | -- | Valor de Meta Original | Canal HITO: Equipos: no se detalla | 2013 |
| | Equipos | | | | Valor de Meta | n/a | |

| Producto/Indicador | Unidad de Medida | Valor de Línea de Base ¹⁵ | Año de Línea de Base | Medio de Verificación | Metas | | Fecha en la que las metas fueron alcanzadas |
|--|-----------------------|--------------------------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|---------------------------------|---|
| conexos | | | | | revisado | | |
| | | | | | Valor alcanzado | Canal: 1 Cumplido (n) | |
| (n) El Canal Senado TV está instalado y funcionando. El Canal emite las sesiones de la Cámara de Senadores en vivo y periódicamente emite otros contenidos de interés general. Asimismo, produce contenidos que emite en sus emisiones regulares (ver indicador de resultado 3.1; pár. 2.19 y EEO. Sección 1.2). | | | | | | | |
| Producto #4.3. Oficina de Atención al Ciudadano (OAC) operando en HSN y coordinada con la Cámara de Diputado | Oficina | -- | -- | -- | Valor de Meta Original | 1 | 2012 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | n/a | |
| | | | | | Valor alcanzado | 1 Cumplido (o) | |
| (o) La OAC fue implementada y se encuentra operativa. Esta Oficina se creó en 2006 como unidad organizativa dependiente de la UCP, a fin de entender en la ejecución de estrategias de apertura y comunicación institucional directa del Poder Legislativo hacia la sociedad. El HSN y la Cámara de Diputados, por resolución conjunta (DP-1120/06), decidieron que la OAC, dependiente del HSN, prestara servicios y realizara trabajos de forma conjunta con dicha Cámara. En 2012, al crearse el Programa de Gestión de Calidad y Extensión Parlamentaria (PGCyEP) (DP-0691/12), dependiente de la PHSN, la OAC es transferida desde la UCP a dicho programa, formalizándose el área en la estructura del Senado. Ver indicador de resultado 3.2 y EEO Sección 1.3. | | | | | | | |
| Producto #4.4. Unidades de gestión con procesos de calidad implementados | Unidades certificadas | -- | -- | -- | Valor de Meta Original | 8 | 2012 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | n/a | |
| | | | | | Valor alcanzado | 50 Cumplido (p) | |
| (p) A partir de la iniciativa promovida por el PFI, el HSN creó, en 2011, el Comité de Calidad y Gestión del Cambio, en el ámbito de la PHSN (DP-0864/11). Posteriormente, en 2012, el Comité pasa a ser el Programa de Gestión de Calidad y Extensión Parlamentaria, dependiente del PHSN. El PGCyEP cuenta con certificación IRAM-ISO 9001-2008. Se han certificado 50 unidades, entre Despachos de Senadores y unidades organizativas de la estructura permanente del Senado, tanto en la Secretaría Parlamentaria como en la Secretaría Administrativa. | | | | | | | |

c. Análisis de la Atribución de los Resultados

- 2.25 Atento a que no se cuenta con una evaluación de impacto, no es factible realizar un análisis de atribución de resultados. No está prevista la realización de una evaluación de impacto en el futuro.

d. Resultados Imprevistos

- 2.26 No se han identificado resultados imprevistos (ver pár. 2.25).

