**INFORME EVALUACIÓN DEL ÁREA DE GOBERNABILIDAD DEL PNUD**

**Nuria Cunill Grau**

**Santiago de Chile, febrero 2010**

**ÍNDICE**

1. Resumen ejecutivo

2. Introducción

3. El contexto de desarrollo

4. Resultados y conclusiones

• Formulación de los Resultados

• Implementación del Resultado

• Resultados

5. Recomendaciones

6. Lecciones aprendidas (incluyendo mejores y peores prácticas)

Anexos

N° 1: Lista de personas entrevistadas

N° 2: Documentos consultados

N° 3: Estado de situación de los cambios legales propuestos en el área de la gobernabilidad democrática, a partir del año 2007

N° 4: Términos de referencia de la evaluación

N° 5: Modelos de encuestas

**1. RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo de esta evaluación es determinar cómo el PNUD está aportando con sus intervenciones a los resultados de desarrollo planteados para Chile, en el área de Gobernabilidad Democrática, en lo concerniente al primero de los dos resultados establecidos, a saber: “Consolidación de la reforma democrática con especial énfasis en derechos humanos, transparencia de los servicios públicos y modernización del Estado”, con vistas a la formulación del próximo Programa País.

La evaluación toma en cuenta todos los proyectos que se han llevado a cabo, o están en desarrollo dentro de esta área en el marco del Programa País 2007-2010, y que son los siguientes:

|  |
| --- |
| 48116 “Desminado Humanitario en Chile” - Comisión Nacional de Desminado del Ministerio de Defensa |
| 53507 y 53673 “Chilean Initiative for the Modernization of the Electoral System” - Consorcio de Centros de Pensamiento (CIEPLAN, ProyetAmerica, Libertad y Desarrollo y Centro de Estudios Públicos |
| 55431 “Support to Legislative Change on Amnesty in Chile” - Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Centro de Derechos Humanos de la Universidad de Chile, Consorcio de Centros de Pensamiento (CIEPLAN, ProyetAmerica, Libertad y Desarrollo y Centro de Estudios Públicos |
| 57577 “Apoyo a la Implementación de la Agenda Gubernamental 2007-2009 en Chile” - Ministerio Secretaría General de la Presidencia |
| 58765 “Contraloría General de la República: Fortaleciendo la Transparencia y Probidad enla gestión pública en Chile a través de la cooperación Internacional y Seguimiento de UNCAC” - Contraloría General de la República de Chile |
| 72211 “Fortalecimiento de la Gestión Pública Participativa y Cohesión Social”-División de Organizaciones Sociales del Ministerio Secretaría General de Gobierno  |
| 63980-81 “Juventud, Equidad e Inclusión Social en Chile: Hacia la consecución de los ODM” – Instituto Nacional de la Juventud |
| 70010-11 y 70517 “Auditoría de la Democracia para el Bicentenario: ¿Cuán Democrática es la Democracia en Chile?” - Consorcio de Centros de Pensamiento (CIEPLAN, ProyetAmerica, Libertad y Desarrollo y Centro de Estudios Públicos |
| 71954 “Políticas de Igualdad de Género en Chile y Buenas Prácticas para la Gobernabilidad Democrática” - PNUD |

Ahora bien, en lo que concierne a la FORMULACIÓN DE LOS RESULTADOS, la evaluación constata la pertinencia de la conceptualización en tanto existe correspondencia entre la Agenda PNUD en el área de la gobernabilidad democrática y las Prioridades Nacionales al respecto.

Por otra parte, verificando la relación Agenda PNUD/Fortalezas PNUD, se aprecia la pertinencia del diseño metodológico ya que las acciones se concentran en dos roles en los que el PNUD aporta un importante valor agregado, a saber: facilitador del diálogo y facilitador de conocimientos.

También se verifica la alta rentabilidad de los fondos que se han dispuesto para la ejecución de los proyectos de contenido iniciados en los últimos años, así como laelevada capacidad de consecución de recursos que ha exhibido el personal del PNUD, recurriendo para ello a fondos concursables.

Sin embargo, también se aprecian dos asuntos críticos en lo que respecta a la formulación del Programa País. Por una parte, la baja relevancia de los indicadores que fueron construidos originalmente en el referido Programa para dar cuenta de los resultados, en atención a que sólo constituyen indicadores de productos. Por otra parte, la escasa pertinencia del modelo de gestión para la apropiación nacional y el manejo integral del Programa. Cabe en cualquier caso relevar que, según las fuentes del PNUD, estos asuntos han comenzado a ser resueltos en los hechos ya que a raíz de un proyecto realizado en conjunto con el Ministerio Secretaría General de la Presidencia, SEGPRES (“Monitoreo y evaluación del Programa País 2007-2010”), se han puesto en marcha mecanismos para una colaboración más estrecha que antes no se daba, pero que requerirían ser reflejados en la propia formulación del próximo Programa País.

En cuanto a la IMPLEMENTACIÓN DE LOS RESULTADOS, las entrevistas realizadas sugieren que la política de relación del PNUD con las agencias gubernamentales está signada por el bilateralismo, aunque hay quienes opinan que se trata de una responsabilidad compartida. En relación a la eficacia de los apoyos del PNUD, los juicios que, en general, es posible extraer de los propios ejecutores de los proyectos son altamente positivos respecto del *acompañamiento y asesoría técnica*; en cambio, son contradictorios en relación con la eficiencia de la *gestión administrativa* de los proyectos por parte del PNUD.

Respecto del LOGRO DE LOS RESULTADOS, si se contrastan los resultados programados en el Programa País 2007-2010 con los resultados logrados por cada uno de los proyectos, es posible constatar una alta correspondencia. Sin embargo, esto no es tan evidente si se hace un ejercicio para determinar su *incidencia* en la articulación de consensos; formación de opinión pública; formación e implementación de políticas públicas; desarrollo de capital humano; desarrollo de capital social; y fortalecimiento de la *accountability* social.

De hecho, por ejemplo, la incidencia de los proyectos en la *formación de políticas pública*s asociadas a la consolidación de las instituciones democráticas ha sido indirecta. El caso del proyecto de modernización del sistema electoral es singular ya que, no obstante que uno de sus indicadores de resultados alude a “propuestas específicas sobre reformas del sistema binominal elaboradas por centros de pensamiento”, según lo referido en las entrevistas el proyecto no se planteó esto, sino sólo aportar elementos técnicos que sirvieran para mejorar la discusión sobre las propuestas existentes. En este sentido, se asumió que la ventaja que ofrecía el proyecto era facilitar el diálogo entre centros de pensamiento de diferentes orientaciones ideológicas sobre el tipo de preguntas que había que formularse para avanzar en la discusión. El libro publicado al respecto (“Reforma del Sistema Electoral Chileno”) no contiene ninguna propuesta sobre el sistema binominal. Tampoco en los libros publicados sobre el régimen electoral y sobre la reforma de los partidos políticos hay propuestas específicas.

No obstante lo anterior, es necesario destacar tres asuntos que pueden matizar esas conclusiones:

1. El PNUD ha contribuido a colocar nuevos temas que son claves para la gobernabilidad democrática. Los nuevos proyectos acerca de: i) participación política de los jóvenes; ii) auditoría de la democracia; iii) transparencia y acceso a la información; y iv) género y representación, dan cuenta de un promisor campo de incidencia.

2. Todos los proyectos referidos a la consolidación de instituciones democráticas, en general, exigen largos períodos de maduración, por lo que no cabe esperar siempre resultados a corto plazo.

3. La débil relación de los indicadores de resultados consignados originalmente en el Programa País con resultados que efectivamente puedan dar cuenta de una contribución a la consolidación de las instituciones democráticas, pudiera haber influido en la escasa incidencia en este campo de los primeros proyectos.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, así como algunos de los principales nudos críticos que enfrenta la consolidación de la gobernabilidad democrática en Chile, las RECOMENDACIONES giran en torno a posibles temas que pudieran incorporarse en la agenda futura del PNUD en esta área , así como en su metodología de trabajo. Se pueden sintetizar en lo siguiente:

|  |  |
| --- | --- |
| NUEVOS CONOCIMIENTOS PARA ALIMENTAR LAS POLÍTICAS PÚBLICAS | ENRIQUECIMIENTO DE LOS MODOS DE TRABAJO DEL PNUD |
| * Institucionalidad afín al fortalecimiento de la gobernanza social en la actual fase del desarrollo chileno.
* Modos de funcionamiento y articulación de las élites.
* Institucionalidad nacional/ central en función de la descentralización.
* Diseño y gestión de políticas públicas intersectoriales.
* Dimensión ética del desarrollo.
* Políticas sobre los nuevos arreglos público-privados de prestación de los servicios públicos.
* Políticas de co-regulación social.
* Accountability multisectorial de los entes que ejecutan acciones públicas.
 | Ampliación de los interlocutores del PNUD, en especial sociedad civil, universidades y parlamento. Facilitación de la conexión entre actores diversos, incluyendo a sectores gubernamentales entre sí.Asignación en el propio Programa País del rol de coordinación gubernamental para asegurar la elaboración y ejecución de una agenda integrada.Definición, para cada proyecto, de la incidencia esperada, y diseño de los indicadores de resultados en términos que la puedan reflejar. |

Por otra parte, se estima que el área de la gobernabilidad democrática puede beneficiarse en forma expresa de la Cooperación Sur – Sur, razón por la cual se ofrecen algunas recomendaciones, tanto en términos de posibles temas como de modalidades, considerando entre otras orientaciones la necesidad de un mayor énfasis en la integración de actores de la sociedad civil (en especial, juventud, voluntariado y organizaciones sociales); la búsqueda de aprendizajes recíprocos que trasciendan el clásico esquema “donante-receptor” a nivel de gobiernos; y la atención a las necesidades-demandas de Chile en las que puede actuar como receptor de cooperación.

En términos generales, una de las LECCIONES APRENDIDAS es que un cambio de enfoque desde actividades basadas en proyectos hacia resultados de impacto sobre el desarrollo del país, requiere de un esfuerzo expreso y sostenido de construcción institucional que involucra al menos dos tipos de acciones, a saber: i)diseño de indicadores que den cuenta de los resultados en el desarrollo y no sólo de productos de proyectos y ii) diseño de un modelo de gestión de los proyectos que asegure tanto una orientación estratégica como una relación orgánica con el gobierno como un todo. Ambos tipos de acciones están actualmente en proceso de desarrollo, pero cabe reiterar la importancia de reflejar los cambios de enfoque en el próximo Programa País a fin de que se constituyan en referentes permanentes.

Otra lección aprendida es que la proactividad del área de gobernabilidad del PNUD y, en especial, las altas capacidades gerenciales de su equipo, han sido claves tanto para introducir nuevos temas e interlocutores en la agenda, como para incorporar nuevos recursos financieros para apoyar su ejecución. Sin embargo, el hecho de que aún están pendientes las reformas de políticas en las áreas de partidos políticos, régimen electoral, participación y representación política de las mujeres, jóvenes e indígenas, da cuenta de que permanecen en gran medida los desafíos que se propuso afrontar el Programa País 2007-2010. Cabría, por tanto persistir en tales asuntos. En cualquier caso, existe un importante margen para enriquecer la agenda, considerando especialmente que los avances logrados por Chile dan cuenta del tipo de desafíos que pueden enfrentan otros países que se ubican en un nivel medio de desarrollo.

**2. INTRODUCCIÓN**

**a. Antecedentes y justificación**

El Gobierno de Chile y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo establecieron el Programa País del PNUD para el período 2007-2010. Este Programa, inicialmente definido hasta 2009 y extendido por un año a solicitud del Gobierno con el fin de que las nuevas autoridades puedan definir sus áreas prioritarias de acción en el próximo ciclo programático, busca apoyar las prioridades de equidad y desarrollo definidas por el Gobierno Nacional, teniendo en cuenta los aspectos críticos vistos en el Diagnóstico de País, la experiencia y ventajas del PNUD, los acuerdos de acción coordinada con las demás agencias del Sistema de Naciones Unidas en áreas específicas contenidas en el UNDAF (Marco de Asistencia para el Desarrollo de Naciones Unidas) y las posibilidades de asociación con otros actores del desarrollo.

El Programa País se ejecuta a través del Plan de Acción del Programa País 2007-2010, en el que se fijan una serie de resultados específicos y ha sido preparado en base a los desafíos de desarrollo identificados en el “Programa de Gobierno 2006-2009” de la Presidenta Bachelet, las lecciones aprendidas de los marcos de cooperación anteriores, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la perspectiva del Desarrollo Humano, así como otras convenciones y acuerdos internacionales refrendados por Chile.

Una de las principales áreas de acción del PNUD es la gobernabilidad democrática y, en este sentido, en el Plan de Acción del Programa País de Chile 2007-2010 se establecieron dos resultados específicos:

1. Consolidación de la reforma democrática con especial énfasis en derechos humanos, transparencia de los servicios públicos y modernización del Estado

2. Fortalecimiento de los procesos de descentralización, capacidades de los municipios y empoderamiento de las organizaciones de comunidades locales.

**b. Propósito y Objetivos de la Evaluación**

Esta evaluación busca aportar elementos para la definición del próximo Programa País en el área de la gobernabilidad democrática, teniendo en consideración los avances, nudos críticos y lecciones que se desprenden de la ejecución del Programa País 2007-2010 en lo concerniente a uno de los dos resultados establecidos, a saber “Consolidación de la reforma democrática con especial énfasis en derechos humanos, transparencia de los servicios públicos y modernización del Estado”.

La evaluación, siguiendo los Términos de Referencia, se enfoca específicamente a:

* Evaluar los avances en los resultados de desarrollo planteados en el área de Gobernabilidad respecto a los objetivos e indicadores planteados en el Programa País 2007-2010.
* Evaluar el desempeño global de los proyectos del área Gobernabilidad y el desarrollo de las actividades ejecutadas por las entidades participantes.
* Analizar el cumplimento de los objetivos de los proyectos con respecto a los indicadores del mismo, la financiación, la administración y la participación de los “stakeholders”, así como las propuestas de cambios para el futuro.
* Evaluar los resultados y los aprendizajes alcanzados en la ejecución de los proyectos, y en este contexto, evaluar la pertinencia de los proyectos, como referencia para otras iniciativas similares que el PNUD pudiera considerar apoyar en un futuro.
* Hacer propuestas y recomendaciones acerca de la ejecución futura de proyectos similares que puedan incluirse en el área, que consideren las acciones críticas requeridas para resolver los problemas encontrados y generar una propuesta para mejorar el impacto en las condiciones de desarrollo.
* Determinar si los mecanismos de información para la implementación de los proyectos evaluados han aportado lo necesario para determinar si los insumos, trabajos, calendarios, acciones requeridas y resultados, se han cumplido de acuerdo a lo planificado según el presupuesto y el plan de trabajo de los proyectos.

La evaluación toma en cuenta todos los proyectos que se han llevado a cabo, o están en desarrollo, dentro de esta área y que son los siguientes:

|  |
| --- |
| 48116 “Desminado Humanitario en Chile” - Comisión Nacional de Desminado del Ministerio de Defensa |
| 53507 y 53673 “Chilean Initiative for the Modernization of the Electoral System” - Consorcio de Centros de Pensamiento (CIEPLAN, ProyetAmerica, Libertad y Desarrollo y Centro de Estudios Públicos |
| 55431 “Support to Legislative Change on Amnesty in Chile” - Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Centro de Derechos Humanos de la Universidad de Chile, Consorcio de Centros de Pensamiento (CIEPLAN, ProyetAmerica, Libertad y Desarrollo y Centro de Estudios Públicos |
| 57577 “Apoyo a la Implementación de la Agenda Gubernamental 2007-2009 en Chile” - Ministerio Secretaría General de la Presidencia |
| 58765 “Contraloría General de la República: Fortaleciendo la Transparencia y Probidad enla gestión pública en Chile a través de la cooperación Internacional y Seguimiento de UNCAC” - Contraloría General de la República de Chile |
| 72211 “Fortalecimiento de la Gestión Pública Participativa y Cohesión Social”-División de Organizaciones Sociales del Ministerio Secretaría General de Gobierno  |
| 63980-81 “Juventud, Equidad e Inclusión Social en Chile: Hacia la consecución de los ODM” – Instituto Nacional de la Juventud |
| 70010-11 y 70517 “Auditoría de la Democracia para el Bicentenario: ¿Cuán Democrática es la Democracia en Chile?” - Consorcio de Centros de Pensamiento (CIEPLAN, ProyetAmerica, Libertad y Desarrollo y Centro de Estudios Públicos |
| 71954 “Políticas de Igualdad de Género en Chile y Buenas Prácticas para la Gobernabilidad Democrática” - PNUD |

**c. Metodología de la evaluación**

Para cumplir con el propósito de la evaluación, la metodología adoptada fue la siguiente:

1. Revisión previa de la documentación relevante proporcionada por PNUD.
2. Entrevistas a los coordinadores de cada proyecto y encuesta sobre valoración de algunos aspectos.
3. Entrevistas a actores de la sociedad civil y a expertos en el área de la gobernabilidad.
4. Entrevistas a personal del PNUD.
5. Revisión de la documentación de los proyectos, incluyendo las evaluaciones existentes.
6. Elaboración de dos borradores del informe de evaluación (tarea cumplida en diciembre del año 2009 y 1 de enero de 2010) y circulación para revisión y aportes de la Oficina del PNUD. Elaboración de un tercer borrador (12 de enero), sometido a consideración de Segpres.
7. Redacción del presente informe final, con base en las observaciones realizadas por Segpres y por el PNUD ( 29 de enero, 2010) al tercer borrador

La lista de las personas entrevistadas, así como la documentación consultada y las pautas de las encuestas figuran en los Anexos[[1]](#footnote-1).

**d. Estructura de la evaluación**

El Informe se estructura siguiendo el esquema contenido en los Términos de Referencia (Ver Anexo 4).

**3. EL CONTEXTO DE DESARROLLO**

1. **La situación inicial de la gobernabilidad democrática en Chile y sus problemas**

La “Evaluación Conjunta del País” realizada por el Sistema de Naciones Unidas en agosto de 2006 daba cuenta de una serie de logros pendientes y desafíos emergentes en Chile para ese entonces. Al respecto constataba el consenso acerca de que la reducción de la desigualdad es la principal tarea pendiente del desarrollo de Chile, así como que gran parte de los temas contingentes como la delincuencia y la reforma del sistema electoral, están estrechamente relacionados con la desigualdad y son consecuencia de ella (pág.2).

Ya antes de ese año, específicamente en el 2004, el Informe sobre la Democracia del PNUD llamaba la atención sobre el hecho de que la persistente desigualdad económica y social era uno de los desafíos enfrentados por la democracia. Reconocía, en tal sentido, que las debilidades de la democracia constituían uno de los factores clave que explicaba los déficits en el reconocimiento pleno de los derechos de la ciudadanía (PNUD, 2004).

Por su parte, al inicio de su gobierno, la Presidenta Michelle Bachelet había establecido entre sus prioridades para el período 2006-2009 tanto la reducción de las desigualdades como el enfrentamiento de los déficits del sistema democrático y sus conexiones.

Bajo este marco, el Documento de Programa País para Chile (2007-2010) busca apoyar las grandes prioridades de equidad y desarrollo definidas por el Gobierno Nacional. Para ello se orienta por el Programa de Gobierno 2007-2009 de la Presidenta Michelle Bachelet, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la perspectiva de desarrollo humano, entre otros (pág.1). Por otra parte, sus áreas de concentración y las acciones escogidas son el producto de varias rondas de consulta con las autoridades gubernamentales y con diversas organizaciones ciudadanas y cuenta con la aprobación del Gobierno Nacional (pág1).

Teniendo en consideración el referido documento, el Programa de Gobernabilidad 2007-2009 del PNUD se propuso recoger como objetivo al fortalecimiento de la gobernabilidad democrática, el que a la vez constituía parte de la misión institucional del organismo a nivel internacional. En el referido Programa se asume que “lo específico de la gobernabilidad democrática está dado por el hecho de que la implementación de decisiones por vía institucional es realizada por un gobierno democráticamente electo y con ajuste a la normatividad del estado de derecho, en un marco de legitimidad política ciudadana” (pág.1).

Se visualizaba, en tal sentido, un conjunto de problemas que han venido erosionando el funcionamiento y la legitimidad de las instituciones democráticas en Chile, a saber:

* *Deterioro de la confianza de los ciudadanos en las instituciones políticas.* Los hallazgos ofrecidos por diversas encuestas sugieren que Chile tiene niveles similares o peores de aprobación ciudadana que países con instituciones más débiles.
* *Disminución de la participación electoral y de la militancia política.* También respecto de la integración a partidos políticos, Chile muestra cifras muy inferiores a las encontradas en países que tienen sistemas de partidos con similares niveles de institucionalización partidaria. Por su parte, la reducción drástica de la participación electoral, especialmente de la juventud, es uno de los fenómenos más ostensibles desde la recuperación de la democracia en Chile.
* *Baja representatividad y falta de inclusión en cargos de elección popul*ar. Chile de hecho se ubica entre uno de los tres países con el índice más alto de desproporcionalidad electoral en el período 1990-2002. Los jóvenes, las mujeres y los representantes de pueblos indígenas tienen una escasa presencia en las instituciones políticas y en los procesos eleccionarios.
* *Creciente debilidad de los partidos políticos para ejercer su rol de mediadores entre sociedad y Estado*. La tendencia general se ve agravada en Chile entre otras razones por la institucionalidad y normativa heredadas del período militar.
* *Transparencia y probidad en la gestión pública.* Los fenómenos de corrupción junto a su exposición pública han devenido en que tales asuntos se conviertan en parte importante de la agenda de la reforma del Estado, consensuada por los partidos políticos en el año 2006.
* *Derechos humanos y Estado de derecho.* Chile, para el año 2007 aún no ratificaba una serie de tratados internacionales en materia de derechos humanos. Además, persisten trabas de acceso a la justicia y al ejercicio de derechos para todos los sectores e individuos independientemente de su sexo, origen étnico, religión, orientación sexual o condición social.
1. **Resultados esperados de gobernabilidad y objetivos inmediatos**

En materia de gobernabilidad democrática, el Plan de Acción del Programa de País 2007-2009 postula que “*el PNUD cooperará con la consolidación de las reformas democráticas que impulse el gobierno de Chile, enfocadas en la observación y cumplimiento de los derechos humanos; el establecimiento de mecanismos para ampliar la probidad y transparencia de la actividad del Estado; y a los procesos prioritarios de reforma y modernización del Estado, a través de asistencia técnica y gestión de procesos de concertación, buscando siempre la consolidación del enfoque de género y de opciones por la equidad.*

*En este sentido el PNUD, en colaboración con el gobierno, apoyará la modernización del sistema electoral y de los partidos políticos, incluyendo la reforma del sistema binominal; la reforma a la ley de amnistía, tomando en cuenta experiencias regionales e internacionales y las necesidades de un amplio consenso sobre alternativas; la creación de mecanismos de evaluación de impacto de las políticas públicas; la reforma y modernización del sistema de Contraloría incluyendo esferas del Ejecutivo-legislativo (sic) y demandas de transparencia, efectividad e independencia; el diseño de las estrategias de seguridad ciudadana y medición de su impacto; y mecanismos de rendición de cuentas del sector público que faciliten la vigilancia ciudadana y sirvan como base para el afianzamiento de la confianza pública y la gobernabilidad” (pág. 12).*

El resultado esperado es la **consolidación de las instituciones democráticas.**

No obstante lo anterior, resalta el hecho de que no se encuentre en el Programa País una explícita definición de los objetivos inmediatos y de desarrollo de los resultados de gobernabilidad planteados.

1. **Socios clave, partes interesadas y beneficiarios previstos**

En lo que concierne a la orientación general de todo el Programa País, el PNUD se plantea trabajar en estrecha coordinación con el Ministerio Secretaría General de la Presidencia y, en lo que respecta a la cooperación Sur-Sur, con el Ministerio de Relaciones Exteriores, de modo de asegurar la coincidencia con las prioridades nacionales. Postula, por otra parte, que las acciones sectoriales se coordinarán con los ministerios respectivos y que la ejecución del programa será adelantada conjuntamente con las demás agencias del SNU (pág.4).

Para el logro de los resultados de gobernabilidad, el Programa (pág.6) identifica los actores siguientes:

-Gobierno Nacional.

-Gobiernos Locales.

-Subdere.

-Asociación Chilena de Municipalidades.

-OPS/OMS.

-Unicef.

-Centros de Pensamiento: Libertad y Desarrollo, Cieplan, ProjetAmerica, Chile 21.

Por su parte, el Programa de Gobernabilidad 2007-2010, basándose en el Programa País, se propone como estrategia “el establecimiento de redes y alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales que permitan potenciar el impacto de las acciones impulsadas desde el PNUD, complementar recursos y conocimientos y ampliar la red de relaciones con actores políticos, sociales y académicos en el país” (pág.7), Asume así que la mayoría de los componentes temáticos del referido programa serían implementados en su totalidad o en parte a partir de alianzas estratégicas.

Asímismo, los proyectos del programa de gobernabilidad se centran en el desarrollo de plataformas de reflexión, discusión y debate a fin de incidir en la agenda pública. Por lo tanto, además de las instituciones públicas, se aspira a que participen y/o reciban beneficio directo actores de un amplio espectro político y social, incluyendo académicos y universidades, expertos, partidos políticos y organizaciones no gubernamentales. También los proyectos pretenden fomentar los beneficios y oportunidades de los grupos históricamente restringidos en su participación.

**4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

**4.1. FORMULACIÓN DE LOS RESULTADOS**

1. **Pertinencia de la conceptualización: Relación Agenda PNUD / Prioridades Nacionales**

Teniendo como referente el resultado nacional esperado (consolidación de las instituciones democráticas), el Programa País (pág. 6) construye su agenda temática en torno a los siguientes productos esperados:

1. Apoyo al nuevo marco rector electoral y al afianzamiento de la competitividad, representatividad y gobernabilidad del sistema.
2. Sistemas de rendición de cuentas y la vigilancia ciudadana
3. Facilitación de procesos prioritarios de reforma del Estado
4. Marco conceptual y criterios para optimizar estrategias de seguridad ciudadana.

Bajo el referido marco, los proyectos en el campo de la gobernabilidad democrática que han sido puestos en ejecución por el PNUD en el período, son los siguientes:

1. Chilean Initiative for the Modernization of the Electoral System (proyectos 48186 y 53673)
2. Desminado humanitario en Chile (proyecto 48186)
3. Support to Legislative Change on Amnesty in Chile (proyecto 55431)
4. Apoyo a la Implementación de la Agenda Gubernamental 2007-2009 en Chile (proyecto 57577)
5. Contraloría General de la República: Fortaleciendo la Transparencia y Probidad en la gestión pública en Chile a través de la cooperación Internacional y Seguimiento de UNCAC (proyecto 58765)

Como puede constatarse, tales proyectos responden plenamente a la agenda temática sobre gobernabilidad democrática prevista en el Programa País 2007-2010.

En el caso del apoyo a la reforma legislativa del decreto ley de amnistía, el objetivo es contribuir a que el Estado chileno dé cumplimiento a los compromisos internacionales en materia de derechos humanos, especialmente la observancia del estatuto Corte Penal Internacional.

Por su parte, el proyecto de desminado humanitario busca contribuir a restaurar las condiciones necesarias de seguridad de la población en la región de Magallanes y Antártica Chilena y, en general, contribuir a la consecución del plazo propuesto para la remoción y destrucción total de las Minas Anti-Personales, MAP, en virtud de la adhesión a la Convención de Ottawa.

El resto de los proyectos dan cuenta en forma directa de gran parte de los problemas en materia de gobernabilidad democrática diagnosticados.

Ahora bien, si además se contrasta la referida agenda de proyectos con el Programa de Gobierno 2007-2009 y con la Agenda del Bicentenario 2007-2010 de Chile, se aprecia una alta **coincidencia con las prioridades** **gubernamentales** del gobierno de la Presidenta Bachelet.

De hecho, el programa de la Agenda del Bicentenario contempla la apertura de una nueva fase de transformaciones compuesta de cuatro ejes: Protección social; Crecimiento económico e Innovación; Calidad de Vida; y Democracia y Participación.

La agenda del Programa País 2007-2010 en materia de gobernabilidad democrática se relaciona específicamente con dos de tales ejes: i) Calidad de Vida en lo que respecta a una de las seis prioridades, la estrategia nacional de seguridad pública; y ii) Democracia y Participación, en dos de las siete grandes prioridades, a saber: reformas políticas y agenda transparencia.

El primero de tales ejes (el referido a la seguridad ciudadana) no se trabajó finalmente en el marco del Programa, ya que era un tema que se estaba abordando desde otras instancias gubernamentales. No obstante ello, el área de gobernabilidad democrática ha resultado notablemente enriquecida por la oficina del PNUD en Chile a través de la inclusión de cuatro proyectos referidos a **nuevos temas** clave, a saber:

- Juventud, Equidad e Inclusión Social en Chile: Hacia la consecución de los ODM (proyectos 63980-81).

- Auditoría de la Democracia para el Bicentenario: ¿Cuán Democrática es la Democracia en Chile (proyectos 70010-11 y 70517).

- Fortalecimiento de la Gestión Pública Participativa y Cohesión Social (proyecto 72211).

- Políticas de Igualdad de Género en Chile y Buenas Prácticas para la Gobernabilidad Democrática (proyecto 71954).