2.2 Eficiencia

- 2.27 El costo total del programa se estimó en US\$8millones. Hasta el momento se han ejecutado US\$ 6,9 millones, es decir, un 87%²⁰. El costo total y el del financiamiento del Banco no se modificaron durante la ejecución. No obstante, se incrementó la importancia relativa de los componentes, los cuales en conjunto pasaron de un presupuesto estimado de 78%, a un presupuesto ejecutado del 85%. De igual manera, aumentó en 6 puntos porcentuales la participación de la UCP, pasando de representar un 4% del presupuesto original a un 10% del presupuesto ejecutado. Las reducciones de presupuesto se produjeron en imprevistos y costos financieros.
- 2.28 Además de aumentar el presupuesto destinado a componentes (productos), se modificó la importancia relativa de los mismos. En efecto, el Componente 3 redujo su peso relativo (de 16% a 5%) y los Componentes 1; 2 y 4, aumentaron su importancia relativa. El Componente 1 incrementó su participación en 3 puntos porcentuales (20% en el presupuesto inicial, a 23% en el ejecutado). El Componente 2 tenía originalmente un presupuesto asignado del 31% del total de los recursos del Programa, en tanto, en el ejecutado alcanza una participación del 38%. Por su parte, el Componente 4 pasó de una participación en el presupuesto original del 11%, a representar un 19% del total de los recursos.
- 2.29 El proyecto evaluado no previó la realización de análisis de eficiencia, sea éste de costo-beneficio o de costo-efectividad. Atento a ello, a los fines exclusivamente referenciales se ha estimado un indicador que busca medir la eficiencia, considerando los productos entregados vis-a-vis los programados y los costos y plazos planeados respecto de los costos y plazos incurridos²¹.
- 2.30 Para tal estimación se utilizaron los productos considerados en el PMR y los costos y plazos totales del Programa. Dicha relación arroja un valor de 0,6, con lo cual se tendría un nivel de eficiencia medio. Evidentemente, sobre este resultado inciden los inconvenientes en la ejecución que se atravesaron en la etapa inicial y en la segunda etapa de la vida del proyecto y que derivaron en las prórrogas que debió tener el programa para cumplir con los productos esperados (ver. pár. 1.11 a 1.17).
- 2.31 Como se ha mencionado en pár. 1.18 y 1.19, en la Misión de Administración de 2012, el Banco y el OE acordaron ajustes a los productos y mecanismos de ejecución a los fines de mejorar la gestión en el periodo de la última prórroga. Así, se entiende del caso estimar los indicadores de eficacia y eficiencia para el periodo marzo 2012-presente, de modo de evaluar si los cambios introducidos, efectivamente contribuyeron a mejorar la ejecución. En tal sentido, el nivel de eficacia alcanza al

²⁰ Téngase en cuenta que a la fecha el programa aún está en ejecución, con lo cual los datos relativos a la ejecución financiera pueden verse modificados al cierre.

²¹
$$\frac{[\text{Productos entregados}/(\text{Plazo Actual} \times \text{Costo Actual})]}{[\text{Productos programados}/(\text{Plazo Programado} \times \text{Costo Programado})]}$$
 Escala de valores: 0 a 0,5: bajo nivel de eficiencia; >0,5 a 0,75: nivel medio de eficiencia; >0,75 a 1 o más: alto nivel de eficiencia.

99%²². En tanto, el indicador de eficiencia (pár. 2.29)²³ arroja un valor superior a 1 (1,11). Ver EEO Sección III.

²² Productos entregados/Productos programados en procesos licitatorios concluidos en el periodo marzo 2012-agosto-2013. Dado que el último proceso de licitación aún está en curso, los valores estimados en pár. 2.38 pueden verse modificados al cierre.

²³ Productos entregados vis-a-vis programados, tiempos y costos planeados vis-a-vis incurridos, en los procesos ya concluidos.