Aunque algunos de tales proyectos están recién iniciándose, es evidente que además de fortalecer el contenido de las respectivas áreas, buscan reforzar la **implicación activa de mayor número de actores sociales** en la gobernabilidad democrática, particularmente de los jóvenes y las mujeres. Asimismo, colocan un especial énfasis en la **participación ciudadana** y en general en la ampliación de la democracia. Incluso, uno de los proyectos (Gestión pública participativa y cohesión social), está expresamente orientado a lograr una mayor institucionalización y ampliación de la política transversal de impulso a la participación ciudadana en el sector público, bajo la coordinación de la División de Organizaciones Sociales del Ministerio Secretaría General de Gobierno.

Cabe destacar, además, que dentro de esta nueva cartera de proyectos, en uno de ellos (Igualdad de género y representación) una organización de la **sociedad civil** (la Corporación Humanas) colabora en su ejecución y se contempla el involucramiento directo de otras organizaciones sociales para incidir en la democratización del poder en el aparato de Estado[[2]](#footnote-2).

1. **Pertinencia del diseño metodológico: Relación Agenda PNUD/Fortalezas PNUD**

La relevancia y la pertinencia de las contribuciones del PNUD a resultados de desarrollo dependen no sólo de la relación de su agenda con las prioridades nacionales, sino del valor que puede agregar el PNUD para su concreción.

Es reconocido que las principales fortalezas del PNUD están referidas a sus **métodos de trabajo**. Dos roles son destacados al respecto: i) *“facilitador de diálogo”*, cuando los temas concernidos revisten una alta conflictividad por la diversidad y polarización de los intereses implicados; y ii) “*facilitador de conocimiento*”, cuando los asuntos son de alta complejidad y por tanto requieren de una diversidad de fuentes de conocimiento para ser abordados.

En este sentido, se puede apreciar una significativa coincidencia entre la metodología de trabajo del PNUD y el Programa de Gobierno, así como con las mejoras necesarias que prevé la Agenda Bicentenario 2007-2010.

Por otra parte, también se percibe una sintonía con los nuevos requerimientos de la **gobernanza** **social** en términos de propender a una formación colaborativa de las políticas públicas, especialmente cuando los resultados de desarrollo dependen de muchos actores interdependientes pero a la vez con intereses muy diversos. El activo rol ejercido por el PNUD en la creación de un primer consorcio de centros de pensamiento de orientaciones ideológicas diversas (para abordar el tema de las reformas electorales), condujo a que dos de tales centros posteriormente decidieran adoptar esa misma metodología para acometer la discusión sobre una serie de asuntos, dando así lugar a la creación de un consorcio de reforma del Estado.

Los nuevos proyectos de gestión pública participativa y de auditoría a la democracia también apuntan a mejorar las condiciones de la gobernanza social.

El Cuadro N°1 resume las consideraciones precedentes.

**CUADRO Nº 1**

**Relevancia / Pertinencia Agenda PNUD. Gobernabilidad democrática**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Áreas contempladas** | **Relación Agenda/ Prioridades nacionales** | **Relación Agenda / Fortalezas PNUD** | **Áreas efectivamente abordadas (Agenda real)** |
| **Consolidación de la Institucionalidad Democrática** |  |  |  |
| * Apoyo al nuevo marco rector electoral y al afianzamiento de la competitividad, representatividad y gobernabilidad del sistema
 | Sí | Sí | Sí |
| * Sistemas de rendición de cuentas y vigilancia ciudadana.
 | Sí | Sí | Sí  |
| * Facilitación de procesos prioritarios de reforma del Estado.
 | Sí | Sí | Sí |
| * Marco conceptual y criterios para optimizar estrategias de seguridad ciudadana.
 | Sí | Sí | - |
| * Transparencia y acceso a la información.
 | Sí | Sí | Sí  |
| * *Auditoría de la democracia* (agregada).
 | Sí | Sí | Sí  |
| * *Participación política de los jóvenes* (agregada).
* *Género y representación* (agregada)
 | SíSí | SíSí | Sí Sí  |

1. **Rentabilidad de las acciones del PNUD**

ElPrograma País 2007-2009 preveía, en el área de la gobernabilidad democrática, las siguientes fuentes de financiamiento y recursos en dólares:

-TRAC: 250.000

-Gobierno: 250.000

-Bureau for Crisis Preventión and Resolution,BCPR: 100.000

- Bureau for Development Policies, BDP: 10.000

-Fondo Democracia: 500.000 (en propuesta)

-Servicio de Impuestos Internos, SII: 97.000

-Unión Europea: 430.000

- Unifem: 10.000

El total de tales recursos ascendía a 1.550.097 dólares. Ahora bien, según las fuentes del PNUD, el presupuesto total del área es de 2.665.491 dólares, desglosados de la siguiente manera:

|  |  |
| --- | --- |
| **PROYECTOS GOBERNABILIDAD 2007-2010** | **PRESUPUESTO TOTAL US$** |
| Chilean Initiative for the Modernization of the Electoral System (proyectos 53507 y 53673) DEX | 350.000 + 100.000= 450.000 |
| Desminado humanitario en Chile (proyecto 48186) NEX | 1.259.926 |
| Support to Legislative Change on Amnesty in Chile (proyecto 55431) DEX | 120.000 |
| Apoyo a la Implementación de la Agenda Gubernamental 2007-2009 en Chile (proyecto 57577) NEX | 305.492 |
| Contraloría General de la República: Fortaleciendo la Transparencia y Probidad en la gestión pública en Chile a través de la cooperación Internacional y Seguimiento de UNCAC (proyecto 58765) NEX | 300.000 |
| Juventud, Equidad e Inclusión Social en Chile: Hacia la consecución de los ODM (proyectos 63980-81).NEX | 650.000 |
| Auditoría de la Democracia para el Bicentenario: ¿Cuán Democrática es la Democracia en Chile? (proyectos 70010-11 y 70517).DEX | 300.000 |
| Fortalecimiento de la Gestión Pública Participativa y Cohesión Social (proyecto 72211). NEX | 291.999 |
| Políticas de Igualdad de Género en Chile y Buenas Prácticas para la Gobernabilidad Democrática (proyecto 71954).DEX | 698.000 |

Cabe destacar quelos recursos necesarios para desarrollar los nuevos proyectos han sido gestionados principalmente con otros donantes, a saber:

- AECID: 565.000 (Igualdad de género)

- AECID: 500.000 (Juventud)

- Fundación Ford: 133.000 (Igualdad de género)

- DGTTF: 150.000.

Destacan, al respecto, dos asuntos.

Primero, la **alta rentabilidad** de los fondos que se han dispuesto para la ejecución de los proyectos de contenido iniciados en los últimos años. De hecho, según lo manifestado por la responsable del área de gobernabilidad democrática en el PNUD, se ha movilizado aproximadamente sólo medio millón de dólares para ejecutar los proyectos en los últimos años, cifra que se considera modesta si se tiene en cuenta el número de proyectos y los productos pretendidos.

Segundo, la **elevada capacidad de consecución de recursos** que ha exhibido el personal del PNUD, recurriendo para ello a fondos concursables.

Pero es importante considerar que, en atención a que el PNUD no dispone de recursos propios y a que el Estado chileno sólo tiende a apoyar financieramente proyectos dirigidos a actores gubernamentales, la proactividad del PNUD en la fijación de la agenda y, sobre todo, en lo que concierne a la ampliación de su público-objetivo, aparece altamente condicionada a su capacidad de obtener recursos externos, distintos del gobierno. La capacidad profesional y el liderazgo de la actual jefatura del área, han resultado clave a tales efectos, sin embargo, la limitación de los recursos propios es un nodo crítico.

**d. Relevancia de los indicadores para dar cuenta de los resultados**

Los “Indicadores de Resultados” considerados en el Programa País aluden específicamente a lo siguiente:

- Libros

- Estudios

- Seminarios

- Talleres.

Tales indicadores corresponden, en estricto sentido, a indicadores de **productos,** por lo que no es posible derivar a partir de ellos conclusiones fundadas sobre la medida en que se está logrando el **resultado** esperado: la consolidación de las instituciones democráticas.

Destaca en este sentido la necesidad de que, dentro del diseño del próximo Programa País, se coloque la atención en la construcción de indicadores que efectivamente puedan dar cuenta de los efectos alcanzados respecto de los objetivos que se definan. Este asunto ha comenzado a considerarse en los más recientes proyectos, pero, ciertamente, requiere ser plasmado expresamente en el Programa País, puesto que como es sabido los indicadores dan direccionalidad a la acción.

**e. Pertinencia del modelo de gestión para la apropiación nacional y el manejo integral de los proyectos**

Según lo estipula textualmente el Plan de Acción del Programa País: “de acuerdo a la política del PNUD de promover la apropiación gubernamental de los proyectos y programas de cooperación, el Gobierno de Chile coordinará la implementación del Programa País 2007-2010 (..). En coordinación con SEGPRES –autoridad responsable de la ejecución del Programa País– el PNUD manejará actividades de proyectos de un programa dividido en cinco áreas” (UNDP y República de Chile, 2006: 22). La expresión “autoridad responsable de la ejecución del Programa País” es problemática porque tomada literalmente hace recaer en el Gobierno, y particularmente en una de sus agencias (la Segpres), la ejecución de un Programa del PNUD. Hay acá, por tanto, una ambigüedad en la formulación del Programa País. Pero, aun asumiendo que el espíritu del Programa es asignarle a la Segpres un rol de Agencia de Coordinación en el Gobierno, también en este sentido el Programa es ambiguo.

De hecho, el Programa País estipula que cada área (y por tanto, la de gobernabilidad) debe estar conformada por una cartera de iniciativas que serán de responsabilidad de los socios implementadores y coordinados por personal especializado que tendrá a su vez su contraparte dentro del PNUD en un Oficial de Programa, que apoyará a los Directores Nacionales en el posicionamiento, promoción y seguimiento de temas, construcción de alianzas estratégicas, movilización de recursos y monitoreo y evaluación de programas (ibídem). Dicho diseño de gestión no contempla en forma explícita el que en el proceso de aprobación de los proyectos esté presente la Segpres para asegurar su alineamiento a las prioridades nacionales. Tampoco, contempla un rol expreso de la Segpres en la búsqueda de sinergias de los diferentes organismos gubernamentales. Todo lo cual puede afectar el manejo articulado de los proyectos al interior del gobierno.

Por otra parte es importante destacar que actualmente el área de Gobernabilidad del PNUD está trabajando con el fin de potenciar ámbitos de colaboración con las diferentes áreas de trabajo de la propia Oficina, y con nuevos actores presentes en el área de gobernabilidad democrática. En este sentido, según fuentes consultadas, el área de Equidad del PNUD está participando activamente en varios proyectos del área de Gobernabilidad, por ejemplo, en la Mesa Temática del proyecto de “Fortalecimiento de la gestión participativa”. El equipo de Desarrollo Humano colabora en el diseño del “Índice de participación ciudadana en la gestión pública”. Asimismo, con el fin de fomentar sinergias en el ámbito del Sistema de Naciones Unidas, el área está desarrollando acciones de colaboración con el Grupo Interagencial de Pueblos Indígenas para la realización de talleres sobre calidad de la democracia en relación a la temática indígena.

Además, debe considerarse que durante el último período y como parte de un proceso de reestructuración interno, la Oficina del PNUD ha estado trabajando en la mejora del modelo de gestión por resultados que se aplica en la organización, así como en los procedimientos internos de gestión de proyectos. En este sentido, se están implementando diversas líneas de trabajo, así como un “task force” con el fin de apoyar en la metodología y aspectos de diseño y formulación de proyectos y programas.

**f. Replicabilidad**

En general, los proyectos que componen el Programa País, dada su naturaleza, no plantean la necesidad de la replicabilidad. De hecho, por ejemplo, no resulta pertinente la réplica del proyecto de “Desminado Humanitario”, ya que “los elementos relativos al entrenamiento y equipamiento no habrán de ser repetidos en Chile si se cumple con los planes de eliminar todas las minas en unos pocos años” (Gasser, 2008: 19).

La excepción la representa uno de los proyectos nuevos, el de “Juventud, Equidad e Inclusión en Chile: hacia la consecución de los ODM” el que se propone el desarrollo de un nuevo modelo de intervención a nivel descentralizado de diseño y ejecución de las políticas para la juventud. Lo destacable, en este caso, es que hay una clara estrategia del proyecto en pos de asegurar la replicabilidad, que se ha basado en una serie de diálogos sociales regionales con jóvenes, así como en una sistemática exploración de interés a nivel de alcaldes y de colegios, y que además contempla un significativo tiempo de instalación.

* 1. **IMPLEMENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**
1. **La eficacia del modo de relacionamiento del PNUD con el Gobierno**

A pesar de la relevancia de la agenda del PNUD, algunas de las entrevistas realizadas sugieren que su política de relación con las agencias gubernamentales está signada por el **bilateralismo.** De hecho, uno de los entrevistados califica el modelo de relación del PNUD con el gobierno como “modelo tipo archipiélago”, lo que en su opinión estaría deviniendo en una escasa articulación estratégica de los proyectos con la agenda gubernamental. Esta situación, en cualquier caso, no sería exclusiva del área de gobernabilidad del PNUD, sino generalizada a todas las áreas. Tampoco, según las fuentes del PNUD, sería atribuible a una sola de las partes.

Esta débil integración de los proyectos, según los hallazgos, a veces es agravada por un trabajo poco orgánico entre el personal contratado por el PNUD y los funcionarios gubernamentales, a causa de una falta de alineación entre tiempos, tareas y, sobre todo, visiones.

**b. La eficacia de los apoyos del PNUD en relación con los proyectos**

Como es sabido, existen dos tipos de funciones que puede desarrollar el PNUD en relación con los proyectos: i) acompañamiento y asesoría técnica, y ii) facilitación de operaciones. Esta última suele contemplarse en todo proyecto, mientras que la primera constituye una nueva tendencia en el trabajo del PNUD que está cada vez más presente en los nuevos proyectos.

Todos los juicios que, en general, es posible extraer de los propios ejecutores de los proyectos son altamente positivos respecto del primer tipo de funciones, vale decir, el **acompañamiento y asesoría técnica**. En cambio, los juicios son contradictorios en relación con la eficiencia de la **gestión administrativa** de los proyectospor parte del PNUD**.**

En este último sentido, lo que se destaca es una aparente relación entre el interés que tiene el PNUD en un proyecto específico y la eficiencia en su gestión. La Contraloría General de la República y el consorcio de centros de pensamiento manifiestan alta conformidad con la agilidad de los procedimientos. Otros organismos, tales como la Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI) y la Dirección de Estudios de la Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), llaman la atención acerca de dificultades en los procesos administrativos, en particular de adquisiciones que pueden gravitar en la propia eficacia de las intervenciones

Las carencias en la dotación de personal por parte de la oficina del PNUD en el área de adquisiciones; la confusión de roles (contrapartida técnica y a la vez seguimiento de los procesos de soporte radicados en adquisiciones); y la baja efectividad del sistema de información de adquisiciones del PNUD (en comparación con Chile Compras) son puestos de relieve por la AGCI.

El Cuadro Nº 2 sintetiza los juicios emitidos por ejecutores de proyectos sobre algunos de los asuntos referidos. Cabe destacar que no todos ellos se condicen con lo expresado en las entrevistas.