Tabla 3
Costos del Proyecto

| # | Componentes y Productos | Costo total planeado (2004 - millones US\$) | | | | Costo total revisado (2013 - millones US\$) | | | | Costo total actual (2013 - millones US\$) | | | |
|-----------------------------------|---|--|-------------|-------------|-------------|--|-------------|-------------|-------------|--|-------------|-------------|-------------|
| | | BID | LOCAL | TOTAL | % | BID | LOCAL | TOTAL | % | BID | LOCAL | TOTAL | % |
| 1. | Gestión parlamentaria y proceso de formación de la ley | 1,03 | 0,56 | 1,59 | 20% | 1,10 | 0,85 | 1,95 | 24% | 1,01 | 0,58 | 1,59 | 23% |
| 1.1 | Reorganización y fortalecimiento de la Secretaría Parlamentaria | 0,46 | 0,19 | 0,65 | | 0,53 | 0,48 | 1,01 | | 0,93 | 0,54 | 1,48 | |
| 1.2 | Fortalecimiento servicios asistencia técnica parlamentaria | 0,57 | 0,37 | 0,95 | | 0,57 | 0,37 | 0,95 | | 0,07 | 0,03 | 0,11 | |
| 2. | Gestión administrativa y financiera del Senado | 1,70 | 0,82 | 2,51 | 31% | 2,21 | 1,24 | 3,45 | 43% | 1,62 | 1,05 | 2,67 | 38% |
| 2.1 | Reorganización Dirección General de Administración | 0,15 | - | 0,15 | | 0,15 | - | 0,15 | | 0,04 | 0,01 | 0,05 | |
| 2.2 | Rediseño/implantación procesos administrativos críticos | 0,78 | 0,09 | 0,87 | | 0,78 | 0,51 | 1,30 | | 0,32 | 0,23 | 0,55 | |
| 2.3 | Digesto normativo | 0,09 | - | 0,09 | | 0,09 | - | 0,09 | | 0,05 | 0,03 | 0,09 | |
| 2.4 | Fortalecimiento de la Dirección General de Auditoría | 0,08 | 0,02 | 0,10 | | 0,08 | 0,02 | 0,10 | | 0,04 | 0,05 | 0,08 | |
| 2.5 | Consolidación de la Dirección de Informática | 0,21 | 0,44 | 0,64 | | 0,72 | 0,44 | 1,16 | | 1,06 | 0,63 | 1,68 | |
| 2.6 | Mejoramiento de la gestión edilicia | 0,38 | 0,27 | 0,65 | | 0,38 | 0,27 | 0,65 | | 0,11 | 0,11 | 0,22 | |
| 3. | Gestión, formación y optimización de recursos humanos | 0,70 | 0,56 | 1,26 | 16% | 0,19 | 0,13 | 0,32 | 4% | 0,21 | 0,16 | 0,37 | 5% |
| 3.1 | Rediseño estructura orgánica Dirección General de RRHH | 0,54 | 0,26 | 0,79 | | 0,17 | 0,13 | 0,31 | | 0,10 | 0,10 | 0,20 | |
| 3.2 | Sistema permanente formación y capacitación | 0,17 | 0,30 | 0,47 | | 0,02 | - | 0,02 | | 0,11 | 0,06 | 0,17 | |
| 4. | Comunicación social y gestión del cambio | 0,55 | 0,36 | 0,91 | 11% | 0,65 | 0,38 | 1,03 | 13% | 0,76 | 0,54 | 1,30 | 19% |
| 4.1 | Comunicación social | 0,37 | 0,19 | 0,56 | | 0,47 | 0,21 | 0,68 | | 0,46 | 0,41 | 0,87 | |
| 4.2 | Gestión del cambio | 0,18 | 0,17 | 0,35 | | 0,18 | 0,17 | 0,35 | | 0,30 | 0,13 | 0,43 | |
| SUBTOTAL COMPONENTES | | 3,98 | 2,30 | 6,28 | 78% | 4,15 | 2,61 | 6,75 | 84% | 3,60 | 2,33 | 5,93 | 85% |
| Administración y Otros costos (1) | | 0,82 | 0,90 | 1,72 | 22% | 0,65 | 0,59 | 1,25 | 16% | 0,60 | 0,42 | 1,02 | 15% |
| TOTAL DEL PROGRAMA | | 4,80 | 3,20 | 8,00 | 100% | 4,80 | 3,20 | 8,00 | 100% | 4,20 | 2,75 | 6,94 | 100% |
| Porcentaje | | 60% | 40% | 100% | | 60% | 40% | 100% | | 60% | 40% | 100% | |

(1) Costos no relacionados con productos específicos: Unidad Ejecutora, Auditoría, Monitoreo y Evaluación; Imprevistos; Costos Financieros.

Fuente: Contrato de Préstamo 1603/OC-AR y Estado de Inversiones al 31-08-2013 proporcionado por la UCP, con base en datos del UEPEX.

2.3 Relevancia

- 2.32 Al tiempo de la aprobación, el programa tenía relevancia ya que buscaba apoyar al Senado en un momento en que la institución estaba desarrollando esfuerzos para mejorar su gestión interna tanto parlamentaria como administrativa y su vinculación con la ciudadanía, luego de la baja en su imagen producida entre 2000 y 2002. Así, el programa apoyó los lineamientos planteados por el Senado al crear la Comisión Especial de Reforma Administrativa Integral.
- 2.33 La mejora de la gestión interna y de la percepción del Senado en la sociedad son procesos que se han desarrollado a lo largo de la ejecución, razón por la cual, los objetivos del programa han mantenido su relevancia. Así, las administraciones que se sucedieron respaldaron el programa, no obstante lo cual, hicieron ajustes a las prioridades en cuanto a productos y actividades. Durante la primera y segunda etapa de ejecución, el Banco acompañó el proceso con las herramientas de supervisión usuales²⁴. En tanto, en 2012, ante las demoras en la ejecución, se propició una revisión de la marcha de la operación y sus entregables (sin modificar los objetivos) para el desarrollo de la última etapa de la ejecución. Los acuerdos alcanzados por el Banco con el Prestatario y el OE, en esa instancia, contribuyeron a impulsar la ejecución y al logro de productos clave entregados por el Programa (ver pár. 1.11; 1.12; 1.18 y 1.19).
- 2.34 Tomado de manera integral, el programa entregó productos de importancia. En efecto, el Componente 1 “Apoyo a la gestión parlamentaria y al proceso de formación de la ley” entregó como producto clave el Sistema de Voto Electrónico, que permitió la modernización del Recinto de sesiones (ver Tabla 2/producto 1.6). El SVE implica un salto cualitativo, incorporando nuevas tecnologías al trabajo de los Senadores en sus bancas, durante las sesiones. Asimismo, aporta a una mayor transparencia al identificar por medios biométricos a los Senadores y automatizar el conteo de presencia para la determinación del quórum y para la votación, evitando posibles errores.
- 2.35 El aspecto que no logró cubrir adecuadamente el programa, en cuanto a apoyo a la formación de la ley, tiene que ver con generar una estructura diferente a la existente en el organismo, para la provisión de servicios de asesoramiento técnico especializado. En el Senado el asesoramiento técnico se gestiona a través de personal de planta política contratada en los Despachos de los Senadores y en los bloques políticos. El diseño buscó institucionalizar un Cuerpo Permanente de Asesores de carácter técnico, que brindara servicios de asesoría técnica especializada a todos los bloques del Senado, cualquiera fuera su signo político. Esta construcción no tuvo apropiación y su implementación no fue priorizada. Según opiniones relevadas durante la elaboración del presente ITP, el cuerpo de asesores y los servicios de asesoramiento técnico por fuera de los bloques políticos no tendrían andamiaje en el presente, en la institución.
- 2.36 En otro sentido, el programa ha sido instrumental en la mejora de la plataforma tecnológica de la institución, la cual mostraba debilidades de importancia al momento del diseño. La intervención ha mejorado el equipamiento tecnológico, tanto en la Secretaría Parlamentaria, incluyendo los Despachos de los Senadores y las Comisiones permanentes, como la Secretaría Administrativa, las Direcciones Generales y la Dirección de Informática. Este mejoramiento ha incluido distinto tipo de equipos, licencias, servidores, el centro de cómputos y capacitación.
- 2.37 El Programa, además, entregó las propuestas de nuevas estructuras y de manuales de la Secretaría Parlamentaria (SP) y Comisiones legislativas, las que fueron utilizadas como insumos para la nueva estructura de la SP. En cuanto a la capacitación en técnica legislativa, ha sido asumida por el Centro de Capacitación Superior del Senado. De tal manera, se entiende que el objetivo de

²⁴ Informes Semestrales de Progreso, POA, PMR y reuniones de seguimiento con el OE. La revisión de los Informes Semestrales incluyó el monitoreo de los indicadores adoptados para el seguimiento de la ejecución en el Taller de Arranque.

incorporar este producto en el diseño, se ha cumplido plenamente ya que la capacitación se realiza de manera permanente, sin depender del Programa.

- 2.38 En cuanto a mejoramiento de los procesos, comunicación e imagen, el Programa ha realizado aportes relevantes, mejorando la situación hallada al momento del diseño. Entre ellos, se ha mencionado en la Tabla 2, el apoyo a la iniciativa de gestión de calidad, que ha logrado certificación en noviembre de 2012, la Oficina de Atención Ciudadana, el fortalecimiento del portal del HSN y Senado TV.