**CUADRO Nº 2**

**Los apoyos del PNUD en relación con algunos de los proyectos**

|  |
| --- |
|  |
| **Implementación Agenda Gubernamental 2007-2009** | **Contraloría General** **de la República** |
| **Funciones/acciones del PNUD** | Previstas / Ejecutadas | Juicio desempeño (\*) | Previstas / Ejecutadas | Juicio desempeño (\*) |
| 1. ACOMPAÑAMIENTO Y ASESORÍA TÉCNICA
 |  |  |  |  |
| * Revisión e insumos de TDR.
 | Sí | N/D | Sí | Satisfactorio |
| * Participación en reuniones de análisis de TDR, de avances, de informes, consultorías.
 | Sí | N/D | Sí | Satisfactorio |
| * Análisis y elaboración aportes adicionales a informes.
 | Sí | N/D | Sí | Regular |
| * Entrega insumos buenas prácticas internacionales e información de la experiencia comparada.
 | Sí | N/D | Sí | Regular |
| * Contribución a socialización y difusión de resultados.
 | Sí | Excelente | Sí | Satisfactorio |
| * Entrega insumos a partir de resultados de otros proyectos realizados por el PNUD..
 | Sí | Excelente | Sí | Regular |
| 2. FACILITACIÓN DE OPERACIONES |  |  |  |  |
| * Contrataciones del personal, consultorías.
 | Sí | Excelente | Sí | Satisfactorio |
| * Administración financiera del proyecto.
 | Sí | Excelente | Sí | Satisfactorio |
| * Gestión de procesos de licitación de servicios
 | Sí | Excelente | Sí | Satisfactorio |
| * Difusión de los resultados del proyecto.
 | Sí | Excelente | Sí | Satisfactorio |
| * Apoyo en la creación de capacidades y en la búsqueda de asistencia técnica.
 | Sí | Excelente | Sí | Regular |

(\*) El juicio de desempeño del PNUD se basa en la escala siguiente: Malo - Regular - Satisfactorio – Excelente.

Fuente: respuestas a la encuesta realizada en junio del 2009 y ampliada en diciembre de 2009 a los coordinadores de proyectos que estaban en ejecución (ver modelo en el Anexo 5). Cabe señalar que los proyectos de modernización del sistema electoral y reforma electoral no respondieron la encuesta.

.

**c. La eficacia de las modalidades de ejecución**

El Plan de Acción del Programa País estipula que el componente de Gobernabilidad Democrática y Desarrollo Local “*será ejecutado en un 80% por los socios implementadores pertenecientes a gobierno, sociedad civil, organizaciones no gubernamentales y agencias del sistema de Naciones Unidas, entre otros. El PNUD implementará directamente un 20% de las acciones”* (pág. 13).

Al respecto, se prevén tres modalidades de ejecución: i) ejecución nacional, en la que las instituciones de gobierno y/o local, los servicios e instituciones del Estado, se constituyen como socios implementadores de una iniciativa; ii) ejecución directa, en la que el PNUD implementa la totalidad o componentes del programa; y iii) ejecución mixta (PNUD, 2006a: 22).

La información aportada por proyectos ejecutados en el período 2007-2010, muestra que 56% corresponde a ejecución nacional, y 44% a ejecución directa, según detalle que se presenta a continuación:

* 1. Chilean Initiative for the Modernization of the Electoral System (proyectos 53507 y 53673) DEX
	2. Desminado humanitario en Chile (proyecto 48186) NEX
	3. Support to Legislative Change on Amnesty in Chile (proyecto 55431) DEX
	4. Apoyo a la Implementación de la Agenda Gubernamental 2007-2009 en Chile (proyecto 57577) NEX
	5. Contraloría General de la República: Fortaleciendo la Transparencia y Probidad en la gestión pública en Chile a través de la cooperación Internacional y Seguimiento de UNCAC (proyecto 58765) NEX
	6. Juventud, Equidad e Inclusión Social en Chile: Hacia la consecución de los ODM (proyectos 63980-81).NEX
	7. Auditoría de la Democracia para el Bicentenario: ¿Cuán Democrática es la Democracia en Chile? (proyectos 70010-11 y 70517).DEX
	8. Fortalecimiento de la Gestión Pública Participativa y Cohesión Social (proyecto 72211). NEX
	9. Políticas de Igualdad de Género en Chile y Buenas Prácticas para la Gobernabilidad Democrática (proyecto 71954).DEX
1. **La eficacia del monitoreo y evaluación del Programa País**

Desde el año 2009, la SEGPRES está poniendo en marcha un Sistema de Monitoreo y Evaluación del Programa País, en el marco de un proyecto elaborado conjuntamente con la Oficina del PNUD. Puede pues concluirse preliminarmente que existe un importante esfuerzo por fortalecer estas funciones. No obstante, cabría considerar la necesidad de institucionalizar el referido sistema en oportunidad de la formulación del próximo Programa País.

* 1. **EL LOGRO DE LOS RESULTADOS**

**a. Relación de los resultados programados con los logrados**

El Cuadro N°3 expone los resultados logrados a julio del 2009, teniendo en consideración los propios indicadores de resultados expuestos originalmente en el Programa País 2007-2009.

**CUADRO Nº 3**

**Eficacia acciones PNUD. Gobernabilidad democrática (\*)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Productos del Programa (\*\*)** | **Indicadores de resultados (\*\*)** | **RESULTADOS LOGRADOS (\*\*\*)** |
| * Apoyo al nuevo marco rector electoral y al afianzamiento de la competitividad, representatividad y gobernabilidad del sistema.
 | * Propuestas específicas sobre reformas del sistema binominal elaborados por centros de pensamientos.
 | Tres Libros ("Modernización del Régimen Electoral Chileno"; “Reforma de Partidos Políticos en Chile”; y“Reforma al sistema electoral”) |
| * Número de eventos de diálogo y participantes según pertenencias partidarias.
 | Tres Seminarios internacionalesTres Talleres con dirigentes partidarios |
| * Incremento del 15% de la representatividad de las mujeres en el Parlamento.
 | Un Taller de Propuestas para aumentar la representación de las mujeres en posiciones electivas mediante cuotas. |
|  | * Al menos 2 mesas de diálogo para discutir la institucionalidad ambiental con actores de la sociedad civil, sector privado y la academia.
 | N/A |
|
| * Sistemas de rendición de cuentas y la vigilancia ciudadana (sic).
 | * Encuestas para medir la calidad de los servicios de las instituciones del Estado.
 | (No hay resultados)  |
| Facilitación de procesos prioritarios de reforma del Estado, incluyendo la Contraloría (sic). | * Estrategias para implementar una eficiente gestión pública por resultados e indicadores para medir el desempeño de las instituciones del Estado priorizadas por el Gobierno para la reforma.
 | Un Estudio de la Contraloría.Una Capacitación funcionarios Contraloría por GTZ.Dos Foros Internacionales sobre la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y los desafíos para su aplicación en Chile. 38 Estudios encargados por Segpres (20 en el 2006, 10 en el 2007, 4 en el 2008, y 4 en el 2009) (\*\*\*\*) |
| Apoyo para la reforma de la ley de amnistía | * Al menos dos eventos de intercambio de experiencias con países de la región
* Documentos con experiencias sistematizadas
 | Un Seminario internacional ( “Justicia, Derechos Humanos y el Decreto Ley de Amnistía”) |
| * Marco conceptual y criterios para optimizar estrategias de seguridad ciudadana
 | * Indicadores para medir impactos de las políticas de seguridad ciudadana formulados.
 | Esta área fue inicialmente contemplada en el Programa País y finalmente no se llevo a cabo ninguna actividad.  |

(\*)En el Cuadro no aparece consignado el proyecto de “Desminado Humanitario” (Véase referencias en el cuadro y pié de página siguientes).

Por otra parte, en el Cuadro no aparecen los cuatro proyectos recién iniciados o por iniciarse, referidos a gestión pública participativa, juventud, igualdad de género y auditoría de la democracia, ya que en estos proyectos no hay aún resultados.

(\*\*) Transcritos directamente del Documento Plan de Acción del Programa País para Chile (2007-2010), Anexo I, pág. 4.

(\*\*\*) Corresponden a los Resultados consignados por los propios coordinadores de los respectivos proyectos, según encuesta suministrada en el mes de julio de 2009, así como a los señalados en los informes de evaluación existentes.

Es posible constatar, a partir del Cuadro precedente una alta correspondencia entre los “Indicadores de Resultados” considerados en el Programa País y los “Resultados Logrados” a la fecha en los proyectos ejecutados y en los que ya están en ejecución.

La sección siguiente busca ofrecer una valoración sobre si, con tales productos, se está logrando el resultado esperado, a saber**:** consolidación de las instituciones democráticas.

**b. Incidencia de los resultados sobre la consolidación de instituciones democráticas**

De manera de aportar un juicio acerca de la efectividad de las acciones del PNUD en lo que concierne a la consolidación de las instituciones democráticas, se solicitó a los propios ejecutores de algunos de los proyectos más relevantes que indiquen las expresiones concretas del posible impacto de sus resultados (productos) en seis dimensiones, a saber:

* Articulación de consensos
* Formación de opinión pública
* Formación e implementación de políticas públicas
* Desarrollo de capital humano
* Desarrollo de capital social
* Fortalecimiento de la *accountability* social

El Cuadro N° 4 presenta los hallazgos al respecto, con base en los resultados de la encuesta (ver modelo en Anexo 5), y de lo que se desprende de los informes de evaluación existentes.

**CUADRO Nº 4**

**Efectividad de las intervenciones del PNUD en relación a la consolidación de las instituciones democráticas (\*)**

|  |  |
| --- | --- |
| **PROYECTOS** | **INCIDENCIA** |
| **Articulación de consensos** | **Formación de opinión pública** | **Formación e implementación de políticas públicas** | **Desarrollo capital humano** | **Desarrollo capital social** | **Fortalecimien-to *Accountabilty* social** |
| **Transparencia y Probidad (Contraloría)** | **Interlocución entre instituciones públicas, sector privado y sociedad civil** (a través de Seminario regulación y autorregula-ción en Obras Públicas). | (Un libro en preparación y seminario sobre buenas prácticas e institucionali-dad en otros países) | **Política interna de seguimiento de denuncias** | **Creación interna de capacidades y “expertise” en seguimiento corrupción; y en fiscalización a empresas públicas** (Capacitación de contraloría alemana) | NO | Se contará con indicadores públicos sobre denuncias de corrupción |
| **Reformas Electorales**  | **Interlocución entre actores políticos de distintas orientacio-nes ideológicas.** | (Tres libros publicados: Reforma de los Partidos políticos en Chile; Moderniza-ción del Régimen Electoral Chileno; y Reforma del Sistema Electoral Chileno). | NO | NO | NO | NO |
| **Desminado Humanitario[[3]](#footnote-3)** | N/A | Campañas de publicidad en medios escritos y gráficos. | N/A | Capacitación personal del Ejército y de la Armada.Educación sobre el riesgo de las minas para niños de escuelas de 3 regiones. | N/A | N/A |
| **Agenda Gubernamental 2007-2009** | N/A | N/A | Elementos para enriquecer algunos de los proyectos de ley presentados durante el gobierno | N/A | N/A | N/A |

(\*) La encuesta se suministró también a otros proyectos pero no fue respondida en forma expresa

Puede observarse en el Cuadro precedente que hay ciertas evidencias d**e incidencia en resultados para el desarrollo** referidos a la consolidación de las instituciones democráticas.

En materia de *articulación de consenso*s son consignados dos resultados. Por una parte, el proyecto sobre transparencia y probidad alude al desarrollo de interlocución social sobre tales temas aunque sólo a propósito de un taller que convocó a diferentes tipos de actores. Por otra parte, en el proyecto de reformas electorales se reporta como resultado la interlocución entre actores políticos, concretada también a través de talleres (tres reuniones cerradas con dirigentes partidarios para debatir en torno a las distintas propuestas sobre estas materias). Sin embargo, la facilitación del diálogo entre tales actores, a la fecha no se ha traducido en acuerdos políticos respecto a estos temas.

Por su parte, la incidencia de los proyectos en la *formación de políticas pública*s asociadas a la consolidación de las instituciones democráticas ha sido indirecta. En este sentido, sólo se reporta como resultado la existencia de insumos para las iniciativas vinculadas con la Agenda Gubernamental 2007-2009, pero no se consigna ningún efecto concreto en relación a la formación de leyes o políticas específicas (más allá de expresar que “se han generado elementos para enriquecer algunos de los proyectos de ley presentados durante el gobierno”). Exclusivamente la Contraloría General de la República expresa que el proyecto con el PNUD le ha permitido elaborar una política interna de seguimiento de denuncias. Se puede suponer, en todo caso, que los indicadores sobre denuncias de la corrupción (proyectados), constituyen potencialmente insumos para la formación de políticas en los respectivos campos.

El caso del proyecto de modernización del sistema electoral es singular ya que, no obstante que uno de sus indicadores de resultados alude a “propuestas específicas sobre reformas del sistema binominal elaboradas por centros de pensamiento”, según lo referido en las entrevistas, el proyecto no se planteó esto, sino sólo aportar elementos técnicos que sirvieran a mejorar la discusión sobre las propuestas existentes. En este sentido, se asumió que la ventaja que ofrecía el proyecto era facilitar el diálogo entre centros de pensamiento de diferentes orientaciones ideológicas sobre el tipo de preguntas que había que formularse para avanzar en la discusión. De hecho, el libro publicado al respecto (“Reforma del Sistema Electoral Chileno”) no contiene ninguna propuesta específica sobre el sistema binominal. Tampoco hay propuestas específicas sobre el régimen electoral en el libro publicado al respecto. Este se dedica especialmente a recoger la experiencia internacional sobre voto voluntario y voto obligatorio, inscripción automática, cuerpo electoral, intervención electoral, etc.; por lo tanto, no es evidente que exista alguna vinculación de este proyecto con la reforma constitucional aprobada en el año 2009. Una situación similar se plantea respecto del libro dedicado a la reforma de los partidos políticos, tema éste que ni siquiera ha entrado a la reciente agenda legislativa. No obstante, cabe destacar que uno de los productos de este proyecto fue una encuesta de opinión nacional que tuvo impacto en los medios de comunicación habría sido usada por parlamentarios en la discusión normativa.

En el Anexo N° 3 se presenta el estado de situación y la evolución desde el año 2007 de las iniciativas legales relativas a los componentes del área de gobernabilidad democrática que integran el Programa País 2007-2010. Allí se puede apreciar que prácticamente todos los temas permanecen aún en la agenda legislativa sin avances.

En la dimensión de *desarrollo de capital humano* sólo se reporta un resultado asociado a la formación de capacidades técnicas al interior de la Contraloría y otro vinculado al desminado.

Respecto de la *formación de capital socia*l, no se consignan resultados.

Finalmente, en lo que concierne *al fortalecimiento* *de la accountability social* sobre los asuntos públicos, el proyecto de transparencia y probidad contempla un resultado, pero el resto de los proyectos en ejecución o ya ejecutados no evidencian efectos sobre este campo. La excepción la ofrece el proyecto de género y representación, el que contempla entre sus productos la instalación de una plataforma de abogacía y control social para el seguimiento y la incidencia en las políticas de representación política de las mujeres.

No obstante lo antes referido, es necesario destacar tres asuntos que pueden matizar las conclusiones anotadas precedentemente:

1. El PNUD ha contribuido, como antes se advertía, a colocar nuevos temas que son claves para la gobernabilidad democrática. Los nuevos proyectos acerca de: i) participación política de los jóvenes; ii) auditoría de la democracia; iii) gestión pública participativa y cohesión social; y iv) género y representación, dan cuenta de un promisor campo de incidencia.

2. Todos los proyectos referidos a la consolidación de instituciones democráticas, en general, exigen largos períodos de maduración, por lo que no cabe esperar siempre resultados a corto plazo.

3. La débil relación de los “indicadores de resultados” consignados originalmente en el Programa País con la consolidación de las instituciones democráticas, pudiera estar influyendo en la escasa incidencia de los primeros proyectos. De hecho, los indicadores de resultado del Programa no colocaban la atención en **efectos** (en la formación de políticas, articulación de consensos, formación de capital humano y social, etc.), sino en **productos** como libros o talleres (los recientes proyectos dan cuenta de cierta evolución favorable respecto de la definición de indicadores más asociados a efectos).

**c. Sustentabilidad de resultados**

La **irradiación institucional** de los temas objeto de los proyectos, constituye un asunto que contribuye a dar sostenibilidad a los resultados. Esta es una posibilidad concreta cuando un proyecto instala temas que no hacían parte de la cultura organizacional, como ha ocurrido con los temas de probidad y transparencia al interior de la Contraloría General de la República.

También contribuye a la sostenibilidad de los resultados, la **articulación de relaciones entre actores**. Como ya se comentó, éste es el caso de los proyectos relativos a reformas electorales ejecutados por cuatro centros de pensamiento, que posteriormente dio lugar a la constitución formal de un Consorcio sobre la Reforma del Estado.

En todo caso, no se encuentran mayores evidencias acerca de la sustentabilidad de los resultados del Programa País, que las antes insinuadas.

1. **Capacidades instaladas inter e intra-organizaciones**

Una forma indirecta de valorar la instalación de capacidades es la medida en que se ha producido **difusión e intercambio de conocimientos**, al menos en los organismos en que se han ejecutado proyectos. Esto se manifiesta estar planteado en uno de los proyectos, el de la Contraloría General de la República, que expresamente ha contemplado la realización de seminarios internacionales, cursos y pasantías que estarían permitiendo “permear” los temas de probidad, corrupción y transparencia en el propio organismo. De suyo, la gestión del conocimiento debería ser consubstancial a todo proyecto que aspira a propender al fortalecimiento institucional de un organismo dado.

Sin embargo, no se dispone de suficientes evidencias empíricas al respecto. Tampoco acerca de la **formalización de procedimientos técnicos ni de la creación de unidades** como producto de los proyectos ejecutados en el área de la gobernabilidad democrática.

Oportunidades de **aprendizaje colectivo**, están abiertas especialmente a través del proyecto que contempla la implantación del *Sistema de Monitoreo y Evaluación del Programa País. Ello*, si es que este sistema se institucionaliza y retroalimenta a todos los ejecutores de los proyectos concernidos. Además, si es que el sistema cuenta con indicadores de procesos, de productos y de resultados, a su vez, construidos participativamente entre los actores involucrados en su consecución, el PNUD y la agencia de coordinación en el Gobierno.

1. **RECOMENDACIONES PARA UN FUTURO PROGRAMA DEL PNUD EN EL ÁREA DE LA GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA**

**a. Posibles temas de agenda para el PNUD**

Las consideraciones siguientes atingen a nuevos problemas que Chile probablemente enfrentará en el futuro, relacionados con la gobernabilidad democrática.

La lista al respecto así como los argumentos que pueden fundamentarla son extensos y, por ende, imposibles de exponer en este documento. Por tanto, lo que se ofrece a continuación es una aproximación muy selectiva y preliminar de posibles temas a abordar en un futuro Programa País, considerando tanto el juicio propio como el aportado por los agentes entrevistados.

a.1. ***Gobernanza social y el mapeo de sus actores***

Diversos factores que están emergiendo en Chile, tales como el desprestigio del modelo de corte tecnocrático en la elaboración de las políticas públicas, el debilitamiento del control de los partidos políticos sobre los parlamentarios, la emergencia de intereses regionales y étnicos, entre otros, llaman la atención acerca del agotamiento del modelo vertical-centralizado que tradicionalmente ha caracterizado la formulación de las políticas públicas en el país. De hecho, existe en ciernes una reconfiguración del cuadro de poder que requiere ser abordado con un nuevo estilo, más “multi-actoral” y “descentrado” de formación de políticas, lo que para muchos es sinónimo de “gobernanza social”.

Refrenda su importancia la literatura reciente, que remarca que, dados los actuales procesos de globalización, liberalización económica y redemocratización política, un gobierno, por más competente que sea, ya no dispone de las capacidades necesarias para gobernar solo. Bajo este marco de análisis, la categoría gobierno es reemplazada por la de gobernanza para denotar un nuevo modo de gobernar, donde las capacidades gubernamentales se articulan con las sociales.

En términos más generales, reflexiones sobre el desarrollo (y sus fracasos) desde los paradigmas del constructivismo y la complejidad ponen el énfasis en la necesidad de una construcción dialógica de la realidad, así como acerca de la incidencia de la subjetividad (“las maneras de hacer las cosas”).

De este tipo de aproximación surgen varios temas que eventualmente pudieran incluirse en una futura agenda del PNUD, a saber:

* Diseños institucionales para la formación colaborativa de políticas altamente complejas y conflictivas, y sus condiciones de viabilidad política.
* Estudios en profundidad (y en series largas de tiempo) sobre los modos de funcionamiento y articulación de actores con incidencia real o potencial en el desarrollo, en particular, de las elites políticas, empresariales, militares, sindicales, gremiales, académicas y transnacionales.

a.2. ***Institucionalidad nacional en función de la descentralización y de políticas públicas intersectoriales***

Uno de los asuntos en que coinciden todos los agentes entrevistados es que la descentralización es una cuestión crítica tanto para la gobernabilidad democrática como para la gobernanza, pero que constituye aún una “asignatura pendiente” en Chile, no obstante los innegables avances en la inversión territorial que se han logrado en los últimos años.

Ahora bien, entre las lecciones que se pueden extraer de la experiencia acumulada es que un auténtico proceso de descentralización obliga a reconstruir la institucionalidad central para adaptarla, sinérgicamente, a la redistribución del poder a nivel local. En tal sentido aparece como necesario la adaptación a las necesidades de la descentralización política administrativa tanto de los procesos y organismos que proveen apoyos a la gestión pública en los temas de presupuesto, personal y compras, entre otros, como de aquellos orientados a la producción de bienes y servicios con alto impacto local.

Otro desafío, es el manejo integral de los problemas vinculados a la pobreza y a la exclusión, así como de los asociados a los nuevos derechos y a temas de frontera como la competitividad y la seguridad ciudadana, todos los cuales requieren de abordajes intersectoriales. Cabe destacar, además, que en términos generales el Plan Estratégico del PNUD 2008-2011 pone especial énfasis en la integración de actividades entre sectores para generar mayor sinergia y efectividad y construcción de conocimiento local y recursos (United Nations, 2008: 22). Es claro, sin embargo, que no se dispone de suficiente conocimiento y, consecuentemente, de instrumentos para el diseño, ejecución y evaluación de políticas intersectoriales que consideren su economía política. Ello habida cuenta de los repetidos fracasos de abordajes realmente integrales de parte de la institucionalidad concernida.

Hay, pues, una variedad de nuevos asuntos que pueden ser colocados en una futura agenda de trabajo. Los acá expuestos pueden ser sintetizados como sigue:

* Reforma en la estructura y gestión del nivel central en función de la descentralización
* Diseños institucionales y organizativos para la gestión de la intersectorialidad y de la transversalidad (por ejemplo, modos de planificación de políticas para lograr abordajes integrales, esquemas viables para desarrollar sinergias entre los ejecutores de programas afines, etc.).

a.3. ***Los bloqueos éticos al desarrollo humano***

Existe cierto consenso en que, no obstante que Chile ha avanzado en varios de los indicadores del desarrollo humano, hay bloqueos que comprometen tales avances a futuro. Entre ellos figuran la inequidad, la fragmentación social, los déficits de democracia tanto en el sistema político y en la administración pública como en la propia sociedad, y en general, el “elitismo democrático”.

Junto a tales asuntos aparece cada vez más reclamado lo siguiente:

* Profundización en la dimensión ética del desarrollo, en especial en el conocimiento de los incentivos institucionales para la solidaridad, la responsabilidad social y el compromiso cívico.
* Desarrollo de instrumentos concretos que reflejen el enfoque del “desarrollo humano” en el diseño e implementación de las políticas y programas públicos

a.4.  ***Asociaciones público-privadas y de nuevos modos de* accountability**

Recientemente la OCDE ha propuesto un nuevo concepto, el de dominio público (*public domain*), para definir el sector público que se ha configurado en los últimos años, asumiendo que este ya no incluye sólo organizaciones de propiedad del gobierno o controladas por él sino también a toda la gama de servicios financiados (directa o indirectamente) por el gobierno pero provistos por organizaciones privadas, los que han crecido aceleradamente en los últimos años.

Uno de los asuntos que a partir de las nuevas realidades comienza a ser advertido es la carencia de datos que permitan identificar los costos, y, sobre todo, los resultados de los nuevos arreglos, de modo de adoptar políticas públicas debidamente fundadas acerca de ellos. Esto es particularmente necesario si se tiene en consideración las magnitudes que adquieren los arreglos público-privados en campos tan sensibles para la ciudadanía como lo son, por ejemplo, los de educación y salud, particularmente en el caso de Chile, que aparece como el país que más ha avanzado en estas direcciones.

Resulta también indispensable profundizar en la mejora de la regulación de estos servicios públicos que han sido privatizados o que han sido traspasados al tercer sector. De hecho, el Plan Estratégico del PNUD 2008-2011, reconoce la importancia de apoyar el fortalecimiento de la capacidad de los estados de regular los mercados para aumentar la equidad y el acceso a los grupos más vulnerables (United Nations, 2008: 13).

Otro aspecto directamente vinculado a estos asuntos atinge a la accountability no sólo de la administración pública estatal, sino también la de los entes mercantiles, y la de la sociedad civil cuando ejecutan tareas públicas. Las dos últimas dimensiones prácticamente no tienen desarrollo aunque ya desde la sociedad civil comienza a estudiarse este asunto, destacando entre otros asuntos la importancia de los mecanismos de control negociados y de la necesidad de superar el sesgo financiero, económico-contable, técnico, burocrático o empresarial que domina el concepto de la rendición de cuentas. Como lo reconoce el Plan Estratégico del PNUD 2008-2011, especial relieve reviste el foco en los mecanismos de accountability multisectorial que se traduzcan en la interacción entre instituciones y sectores como por ejemplo entre gobierno y parlamento, sociedad civil y gobierno, etc. (United Nations, 2008: 28).

Entre los asuntos a explorar figurarían, pues, los siguientes:

* Evaluación de los nuevos arreglos público-privados de prestación de los servicios públicos por su eficiencia, su calidad, su cobertura y equidad.
* Diseño de políticas de co-regulación social.
* Diseño de mecanismos de accountability multisectorial, en especial de los entes mercantiles y sin fines de lucro que ejecutan tareas públicas.
1. **Métodos de trabajo e interlocutores del PNUD**

Como ha sido ya mencionado, hay dos roles que unánimemente se le reconocen al PNUD: mediador y puente, frente a problemas altamente conflictivos y complejos, respectivamente. A ellos, crecientemente se agregan otros dos que ya han sido ejercidos a través de los Informes de Desarrollo Humano pero que pueden ser ampliados a otros asuntos: el de *proveedor de demanda* *de políticas públicas*, y el de *generador de conocimiento*. Lo que cabe destacar es que todos estos roles son relevantes para la construcción de una nueva agenda en el área de la gobernabilidad democrática. De allí pueden ser derivados algunos requerimientos futuros en lo que concierne a la metodología de trabajo del PNUD, los que se reseñan a continuación.

b.1. ***Ampliación de los interlocutores*** *del PNUD y conexión entre ellos****: creación de espacios multiactorales***

Hasta ahora, los principales interlocutores del PNUD han sido agencias gubernamentales y centros de pensamiento. En este sentido, tal como lo resaltan algunos de los entrevistados, cabría propender en mayor medida a la incorporación de actores de la sociedad civil, en particular de aquellas organizaciones sociales que tienen la capacidad de levantar problemáticas asociadas a la gobernabilidad democrática, así como de universidades.

Por otra parte, la legitimación que tiene el PNUD debiera utilizarse para afianzar la conexión de actores, como:

* Gobierno central – gobiernos sub nacionales
* Gobierno – universidades – sector productivo
* Sociedad civil – Estado – sector privado
* Parlamento – Poder Ejecutivo
* Sectores gubernamentales entre sí (salud, educación y agricultura, por ejemplo).

A tales efectos, cabe considerar la posibilidad que en cada tema que se decida abordar en el futuro haya un expreso esfuerzo por crear espacios de diálogo que incluyan a los diversos actores directa e indirectamente concernidos, a fin de generar mayores sinergias.

b.2. *Mayor* ***articulación estratégica de los proyectos entre sí***

Un aspecto clave es la construcción de integralidad, al menos de los proyectos que componen la agenda gubernamental, a través de la revisión de los modos de relación del PNUD con los organismos de gobierno y en particular con la Segpres.

Como ya ha sido expresado, la Segpres no ejerce actualmente un real rol de articulador estratégico de los proyectos que ejecutan las agencias gubernamentales, por lo que opera en la práctica un modelo de relacionamiento bilateral del PNUD con cada una de ellas. En este sentido, asumiendo que el Programa País constituye el instrumento integrador por excelencia, cabría contemplar un procedimiento explícito dentro del mismo Programa que facilite la actuación de Segpres como la agencia coordinadora en el Gobierno para asegurar que todos los proyectos gubernamentales respondan a prioridades nacionales y el logro de sinergias entre los distintos ministerios.

b.3. *La* ***búsqueda expresa de incidencia***

Hasta ahora, los productos más tangibles de los proyectos del PNUD en el área de la gobernabilidad democrática suelen ser publicaciones y seminarios. Cabe explorar la posibilidad de que ellos se constituyan en mayor medida en vehículos de incidencia del PNUD en lo siguiente:

* Formación de consensos.
* Formación de opinión pública.
* Diseño e implantación de políticas públicas.
* Formación de capital humano.
* Formación de capital social.
* Fortalecimiento de la *accountability* social.
* Creación de nuevos paradigmas.