2.4 Sostenibilidad

- 2.39 El diseño identificó cuatro riesgos principales: (i) falta de apropiación de los nuevos procesos por parte de los Senadores; (ii) no contar con apoyo político para las acciones a desarrollar; (iii) politización del programa; y (iv) resistencia al cambio por parte del personal del Senado. Para mitigar los riesgos (i) y (ii), el programa se apoyó en una etapa de preparación participativa que buscó la involucración de los futuros usuarios. Para mitigar el riesgo (iii), se previó que los Planes Operativos Anuales (POA) fueran aprobados por los Secretarios Administrativo y Parlamentario, con la opinión de la Comisión de Reforma Administrativa del Senado, en la que estaban representadas las bancadas políticas del HSN, además, se introdujo un mecanismo de observación de la marcha del programa por parte de Organizaciones de la Sociedad Civil. Para abordar el riesgo (iv), se previó un plan de difusión y capacitación del personal.
- 2.40 En general, el programa contó con apoyo político durante toda la ejecución, si bien como ya se comentó, las sucesivas conducciones dieron una impronta propia y tuvieron diferentes visiones respecto de algunos productos, con lo cual, algunos de ellos no contaron con apropiación y no se llevaron a cabo o tuvieron cambios en el abordaje. Los restantes riesgos identificados no parecen haberse cristalizado o impactado de manera sustantiva en la ejecución.
- 2.41 El diseño no contempló el riesgo de los cambios en la conducción del Senado, ya que consideró que el programa se desenvolvería en el marco de la misma administración²⁵. No se tuvo en cuenta que al tiempo de la aprobación del proyecto, el mandato del PHSN estaría cerca de medio término, por lo cual, el programa debía necesariamente atravesar, al menos, un cambio de administración. Como se mencionó en la Introducción (párr. 1.11 a 1.13), fueron justamente los cambios políticos -previsibles ya que respondieron a plazos constitucionales- el factor que afectó en mayor medida la ejecución y sus plazos.
- 2.42 En otro orden, al presente, se nota un buen grado de apropiación de los productos principales. Así por ej, el SVE ha sido muy bien recibido por los Senadores y es utilizado a satisfacción por los mismos.
- 2.43 Además, como se mencionó en la Tabla 2, el programa apoyó la inserción de la iniciativa de calidad en el Senado, con el Comité de Calidad, creado por Decreto del PHSN (DP-0864/11, del 31/10/2011). Dicho Comité, en la actualidad, constituye el llamado Programa de Gestión de Calidad y Extensión Parlamentaria (PGCyEP), creado por Decreto DP-0691/12, el 21/06/2012). De la misma forma, se diseñó, creó e implementó, la OAC, la cual al presente se encuentra en funcionamiento. La OAC brinda información al ciudadano tanto desde el portal del HSN, como de manera personal en su sede abierta al público en el edificio del Senado. Esta Oficina integra el ya mencionado PGCyEP, en otras palabras, el producto ha sido apropiado por la institución, que lo ha incorporado a su estructura. Esta institucionalización del Programa de Calidad y de la OAC abre positivas perspectivas en cuanto a su sostenibilidad luego del cierre del programa.

²⁵ En el Documento de Proyecto, la información respecto a la duración constitucional del mandato del PHSN no es exacta. En dicho documento se menciona alternativamente que el mandato del PHSN es de cuatro y de seis años. En realidad, dicho mandato es de cuatro años.

- 2.44 Igualmente, se advierte que otros productos clave, como el COMDOC III y el SARHA, en el área administrativa, se encuentran totalmente apropiados y son clave en los procesos administrativos del Senado. De la misma manera, SenadoTV, en materia de relación comunicacional con la ciudadanía, muestra un alto grado de aprovechamiento y consolidación en el funcionamiento de la institución. Adicionalmente, teniendo en cuenta la sostenibilidad de los logros en materia de repotenciamiento informático, el programa ha asegurado una dotación suficiente de hardware y de licencias, cuyo mantenimiento es asumido por la institución.
- 2.45 Las dificultades encontradas para atribuir resultados y determinar el impacto de la operación (ver sección b. y pár. 2.25) inciden en el análisis de sostenibilidad. Atento a ello, se ha analizado en los párrafos precedentes la sostenibilidad de productos clave que apuntan al logro de resultados en materia de gestión administrativa, legislativa y de comunicación con la comunidad. En cuanto al impacto de la operación, la credibilidad de la ciudadanía en la institución es una variable que se ve influida por situaciones del entorno y eventos que no dependen necesariamente del desempeño del Senado. Atento a ello, no resulta posible establecer inferencias respecto de la sostenibilidad de las mejoras producidas en esta variable.
- 2.46 Sin perjuicio de la positiva expectativa en cuanto a sostenibilidad (pár. 2.42 a 2.44), basada en la apropiación lograda por los entregables clave brindados por el programa. El riesgo de modificaciones de perspectivas y visión, producto del cambio en la conducción del Senado, es una realidad en una entidad eminentemente política como el HSN. Ante ello, las medidas de mitigación son siempre limitadas, en este caso, se apoyan en la institucionalización y el buen grado de apropiación de los productos por parte de actores principales, como Senadores de distintas bancadas y los directivos y personal de las Secretarías Administrativa y Parlamentaria.