Para ello, las publicaciones y talleres requerirían ser expresamente concebidos como medios para lograr efectos en alguna de las dimensiones precedentes. Esto supondría **construir la incidencia desde el propio diseño de los productos de los proyectos**, vale decir, desarrollar una estrategia explícita de impacto de cada uno de sus resultados.

En algunos casos, la incidencia puede ser lograda a través de una directa relación de cada proyecto con **más actores**, como universidades (formación de capital humano), medios de comunicación y sociedad civil (formación de opinión pública) y parlamentarios o, en su defecto, sus asesores técnicos (formación de políticas públicas, agenda electoral). Los Informes de Desarrollo Humano han logrado todo esto por sí mismos (incorporación en las currícula universitarias, promoción de políticas públicas y medio de *accountability* social) en atención a su propio valor, lo que pudiera ser extendido a otros productos.

En otros casos, pudiera ser requerida una relación de los proyectos con la **formación de capital humano o de capital social, así como con la producción de conocimientos sobre temas frontera**.

En estos sentidos, los indicadores de resultado de los proyectos que conforman el Programa País, debieran expresar estos tipos de incidencia, de manera tal de constituirse en verdaderos referentes de esos posibles efectos y en instrumentos de aprendizaje. Cabe, por tanto, continuar y formalizar los esfuerzos que se están haciendo al respecto en el diseño de los nuevos proyectos y reflejarlos en el próximo Programa País.

En suma, aunque obviamente cada uno de estos asuntos requiere de acabados análisis de viabilidad política, financiera y técnica, lo que en términos generales ellos expresan es una doble necesidad que atinge tanto a nuevos temas y métodos de trabajo en los que el área de la gobernabilidad democrática del PNUD puede estar concernida en el próximo Programa País.

El Cuadro N°5 da cuenta, sintéticamente, de lo anterior.

**CUADRO N°5**

**IDEAS PARA UNA FUTURA AGENDA DEL PNUD EN EL ÁREA DE LA GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA. ¿QUÉ y CÓMO?**

|  |  |
| --- | --- |
| ¿QUÉ NUEVOS CONOCIMIENTOS PUEDE PRODUCIR EL PNUD PARA ALIMENTAR LAS POLÍTICAS PÚBLICAS? | ¿CÓMO PUEDEN ENRIQUECERSE LOS MODOS DE TRABAJO DEL PNUD? |
| * Diseños sobre la institucionalidad afín a la gobernanza social en la actual fase del desarrollo chileno, y sus condiciones de viabilidad política.
* Estudios en profundidad (y en series largas de tiempo) sobre los actores con incidencia real o potencial en el desarrollo y sus modos de funcionamiento y articulación, en particular, de las elites políticas, empresariales, militares, sindicales, gremiales, académicas y transnacionales.
* Reforma en la estructura y gestión del nivel central en función de la descentralización.
* Diseños institucionales y organizativos para la gestión políticas públicas intersectoriales.
* Profundización en la dimensión ética del desarrollo, en especial en el conocimiento de los incentivos institucionales para la solidaridad, la responsabilidad social. y el compromiso cívico.
* Desarrollo de instrumentos que reflejen el enfoque del “desarrollo humano”.
* Evaluación de los nuevos arreglos público-privados de prestación de los servicios públicos por su eficiencia, su calidad, su cobertura y equidad, para el ajuste de las políticas al respecto.
* Diseño de políticas de co-regulación social.
* Diseño de mecanismos de accountability multisectorial para todas las acciones públicas, independientemente del sector encargado de su producción.
 | **Ampliación de los interlocutores del PNUD y conexión entre ellos**Creación de espacios multiactorales para la generación de cada uno de los distintos productos (libros, talleres, seminarios, estudios, etc.), según corresponda:* Gobierno central – gobiernos sub nacionales
* Gobierno – universidades – sector productivo
* Sociedad civil – Estado – sector privado
* Parlamento – Poder Ejecutivo
* Sectores gubernamentales entre sí (salud, educación y agricultura, por ejemplo)

**Articulación estratégica de la agenda gubernamental del PNUD**Asignación en el propio Programa País del rol de coordinación gubernamental para asegurar la elaboración y ejecución de una agenda integrada**.****Búsqueda expresa de incidencia**Definición, para cada proyecto, de la incidencia esperada, y diseño de los indicadores de resultados en términos que la puedan reflejar. La incidencia debería cubrir, en lo posible, las dimensiones siguientes:* Formación de consensos.
* Formación de opinión pública.
* Diseño e implantación de políticas públicas.
* Formación de capital humano.
* Formación de capital social.
* Fortalecimiento de la *accountability* societal.
* Creación de nuevos paradigmas.
 |

**c.Cooperación Sur – Sur en el área de la gobernabilidad democrática**

A pesar de que no corresponde a un resultado previsto en el Programa País 2007-2010, caben algunas recomendaciones sobre la cooperación Sur-Sur para el próximo Programa País, asumiendo que ella pudiera contribuir a reforzar los esfuerzos en el área de la gobernabilidad democrática y, en paralelo, la integración regional.

**c.1 Orientaciones estratégicas**

Los diversos hallazgos sugieren como orientaciones estratégicas de una posible agenda en este campo, a las siguientes:

1. Énfasis en la integración de actores de la sociedad civil (en especial, juventud, voluntariado y organizaciones sociales), así como en el fortalecimiento de la articulación de redes sociales a nivel internacional.
2. Búsqueda de aprendizajes recíprocos, que trasciendan el clásico esquema “donante-receptor”, a nivel de gobiernos.
3. Atención a las necesidades-demandas de Chile en las que puede actuar como receptor de cooperación.
4. Énfasis en la institucionalización de las relaciones que se susciten a partir de los proyectos, así como en la búsqueda de proyectos integrales que trasciendan las acciones puntuales como capacitaciones o pasantías.

**c.2 Temas y actores**

La agenda de la cooperación, con base en tales orientaciones, requeriría ser construida en *instancias* *participativas*, atendiendo al cruce de Actores/Necesidades/Capacidades. Por lo tanto, ella no puede ser objeto de este documento. Sólo a título ilustrativo, desde el eje de uno de los actores, la sociedad civil, se mencionan a continuación algunos asuntos (en parte, resaltados en las entrevistas), separándolos según las vías posibles de la cooperación.

Desde la sociedad civil chilena hacia otras:

* Iniciativas solidarias de la juventud (como por ejemplo, Un techo para mi País y América Solidaria).
* Co-producción social de servicios públicos y de programas sociales.
* Interculturalidad en las políticas sociales.

Desde la sociedad civil de otros países hacia la chilena:

* Mecanismos ciudadanos de seguimiento y evaluación de políticas, programas y servicios públicos (experiencia colombiana, brasileña y mexicana, entre otras).
* Transparencia y rendición de cuentas de las ONG que proveen servicios públicos (experiencia de México y Perú, por ejemplo).

Entre miembros de la sociedad civil de Chile y otros países:

* Diálogos de políticas (por ejemplo, políticas de descentralización con perspectiva de género, políticas indígenas).
* Intercambios de experiencias entre redes sociales en temas clave para la gobernabilidad democrática y la gobernanza social (por ejemplo, redes sociales especializadas en contraloría social de los agentes que cumplen funciones públicas, redes sociales de género orientadas a la participación política de las mujeres, etc.).

**c.3 Modalidades**

En el Seminario “Cooperación Sur-Sur, un espacio de Integración Regional”, celebrado el 13 y 14 de noviembre del año 2008 en Santiago de Chile, y organizado por la Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI) y el PNUD, que reunió a la mayoría de los países ALC, se plantearon las siguientes modalidades[[4]](#footnote-4) para la ejecución de la cooperación Sur-Sur:

- Asistencia Técnica.

- Pasantías.

- Formación de Recursos Humanos y Becas.

- Cursos y Talleres Internacionales.

- Creación de Redes.

- Voluntarios.

- Cooperación Triangular.

De todas ellas, se reconoce que sólo las tres últimas son modalidades recientes: i) la creación de redes, fruto de la informatización de los procesos; ii) los voluntarios, fruto de la incorporación de la sociedad civil en la gestión de los proyectos y programas y en el diseño de políticas de cooperación como la plataforma 2015; y iii) las asociaciones estratégicas fruto de los acuerdos comerciales desde donde se originan programas de cooperación triangular.

A tales modalidades pudieran agregarse las siguientes:

- Evaluaciones entre pares.

- Educación a distancia.

- Diálogos de políticas.

1. **LECCIONES APRENDIDAS**

**a. La construcción del enfoque de resultados del Programa País**

La gestión del Programa País ha intentado pasar de un enfoque de actividades basadas en proyectos, a un enfoque basado en resultados de impacto significativo sobre los indicadores de desarrollo del país (UNDP y República de Chile, 2006: 22). Una de las lecciones aprendidas es que un cambio de este tipo requiere de un esfuerzo expreso de construcción institucional que involucra al menos dos tipos de acciones, a saber:

-Diseño de indicadores que den cuenta de los resultados en el desarrollo y no sólo de productos.

-Diseño de un modelo de gestión de los proyectos que asegure tanto una orientación estratégica como una relación orgánica con el gobierno como un todo.

**b. Los focos de atención en el área de la gobernabilidad democrática**

El área de gobernabilidad democrática del Programa País 2007-2010, ha experimentado un vigoroso desarrollo en el período. Las lecciones aprendidas al respecto son que la proactividad del PNUD y en especial, las capacidades gerenciales de su equipo, son factores clave tanto para introducir nuevos temas e interlocutores en la agenda como para incorporar nuevos recursos financieros para apoyar su ejecución.

Sin embargo, el hecho de que aún están pendientes las reformas de políticas en las áreas de partidos políticos, régimen electoral, participación y representación política de las mujeres, jóvenes e indígenas, da cuenta de que permanecen en gran medida los desafíos que se propuso afrontar el Programa País 2007-2010. Por ello, resulta necesario persistir en esa agenda, aprovechando además los hallazgos del proyecto Auditoría de la Democracia, recién iniciado.

En cualquier caso, existe un importante margen para enriquecer la agenda, considerando especialmente que los avances logrados por Chile dan cuenta del tipo de desafíos que pueden enfrentan otros países que se ubican en un nivel medio de desarrollo. Más arriba se han señalado algunos posibles temas que pudieran incorporarse en una futura agenda del PNUD en el área de la gobernabilidad democrática y en la cooperación Sur-Sur al respecto, aunque la definición precisa de tales temas debe ser producto de un trabajo conjunto entre el PNUD y el gobierno como un todo e involucrar en forma expresa a actores representativos de la sociedad civil y a la comunidad académica.

**c. Los socios** **del PNUD**

Aunque, según lo manifestado por las fuentes del PNUD, se está trabajando para lograr mayores sinergias, una de las lecciones que se puede derivar de la ejecución del Programa País 2007-2010 es que existe la necesidad de profundizar en la diversificación de los socios del PNUD así como en la articulación entre ellos. Para algunos de los entrevistados, por ejemplo, resulta cuestionable que en tres proyectos se trabaje con los mismos centros de pensamiento, mientras prácticamente no existen socios de la sociedad civil ni de las universidades. Por otra parte, que no existan proyectos que expresamente se propongan vincular a distintos tipos de actores.

Cabe, por tanto, problematizar sobre estos asuntos. También acerca de los modos de relación del PNUD con el gobierno como un todo, a fin de lograr una mayor articulación de los proyectos y de generar sinergias entre los distintos actores concernidos con el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática.

1. **MEJORES PRÁCTICAS**

Probablemente la mejor práctica que deriva de la ejecución del Programa País 2007-2010 atinge al esfuerzo por generar recursos que ha emprendido el área de gobernabilidad democrática.

**ANEXOS**

**ANEXO N°1: LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS**

**Beckdorf, Elisa.** Departamento de Política y Planificación. Agencia de Cooperación Internacional de Chile, AGCI

**Boisier, Sergio.** Experto en descentralización. Ex funcionario del ILPES. Presidente- Ejecutivo Asesorías en Desarrollo Territorial

**Cáceres, Viviana**. Coordinadora Proyecto Juventud, Equidad e Inclusión Social PNUD, Chile

**De la Maza, Gonzalo.** Miembro del Consejo Consultivo del Informe de Desarrollo Humano de Chile. Director Programa Ciudadanía y Gestión Pública de la Universidad de Los Lagos.

**Escobar, Patricio.** Jefe División de Estudios, Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE), Ministerio del Interior.

**Estevez, Francisco**. Director de la División de Organizaciones Sociales, Ministerio Secretaría General de Gobierno

**Fernández, Marco.** Departamento de Política y Planificación. Agencia de Cooperación Internacional de Chile, AGCI.

**Fries, Lorena.** Presidenta Corporación Humanas, Centro Regional de Derechos Humanos y Justicia de Género.

**Hamel, Sebastián.** Jefe de Unidad de Auditorías Especiales, Contraloría General de la República.

**Hidalgo, Paulo.** Director de Estudios, MINSEGPRES.

**Joignant, Alfredo.** Analista político. Investigador Instituto de Políticas Públicas Expansiva.

**Palacios, Marcela.** Coordinadora de Proyecto de Monitoreo y Evaluación Plan País**.** MINSEGPRES- PNUD.

**Ríos, Marcela.** Oficial Programa Gobernabilidad Democrática, PNUD

**Riveros, Edgardo.** Subsecretario del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

**Segovia, Carolina.** Coordinadora de Opinión Pública, Centro de Estudios Públicos, CEP

**Sulbrandt, José.** Ex funcionario internacional (PNUD, BID). Experto en temas de gobernabilidad democrática.

**Tironi, Eugenio.** Presidente CIEPLAN. Experto en comunicación.

**ANEXO N°2: DOCUMENTOS CONSULTADOS**

-Agencia de Cooperación Internacional, AGCI. (2008) Hacia una Agenda de Capacidades y Necesidades de Cooperación Internacional en América Latina y el Caribe. Seminario: “La Cooperación Sur-Sur, un Espacio de Integración Regional”, Santiago, noviembre 2008 (borrador), Departamento de Política y Planificación.

-Gasser Russell, BSc (2008). Evaluación Ex Post del proyecto financiado por la Comisión Europea: “Desminado Humanitario en Chile, N° 00048186. Humanitarian Technology Consulting limited, noviembre, 2008.

-Gobierno de Chile (2007).Agenda del Bicentenario 2007-2010 de Chile.

-Naciones Unidas, Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y del Fondo de Población de las Naciones Unidas (2006). Documento de Programa País para Chile (2007-2009), Nueva York, septiembre de 2006.

- Naciones Unidas (2006). Evaluación Conjunta del País. Sistema de Naciones Unidas en Chile, agosto 2006.

-PNUD (2004). La Democracia en América Latina. Hacia una Democracia de Ciudadanas y Ciudadano. Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, Buenos Aires.

-UNDP y República de Chile (2006). Plan de Acción del Programa de País 2007-2010. Camino a la Equidad y el Desarrollo.