2.5 Salvaguardias ambientales y sociales

- 2.47 No aplica.

III. Criterios no centrales

3.1 Contribución a los Objetivos Estratégicos del Banco

- 3.1 Atento a la época en que fue aprobado, el Programa se inscribe en el CGI-8. En dicho contexto, el programa contribuye a la modernización del sector público, de modo de apoyar mejoras hacia un sector público transparente y que responda a la ciudadanía. En particular, apoya la mejora de una de las instituciones públicas fundamentales, como es el Congreso Nacional. El fortalecimiento del Poder Legislativo nacional es considerado por el CGI-8, una condición esencial para la consolidación del sistema democrático y la calidad normativa. Así, en el marco del CGI-8, el Banco se proponía brindar su apoyo a programas orientados a la modernización y mejora en la efectividad de los parlamentos. El programa se inscribió en esta área estratégica clave para el accionar del Banco, atento a que impulsó la mejora de una de las Cámaras del Congreso, el Senado, tanto en su funcionamiento administrativo, como en el apoyo al proceso de formación de la ley y en su relación con la ciudadanía.

3.2 Monitoreo y Evaluación

- i) Diseño del M&E
- 4.1 El diseño basó el seguimiento de la operación en los instrumentos aprobados por el Banco para la administración de operaciones, principalmente, el POA, el Marco Lógico, el PMR y los informes semestrales. Para el seguimiento financiero se previó la utilización del UEPEX. A los fines de la evaluación del programa, el diseño previó revisiones anuales, una evaluación intermedia y una evaluación final, asimismo, indicó que no se realizaría una evaluación ex-post.

4.2 A partir de 2006, el Ejecutor aplicó una metodología de seguimiento de la operación acordada en el Taller de Arranque (“metodología”). La misma seleccionó un conjunto de indicadores de producto y las metas y modalidad de medición del grado de avance para cada uno de ellos. La metodología se apoyó en la estructura de componentes y subcomponentes de la intervención, utilizando para el seguimiento un conjunto de 32 subproductos a los cuales se les asociaron un total de 146 metas²⁶. El grado de avance estimado de la ejecución es el resultado del promedio ponderado del avance logrado por las 146 metas. La información utilizada para el cálculo respondió a productos entregados y actividades realizadas, de modo que la misma surgió de la propia ejecución²⁷. En el EEO Sección IV, se explica la metodología antes mencionada.

ii) Implementación y Utilización del M&E

- 4.3 Dicha metodología se ha utilizado para monitorear la ejecución física, durante toda la vida del Programa. No obstante, pareciera que con el tiempo ese monitoreo hubiera adoptado una cierta modalidad ritual. En particular, luego de la revisión realizada en oportunidad de la Misión de Administración de marzo de 2012, al asumirse nuevos compromisos y plazos, la metodología no fue ajustada con lo cual fue perdiendo actualidad. En otras palabras, la metodología fue utilizada para guiar la ejecución durante la primera y segunda etapa, sin embargo, quedó parcialmente desactualizada en 2012. Atento a ello, la UCP continuó con el seguimiento de la misma, pero lo complementó con el monitoreo de los compromisos acordados en 2012. En el último periodo, el seguimiento de estos compromisos ha sido utilizado por el OE, a través de la UCP, para la toma de decisiones relativas a la ejecución del Programa.
- 4.4 El grado de avance en la ejecución estimado a partir de la metodología antes aludida, fue reportado por el OE en los informes semestrales. Adicionalmente a este esquema de seguimiento, se realizaron reuniones de seguimiento periódicas y se llevó a cabo una evaluación intermedia en 2008, una evaluación de la ejecución en 2011 y se está conduciendo la evaluación final del programa.
- 4.5 En definitiva, el OE implementó el mecanismo de M&E acordado, realizando el monitoreo de la ejecución tanto financiera como física, a su vez, el Banco realizó la supervisión de los informes, asegurando el cumplimiento de dicho seguimiento. En materia de monitoreo financiero se utilizó el UEPEX y la normativa del Banco y, en materia de ejecución física, se utilizó la metodología consensuada en el Taller de Arranque y, luego de 2012, se la complementó con el seguimiento de las metas acordadas en la Misión de Administración que tuvo lugar en dicho año.

3.3 Uso de Sistemas de Países

- 5.1 No se utilizaron sistemas nacionales para contrataciones y adquisiciones. El uso del UEPEX para el seguimiento y reporte financiero de la operación, no modifica lo dicho precedentemente.

IV. Hallazgos y Recomendaciones

²⁶ Los indicadores de seguimiento incorporados por la metodología mencionada, fueron consensuados por el Banco, los Jefes de Proyecto y la UCP en el Taller de Arranque del Programa, aprobados posteriormente y aplicados a partir de 2006.

²⁷ Atento a que los indicadores se referían a actividades y productos esperados vis-a-vis logrados, la recolección de datos fue interna y se refirió específicamente a actividades y productos realizados.

Tabla 4

Hallazgos y Recomendaciones

| Hallazgos | Recomendaciones |
|---|---|
| Lógica vertical (diseño) | |
| Hallazgo # 1. El proyecto se apoyó en un diagnóstico que identificó las problemáticas principales y buscó articularse con iniciativas de mejora encaradas por la propia organización, tales como las recomendaciones de la Comisión de Reforma Administrativa del Senado y el plan de fortalecimiento institucional que había desarrollado el organismo (ver pár. 1.3 y 1.10). Sin embargo, no se observa un esfuerzo de cuantificación de las variables clave -en la medida de lo factible- para el tratamiento del problema, lo cual incidió en la posibilidad de contar con mejores indicadores de impacto y resultado y las correspondientes líneas de base. | Recomendación # 1. Trabajar con diagnósticos consensuados que tengan en cuenta los planes de mejora desarrollados por el Ejecutor y que permitan identificar con claridad los intereses y necesidades del OE y, en caso de existir, articular las intervenciones con iniciativas que tengan apropiación en el OE. Por otra parte, si bien reconociendo que la cuantificación en temas institucionales es de difícil concreción y definición, sería conveniente, al momento del diseño, avanzar en la cuantificación de variables clave -en la medida de lo factible- lo cual contribuiría a contar con indicadores mensurables y líneas de base y metas medibles. |
| Hallazgo # 2. No todos los productos planeados tenían la misma aceptación por parte del OE, conduciendo a un interés desigual durante la implementación. | Recomendación # 2. Tener en cuenta las modalidades y cultura organizacional en caso que se busque introducir institutos o formatos que no son de práctica en las instituciones (como, en este caso, el Cuerpo Permanente de Asesores). Así, es necesario considerar alternativas que, al mismo tiempo que generan valor en el sentido de las mejoras institucionales buscadas, contemplen la cultura organizacional del organismo en el que se interviene. En la medida en que haya aceptación de nuevas modalidades, por parte del OE, analizar si es necesario introducir actividades relativas a gestión del cambio que faciliten la introducción de las mismas y la apropiación. |
| Hallazgo # 3. La falta de un conjunto adecuado de indicadores de resultado (efectos directos e impacto) limitó la posibilidad de analizar el logro de los resultados planeados y orientar respecto de la contribución al impacto esperado. | Recomendación # 3. En la etapa de diseño, es necesario asegurar la evaluabilidad de las operaciones. En tal sentido, es del caso mejorar la calidad de los indicadores de resultado e incluir apéndices metodológicos que indiquen tanto la metodología para calcular los indicadores seleccionados, como la manera de interpretar los resultados. Asimismo, es necesario identificar líneas de base con sus fechas y los medios de verificación. |
| Ejecución | |
| Hallazgo # 4. El análisis de riesgos no consideró las dificultades en la implementación que podrían surgir en | Recomendación # 4. Es clave tener un adecuado conocimiento de la institucionalidad del país en que se interviene, así como de los tiempos políticos y |