-UNDP (2007). Programa de Gobernabilidad 2007-2009 Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

-United Nations, Executive Board of the United Nations Development Programme and of the United Nations Population Fund (2008). UNDP strategic plan, 2008-2011. Accelerating global progress on human development, Geneva, 16 to 27 June 2008.

**ANEXO N°3: ESTADO DE SITUACIÓN DE LOS CAMBIOS LEGALES PROPUESTOS EN EL ÁREA DE LA GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA, A PARTIR DEL AÑO 2007**

1. **Modificaciones Decreto Ley de Amnistía Desde 2007 (DL 2191)**

Luego de una búsqueda en la base de datos, no aparece ninguna modificación respecto de la materia en comento desde 2007.

**a.- Proyectos de ley sobre la materia:**

Cabe hacer la precisión que de acuerdo a la Constitución política de 1980, artículo 65 inciso 2° final: ***“Las leyes sobre amnistía y sobre indultos generales sólo pueden origen en el Senado”.*** Es decir, solo podrán presentarse mociones por uno o más senadores.

Respecto a los proyectos de ley, de la revisión de los proyectos presentados en esta materia destacan los siguientes:

(La urgencia es susceptible de ser modificada en cualquier momento. En nuestro sistema es el o la Presidente o Presidenta de la República quien tiene la atribución Constitucional –de acuerdo a lo preceptuado en el artículo 74 de la Constitución Política- de determinar las urgencias en la tramitación de los proyectos de ley).

**a.1 Boletín: 1622-07:**

Proyecto que concede amnistía general por la participación en la Comisión de delitos que señala, en el período y en las circunstancias que se indican.

Ingresado el Martes 6 de Junio, 1995

Autor: Senador Sebastian Piñera Echeñique

Estado: archivado

**a.2: Boletín: 1632-07:**

Interpreta el Decreto Ley Nº 2.191, de 1978, de Amnistía, e introduce otras normas sobre la materia.

Ingresado el Miércoles 14 de Junio, 1995

Autor: Senador Francisco Javier Errazuriz Talavera

Estado: archivado

**a.3: Boletín: 1718-07:**

Interpreta los artículos 1° y 3° del Decreto Ley Nº 2191, sobre Amnistía, tratándose de delitos que el Derecho Internacional califica de lesa humanidad.

Ingresado el Miércoles 11 de Octubre, 1995

Autores: Senador José Ruiz De Giorgio, Senador Mariano Ruiz-Esquide Jara

Estado: archivado

**a.4: Boletín: 4162-07:**

Proyecto de ley que declara la nulidad del Decreto Ley N° 2.191, de 1978.

Ingresado el Viernes 21 de Abril, 2006

Autores: Senadores: Guido Girardi Lavín, Juan Pablo Letelier Morel, Alejandro Navarro Brain, Mariano Ruiz-Esquide Jara,

Estado: Primer trámite constitucional (en el Senado) Sub etapa: Primer informe de Comisión de Derechos Humanos, Nacionalidad y Ciudadanía

Urgencia: Sin urgencia

***Comentarios:***

Del análisis de los proyectos de ley, aparece sólo uno vigente, el cual no obstante carece de urgencia para su tramitación.

1. **Reformas en el sistema electoral, y en la legislación sobre partidos Políticos, desde el año 2007**

**a.- boletín: 4716-07**

Reforma constitucional en materia de transparencia, modernización del Estado y calidad de la política.

Ingreso: Martes 12 de Diciembre, 2006

Etapa: Discusión veto en Cámara Revisora. Sub etapa Discusión veto

Urgencia: suma

**b.- boletín: 4945-06**

Modifica la Ley Orgánica Constitucional sobre Votaciones Populares y Escrutinios, con el fin de regular la constitución de pactos electorales formados por candidatos independientes.

Ingreso: Lunes 2 de Abril, 2007

Etapa: Primer trámite constitucional. Sub etapa Primer informe de Comisión de Gobierno, Descentralización y Regionalización

Urgencia: sin urgencia

**c.- boletín: 4968-07**

Reforma constitucional que suprime la eferencia al número de Diputados.

Ingreso: Martes 10 de Abril, 2007

Etapa: Tramitación terminada. Sub etapa. **RECHAZADO.**

**d.- boletín: 5339-06**

Establece inhabilidad por parentesco para ser candidato a alcalde y a concejal

Ingreso: Jueves 13 de Septiembre, 2007

Etapa: tramitación terminada. Sub etapa. **RECHAZADO**

**e.- boletín: 5402-07**

Reforma la Constitución Política de la República asegurando la representación popular a los pueblos indígenas

Ingreso:Jueves 11 de Octubre, 2007

Etapa:Primer trámite constitucional. Sub etapa: Primer informe de Comisión de Constitución, Legislación y Justicia

Urgencia: sin urgencia.

**f.- boletín: 5419-07**

Reforma constitucional que rebaja la edad para ejercer el derecho a sufragio en las elecciones municipales.

Ingreso: Jueves 18 de Octubre, 2007

Etapa: Primer trámite constitucional Sub etapa: Primer informe de Comisión de Constitución, Legislación y Justicia

Urgencia: sin urgencia.

**g.- boletín: 5497-07**

Establece una nueva causal de pérdida del cargo de Diputado, Senador, Alcalde o Concejal.

Ingreso: Martes 20 de Noviembre, 2007

Etapa: Primer trámite constitucional. Sub etapa: Primer informe de Comisión de Constitución, Legislación, Justicia y Reglamento

Urgencia: sin urgencia.

**h.- boletín: 5585-07**

Rebaja a dieciséis años el requisito de edad exigido para adquirir la condición de ciudadano.

Ingreso: Lunes 17 de Diciembre, 2007

Etapa: Primer trámite constitucional. Sub etapa:

Primer informe de Comisión de Constitución, Legislación, Justicia y Reglamento

Urgencia: sin urgencia.

**i.- boletín: 5867-06**

Crea cargos en la Dirección Regional del Servicio Electoral de la Región de Arica y Parinacota, y dicta norma relativa a partidos políticos en nuevas regiones

Ingreso: Jueves 8 de Mayo, 2008

Etapa: Tramitación terminada

**Ley 20.266 (D.Oficial: 07/06/08)**

**j.- boletín: 5910-06**

Modifica el sistema de inscripciones electorales y su penalidad.

Ingreso: Martes 10 de Junio, 2008

Etapa: Primer trámite constitucional. Subetapa. Primer informe de Comisión de Gobierno, Descentralización y Regionalización

Urgencia: sin urgencia.

**k.- boletín: 5928-07**

 Modifica la ley N° 18.700, Orgánica Constitucional de Votaciones populares y Escrutinios, estableciendo la obligatoriedad de presentar declaración de patrimonio, al momento de inscribir una candidatura a cargo de elección popular.

Ingreso: Miércoles 18 de Junio, 2008

Etapa: Primer trámite constitucional Sub etapa: Primer informe de Comisión de Gobierno Interior y Regionalización

Urgencia: sin urgencia.

**l.- boletín: 6007-06**

Modifica la ley N° 18.700, y otros textos legales en materia de requisitos para presentar candidaturas independientes a cargos de elección popular.

Ingreso: Martes 5 de Agosto, 2008

Etapa: Primer trámite constitucional Sub etapa: Primer informe de Comisión de Gobierno Interior y Regionalización

Urgencia: sin urgencia.

**m.- boletín: 6026-06**

Establece que la declaración de candidaturas a Consejeros Regionales deberán ser realizadas por los partidos políticos

Ingreso: Martes 12 de Agosto, 2008

Etapa: Segundo trámite constitucional Sub etapa: Primer informe de Comisión de Gobierno, Descentralización y Regionalización

Urgencia: sin urgencia.

**n.- boletín: 6107-07**

Reforma la Constitución Política de la República estableciendo una Cámara Única en el Congreso Nacional.

Ingreso: Martes 30 de Septiembre, 2008

Etapa: Primer trámite constitucional. Subetapa: Primer informe de Comisión de Constitución, Legislación y Justicia

Urgencia: Sin urgencia

**ñ.- boletín: 6139-06**

Moderniza el Servicio Electoral

Ingreso: Martes 7 de Octubre, 2008

Etapa: tramitación terminada

[**Ley N° 20.395**](http://sil.congreso.cl/cgi-bin/sil_proyectos.pl##) **(D. Oficial: 20/11/09)**

**o.- boletín: 6237-07**

Reforma constitucional que amplía la oportunidad en que se convoca a plebiscito, con el objeto que se lleve a cabo en forma simultánea con las elecciones presidenciales y parlamentarias.

Ingreso: Jueves 4 de Diciembre, 2008

Etapa: Primer trámite constitucional sub etapa: Primer informe de Comisión de Constitución, Legislación y Justicia

Urgencia: Sin urgencia

**p.- boletín: 6263-06**

Facilita la inscripción voluntaria en los registros electorales.

Ingreso: Jueves 11 de Diciembre, 2008

Etapa: Primer trámite constitucional sub etapa: Primer informe de Comisión de Gobierno Interior y Regionalización

Urgencia: Sin urgencia

**q.- boletín: 6349-06**

 Introduce diversas modificaciones a ley N° 19.175, Orgánica Constitucional de Municipalidades; ley N° 18.700, Orgánica Constitucional de votaciones populares y escrutinios y ley N° 18.556, Orgánica Constitucional sobre sistema de inscripciones electorales y Servicio Electoral.

Ingreso: Miércoles 7 de Enero, 2009

Etapa: Tramitación terminadas

[**Ley Nº 20.334**](http://sil.congreso.cl/cgi-bin/sil_proyectos.pl?6349-06##) **(D. Oficial: 04/02/09)**

**r.- boletín: 6418-07**

Regula la inscripción automática, el sufragio voluntario y, el voto de los chilenos en el extranjero.

Ingreso: Miércoles 18 de Marzo, 2009

Etapa: Primer trámite constitucional Sub etapa: Segundo informe de Comisión de Constitución, Legislación, Justicia y Reglamento

Urgencia: Sin urgencia

**s.- boletín: 6512-07**

Reforma constitucional que suprime la referencia al número de Diputados.

Ingreso: Martes 12 de Mayo, 2009

Etapa: tramitación terminada sub etapa: **RECHAZADO**

**t.- boletín: 6553-06**

Modifica diversas disposiciones de la ley N° 18.700, y otros textos legales en materia de requisitos para presentar candidaturas independientes al cargo de Presidente de la República.

Ingreso: Martes 9 de Junio, 2009

Etapa: Primer trámite constitucional Sub etapa: Primer informe de Comisión de Gobierno Interior y Regionalización

Urgencia: sin urgencia

**u.- boletín: 6628-06**

Establece elecciones primarias para candidatos a alcaldes, parlamentarios y Presidente del República.

Ingreso: Miércoles 29 de Julio, 2009

Etapa: Primer trámite constitucional Subetapa: Primer informe de Comisión de Gobierno Interior y Regionalización

Urgencia: Simple

**v.- boletín: 6710-07**

Reforma la Constitución Política de la Rep. modificando el artículo 52 N° 1 letra b), referido a la facultad de la Cámara de Diputados de citar a Ministros de Estado (Interpelación).

Ingreso: Miércoles 29 de Julio, 2009

Etapa: Primer trámite constitucional Sub etapa: Primer informe de Comisión de Gobierno Interior y Regionalización

Urgencia: Simple

**En cuanto a los partidos políticos:**

**a.- boletín 5867-06**

Crea cargos en la Dirección Regional del Servicio Electoral de la Región de Arica y Parinacota, y dicta norma relativa a partidos políticos en nuevas regiones

[**Ley Nº 20.266**](http://sil.congreso.cl/cgi-bin/sil_proyectos.pl?5867-06##) **(D.Oficial: 07/06/08)**

**b.- boletín 5887-06**

Establece nueva Ley Orgánica Constitucional de los Partidos Políticos.

Ingreso: Viernes 30 de mayo, 2008.

Etapa: Primer trámite constitucional. Sub etapa Primer informe de Comisión de Gobierno, Descentralización y Regionalización

Urgencia: suma.

1. **Normativa jurídica acerca de la participación política de jóvenes y mujeres**

**4897-06**

Modifica la ley N° 18.700, sobre votaciones populares y escrutinios, con el objeto de establecer registros únicos de varones y mujeres **ARCHIVADO**

**4961-06**

Crea mesas mixtas de recepción de sufragios y regula su funcionamiento en los recintos de votación. **ARCHIVADO**

**5419-07**

Reforma constitucional que rebaja la edad para ejercer el derecho a sufragio en las elecciones municipales.

Ingreso: Jueves 18 de Octubre, 2007

Etapa: Primer trámite constitucional Sub etapa: Primer informe de Comisión de Constitución, Legislación y Justicia

Sin urgencia

**5553-06**

Establece política equilibrada de hombres y mujeres en el acceso y ejercicio de cargos de elección popular

Ingreso: Martes 11 de Diciembre, 2007

Etapa: Primer trámite constitucional Sub etapa: Primer informe de Comisión de Gobierno Interior y Regionalización

Sin urgencia.

**5585-07**

Rebaja a dieciséis años el requisito de edad exigido para adquirir la condición de ciudadano.

Ingreso: Lunes 17 de Diciembre, 2007

Etapa: Primer trámite constitucional Sub etapa: Primer informe de Comisión de Constitución, Legislación, Justicia y Reglamento

Sin Urgencia

**6180-06**

Dicta normas para facilitar el derecho a sufragio de personas con discapacidad.

Ingreso: Martes 4 de Noviembre, 2008

Etapa: Primer trámite constitucional Sub etapa: Primer informe de Comisión de Gobierno Interior y Regionalización

Sin urgencia

**5119-07**

Reforma constitucional que rebaja a 16 años la edad legal para votar

Ingreso: Miércoles 13 de Junio, 2007

Etapa: Primer trámite constitucional Sub etapa: Primer informe de Comisión de Constitución, Legislación y Justicia

Sin urgencia.

**ANEXO N°4: TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN**

**I. Antecedentes y justificación**

El Gobierno de Chile y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo establecieron el Programa País del PNUD para el período 2007-2010. Este Programa, inicialmente definido hasta 2009 y extendido por un año a solicitud del Gobierno debido al proceso electoral a celebrarse a finales de 2009, busca apoyar las prioridades de equidad y desarrollo definidas por el Gobierno Nacional, teniendo en cuenta los aspectos críticos vistos en el Diagnóstico de País, la experiencia y ventajas del PNUD, los acuerdos de acción coordinada con las demás agencias del Sistema de Naciones Unidas en áreas específicas contenidas en el UNDAF (Marco de Asistencia para el Desarrollo de Naciones Unidas) y las posibilidades de asociación con otros actores del desarrollo.

Este Programa País se ejecuta a través del Plan de Acción del Programa País 2007-2010, en el que se fijan una serie de resultados específicos y ha sido preparado en base a los desafíos de desarrollo identificados en el “Programa de Gobierno 2006-2009” de la Presidenta Bachelet, las lecciones aprendidas de los marcos de cooperación anteriores, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la perspectiva del Desarrollo Humano, así como otras convenciones y acuerdos internacionales refrendados por Chile.