| | |
|---|--|
| <p>virtud de los cambios en la conducción de la institución, producto de los tiempos constitucionales normales relativos al recambio de autoridades nacionales. En otras palabras, el diseño no consideró la posible discontinuidad que se podría producir en la implementación del programa, debido al cambio de autoridades que se daría durante la ejecución del proyecto (ver pár. 2.41 y nota al pie 25).</p> <p>Por otra parte, otras medidas de mitigación, tales como, la involucración de los Secretarios Administrativos en la definición de los POA, el apoyar el diseño en las recomendaciones de la Comisión de Reforma Administrativa y el trabajar con los futuros usuarios, parecen haber funcionado en cuanto a coadyuvar a la apropiación de algunos productos clave.</p> | <p>constitucionales que pueden incidir en la ejecución. Así, por ejemplo, cuando se trabaja con una Cámara en un Parlamento Bicameral, es necesario identificar los plazos constitucionales de las autoridades y las características organizativas y de cultura organizacional tanto del Congreso como de la Cámara específicamente involucrada en la operación.</p> <p>Recomendación # 5. Asimismo, es necesario identificar los riesgos institucionales y de gestión pública, en particular las consecuencias institucionales y administrativas que el recambio normal de autoridades tiene sobre la ejecución en una entidad eminentemente política como es un Congreso, a fin de prever -en la medida de lo factible- las correspondientes medidas de mitigación. En tal sentido, es del caso considerar estas situaciones durante el diseño, las que, entre otras consecuencias, pueden conducir a periodos de ejecución más prolongados.</p> |
| Experiencia con la gestión del proyecto | |
| <p>Hallazgo # 5. En el OE no había experiencia previa en la ejecución de programas del Banco, ello produjo diferencias de interpretación entre áreas del OE y con la UCP, respecto de los procedimientos a utilizar, así como, la necesidad de difundir el programa, crear circuitos administrativos y familiarizar a directivos y personal con los procedimientos BID. Todo lo cual condujo a demoras iniciales en la implementación.</p> | <p>Recomendación # 6. Resulta de importancia evaluar las capacidades internas de la organización para la ejecución de programas del Banco y, en su caso, proveer el fortalecimiento inicial necesario de modo de evitar impactos sobre la implementación.</p> |
| <p>Hallazgo # 6. Si bien se realizó una evaluación SECI, no se diseñó un plan de implementación y seguimiento de sus recomendaciones.</p> | <p>Recomendación # 7. Cuando se realizan evaluaciones de capacidades institucionales en la etapa de diseño, es necesario asegurar la implementación de las mejoras sugeridas, por ej, mediante un plan de seguimiento de la implementación de las recomendaciones.</p> |
| <p>Hallazgo # 7. Los mecanismos de ejecución establecidos en el diseño incorporaron cuatro niveles de decisión y un conjunto de actores a todo nivel en la organización, que hicieron muy compleja la articulación. La complejidad del mecanismo de ejecución fue un factor crítico en las demoras en la implementación del proyecto. La sobreabundancia de niveles de ejecución y de decisores en un proyecto dificulta, como ocurrió en este caso, los procesos de decisión, la coordinación y dinámica de ejecución.</p> | <p>Recomendación # 8. Si bien es conveniente involucrar a las áreas permanentes del OE en la ejecución, ello debe hacerse considerando también el funcionamiento de los esquemas seleccionados. Es conveniente que los mecanismos de ejecución involucren a los actores indispensables para la implementación del Programa.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Hallazgo # 8. En la última etapa, resultó clave la capacidad del OE y de la UCP, junto con el Banco, para redefinir las acciones del Programa, de manera de adaptar el escenario de retraso y acelerar los tiempos de ejecución.</p> | <p>Recomendación # 9. Valorizar el trabajo cooperativo entre OE y BID es de importancia, ya que este modo de actuar permite resolver los problemas, mejorar el desempeño de los proyectos y favorece el logro de resultados.</p> |
| <p>Hallazgo # 9. Complementariamente a lo dicho en #8, la flexibilidad y acompañamiento del Banco en la última etapa, facilitaron los acuerdos y el desarrollo de una ejecución ajustada a los compromisos y plazos previstos en la última prórroga.</p> | |