Una de las principales áreas de acción del PNUD es la gobernabilidad democrática y, en este sentido, en el Plan de Acción del Programa País de Chile 2007-2010 se establecieron 2 resultados específicos:

1. Consolidación de la reforma democrática con especial énfasis en derechos humanos, transparencia de los servicios públicos y modernización del Estado

2. Fortalecimiento de los procesos de descentralización, capacidades de los municipios y empoderamiento de las organizaciones de comunidades locales

El objetivo de esta evaluación es determinar cómo PNUD está aportando con sus intervenciones a los resultados de desarrollo planteados para Chile, en el área de Gobernabilidad democrática, en lo concerniente al primero de los 2 resultados establecidos (1. Consolidación de la reforma democrática con especial énfasis en derechos humanos, transparencia de los servicios públicos y modernización del Estado).

En Chile, la creciente desafección con la política institucional, las bajas tasas de participación electoral y la mala evaluación de la ciudadanía de las instituciones democráticas representan problemas importantes para avanzar en la gobernabilidad democrática. La voluntad explícita del Gobierno de Chile de enfrentar estos problemas y el compromiso del PNUD con el fortalecimiento democrático y el desarrollo humano se han plasmado en el programa de trabajo de gobernabilidad que ahora se va a evaluar.

Por otra parte, el programa 2007 – 2010 para el área de Gobernabilidad está organizado a partir de los tres ejes temáticos establecidos en el Plan Estratégico del PNUD a nivel global para el período 2008 – 2011:

1. Fomentar la participación inclusiva
2. Fortalecer instituciones responsables de gobierno
3. Gobernabilidad democrática fundadas en los derechos humanos, la equidad de género y anti−corrupción

**II. Objetivos de la Evaluación**

De acuerdo a las normas y procedimientos PNUD, el Plan de Evaluación 2007-2010 de PNUD Chile ha establecido la evaluación de los resultados del área de Gobernabilidad en el segundo semestre de 2009, con el fin de proporcionar una revisión del progreso en la implementación del Programa País y de su Plan de Acción. El Programa se encuentra en su penúltimo año, por lo que ha llegado el momento de revisar e identificar cuáles han sido los principales problemas en la consecución de los resultados y sus productos asociados, asesorar sobre el cumplimiento de los objetivos, e identificar y documentar lecciones aprendidas, así como hacer recomendaciones, tanto para tomar acción en lo que resta del Programa actual, como para la formulación del próximo Programa, que se iniciará en 2011.

La evaluación se enfocará específicamente a:

* Evaluar los avances en los resultados de desarrollo planteados en el área de Gobernabilidad respecto a los objetivos e indicadores planteados en el Programa País 2007-2010.
* Evaluar el desempeño global de los proyectos del área Gobernabilidad y el desarrollo de las actividades ejecutadas por las entidades participantes.
* Analizar el cumplimento de los objetivos de los proyectos con respecto a los indicadores del mismo, la financiación, la administración y la participación de los “stakeholders”, así como las propuestas de cambios para el futuro.
* Evaluar los resultados y los aprendizajes alcanzados en la ejecución de los proyectos, y en este contexto, evaluar la pertinencia de los proyectos, como referencia para otras iniciativas similares que el PNUD pudiera considerar apoyar en un futuro.
* Hacer propuestas y recomendaciones acerca de la ejecución futura de proyectos similares que puedan incluirse en el área, que consideren las acciones críticas requeridas para resolver los problemas encontrados y generar una propuesta para mejorar el impacto en las condiciones de desarrollo.
* Determinar si los mecanismos de información para la implementación de los proyectos evaluados han aportado lo necesario para determinar si los insumos, trabajos, calendarios, acciones requeridas y resultados, se han cumplido de acuerdo a lo planificado según el presupuesto y el plan de trabajo de los proyectos.

Las conclusiones derivadas de la evaluación servirán como input tanto para el PNUD como para el Gobierno, de cara a mejorar y hacer más efectiva la intervención del PNUD y el trabajo conjunto con el Gobierno en la consecución de objetivos de desarrollo en el área de Gobernabilidad.

La evaluación deberá tomar en cuenta todos los proyectos que se han llevado a cabo, o están en desarrollo, dentro de esta área y que son los siguientes:

|  |  |
| --- | --- |
| 48186 | Desminado humanitario |
| 53507 | Modernización del Sistema Electoral |
| 53673 | Reforma electoral |
| 55431 | Support to Legislative Change on Amnesty in Chile |
| 57577 | Agenda gubernamental |
| 58765 | Contraloría General - Transparencia y probidad de la gestión pública |
| 72211 | Fortalecimiento de la Gestión Pública Participativa  |
| 63980-81 | Juventud, equidad e inclusión social en Chile |
| 70010-11 y 70517 | Auditoría de la democracia |
| 71954 | Políticas de igualdad de género en Chile y buenas prácticas para la gobernabilidad democrática |

**III. Alcance y resultados esperados**

Los productos que se desea obtener de esta evaluación son dos:

* + 1. Informe de Evaluación, que contendrá la evaluación de resultados de las intervenciones (proyectos) realizadas en el área de Gobernabilidad, la valoración del funcionamiento, las lecciones aprendidas, recomendaciones y descripción de las mejores prácticas. El informe debe estar basado en las guías y pautas del PNUD (apartado VII. Anexos) y debe seguir la estructura que se recoge en el Anexo I.
		2. El segundo producto es la presentación de los resultados de esta evaluación al PNUD y al Gobierno, y otros socios clave que se determine.

Para la entrega de los productos se establece un plazo de 2 meses a partir de la fecha de firma del contrato de consultoría y de acuerdo al calendario que se presenta a continuación:

|  |  |
| --- | --- |
| **Productos Esperados** | **Calendario** |
| Revisión de documentos | 1 semanas |
| Visitas a los proyectos | 1 semanas |
| Entrega borrador del Informe de Evaluación al PNUD para revisión y distribución a los socios estratégicos | 4 semanas |
| Entrega versión final del reporte de Evaluación al PNUD y presentación de resultados de la Evaluación al PNUD | 2 semanas |

**IV. Criterios de la evaluación**

La evaluación de los resultados definidos para el área de Gobernabilidad comprende un análisis del progreso en la consecución de dichos resultados atendiendo a los criterios de relevancia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad, tratando en la medida de lo posible, de responder a las siguientes preguntas (son orientativas):

Análisis del Área de Gobernabilidad (Outcome)

* ¿Cuál es la situación actual y la posible tendencia en el futuro cercano en esta área?
* ¿Se ha alcanzado el suficiente progreso en la consecución de resultados, de acuerdo a los indicadores establecidos para su medición?
* ¿Cuáles son los principales factores (positivos y negativos) que afectan la consecución de los resultados definidos para el área de Gobernabilidad?
* Determinar si la formulación de los resultados podría mejorarse en cuanto a claridad conceptual, credibilidad en cuanto a su vinculación con la intervención del PNUD y perspectivas de obtención de evidencia de cara a la formulación del próximo Programa
* Determinar si los indicadores definidos son apropiados para medir el resultado previsto
* ¿Qué cambios (positivos y negativos) han resultado de la contribución del PNUD?
* ¿Tuvo PNUD un efecto en el resultado a través de la asistencia “intangible” (asesorías sobre políticas públicas, diálogo, intermediación, etc.)?
* ¿Cómo ha contribuido el PNUD a los resultados UNDAF en esta área de trabajo?

Análisis de los proyectos del Área

* + ¿Son los proyectos definidos relevantes para alcanzar los resultados específicos definidos para el área?
	+ Análisis de las perspectivas de los proyectos que se están iniciando en esta área y su contribución al resultado de Gobernabilidad
	+ ¿Son adecuados para el logro de los resultados y están alineados con la estrategia de desarrollo nacional?
	+ ¿Qué factores positivos y negativos han afectado a su implementación?

Vínculo entre los resultados definidos y los proyectos

* Recoger evidencias de cómo los proyectos (y otras intervenciones) desarrollados en el área están contribuyendo al logro de los resultados específicos definidos
* ¿Cuáles han sido las contribuciones clave de PNUD a la consecución de los objetivos definidos?
* Con las actividades fijadas hasta el fin del actual ciclo de programación, ¿se alcanzarán los objetivos previstos o serán necesarios nuevos recursos o ajustes en las actividades planificadas?
* Definir si la estrategia de alianzas de PNUD ha sido adecuada y si PNUD ha sido capaz de aglutinar a actores de diferentes sectores para afrontar los temas con una visión global
* Evaluar cómo PNUD ha contribuido al desarrollo de capacidades de manera sostenible y si ha sido capaz de responder a las circunstancias y requerimientos cambiantes en esta temática
* Definir la sostenibilidad de las intervenciones en esta área de acción

Lecciones aprendidas y recomendaciones

* + ¿Cómo se pudo haber logrado alcanzar más eficientemente y efectivamente los impactos/resultados?
	+ ¿Qué particularmente ha funcionado bien y puede ser considerado como “mejor práctica”?
	+ ¿Qué no se debería haber hecho porque tuvo un impacto pequeño o negativo sobre el objetivo general?
	+ ¿Qué medidas se recomiendan para el trabajo futuro?
	+ ¿Cuáles son las lecciones aprendidas que podrían tener una aplicación generalizada?

**V. Metodología**

El evaluador proporcionará a la Oficina de PNUD una evaluación independiente y profunda del área de Gobernabilidad*.* La evaluación se llevará a cabo de forma participativa para que la visión acerca de los avances y recomendaciones planteados sea considerada por todos los actores involucrados.

El evaluador trabajará en colaboración con el personal de la Oficina del PNUD, la Agencia de Coordinación del Gobierno y las contrapartes de Gobierno involucradas en la consecución los resultados específicos del área de Gobernabilidad y de los proyectos asociados, con el fin de determinar aspectos de la ejecución del Programa y recomendar las estrategias y las acciones dirigidas a mejorar las formas de implementación para el futuro. Para esto, el proceso mediante el cual se llevará a cabo la evaluación es el siguiente:

* Revisión previa de la documentación relevante proporcionada por PNUD
* Visitas a los proyectos, entrevistas al equipo del proyecto y revisión de los informes y documentación de los proyectos que considere pertinente (planes de trabajo, informes de seguimiento, evaluaciones de proyectos, etc.)
* Elaborar el borrador del informe de evaluación, circularlo para revisión y aportes de los actores clave e incluir las observaciones y aportes para producir el informe final.
* Realizar una presentación final de los resultados al PNUD, la Agencia de Coordinación y otros actores clave.

Los principales actores de la evaluación son los siguientes:

* + Responsables de los proyectos del área de Gobernabilidad, como directores nacionales y coordinadores de proyectos
	+ Actores de la sociedad civil y otras instituciones clave en el área de Gobernabilidad
	+ Personal del PNUD
	+ Otros, por definir

La Oficina de PNUD Chile facilitará todo el apoyo necesario al consultor para poder realizar de manera eficiente la evaluación, así como para seleccionar y concertar las entrevistas con los actores estratégicos. En el caso de proyectos ya finalizados, el Consultor contará también con el apoyo de la Oficina del PNUD, para concertar entrevistas con el ex director nacional y los principales profesionales que intervinieron en el proyecto a evaluar.

**VI. El evaluador**

El consultor para esta evaluación será seleccionado por el PNUD y la Agencia de Coordinación, contraparte del proyecto en el que se enmarca esta evaluación, el Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Deberá estar calificado y/o tener experiencia en disciplinas relacionadas con las ciencias políticas. Deberá tener experiencia internacional o nacional relevante y ser conocedor de la realidad socio-política chilena. Deberá tener dominio del idioma español y conocimiento básico de las políticas y procedimientos del PNUD. El detalle del perfil y responsabilidades se describe a continuación.

Este consultor estará a cargo de:

* Evaluar el diseño de los proyectos y el logro de los objetivos con relación a los resultados de Gobernabilidad del Programa Pais 2007-2010, analizando la calidad, eficiencia, pertenencia e impacto de las acciones implementadas para el desarrollo de capacidades y la apropiación a nivel nacional.
* Evaluar siguiendo los criterios de relevancia, efectividad, sostenibilidad, apropiación (ownership) y eficiencia de las intervenciones.
* Realizar entrevistas con los actores institucionales clave del área evaluada. La metodología para la recopilación de opiniones, y su posterior sistematización y análisis, deberá ser propuesta por el consultor.
* Preparar un Informe Final de Evaluación y presentarlo a PNUD y contraparte de Gobierno, así como a otros actores relevantes, para su análisis y retroalimentación.
* Elaborar recomendaciones para fortalecer la continuidad de las acciones en el área de Gobernabilidad

El perfil requerido es el siguiente:

* Formación en Ciencias Políticas o Ciencias Sociales. Valoración Postgrado en Asuntos Políticos y/o Análisis Social.
* Tener experiencia de por lo menos 5 años en evaluación de proyectos en materia de análisis político y/o desarrollo social y/o gerencia de proyectos y/o actividades sobre análisis político
* Se dará preferencia a consultores con conocimiento en seguimiento y evaluación de proyectos aplicados por PNUD.
* Conocimiento de la metodología del marco lógico y tener conocimiento de organizaciones gubernamentales, privadas y no gubernamentales relacionadas con temas de gobernabilidad
* Reconocidas capacidades para trabajar en equipos multidisciplinarios
* Conocimientos aplicados de planificación y evaluación estratégica.

Los candidatos serán evaluados de acuerdo a los siguientes criterios:

1. Formación profesional
2. Experiencia general
3. Experiencia específica
4. Habilidades específicas

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Criterios** | **Indicadores** | **Puntuación Máxima** |
| Formación Profesional | Título Universitario, de preferencia de un área de las Ciencias Sociales  | 10 puntos |
| Título de Postgrado.  | 15 puntos |
| Experiencia General | Experiencia y conocimiento en diseño, manejo y evaluación de proyectos. | 15 puntos  |
|
| Experiencia profesional en administración pública y en la administración de proyectos de desarrollo internacional. | 10 puntos |
| Experiencia Específica | Experiencia en trabajo acreditada por una autoridad u organismo reconocido en el área de gobernabilidad.Conocimientos de la realidad política chilena | 25 puntos |
| Habilidades específicas | Probada capacidad y habilidad para liderar y dirigir equipos de expertos de alto nivel con resultados probados en organismos internacionales. | 15 puntos |
| Excelentes habilidades de comunicación en inglés y español hablado y escrito | 10 puntos |
|  | **TOTALES** | **100 puntos** |

El tipo de contrato será por resultados y a tiempo completo, con una duración de 60 días.

**VII. Anexos**

Se facilitarán al evaluador los siguientes documentos:

- Listado de principales stakeholders en el área de Gobernabilidad

- Documentación relativa a los proyectos del área de Gobernabilidad ([www.pnud.cl](http://www.pnud.cl) y Oficina PNUD)

- Documentación de los proyectos del área de Gobernabilidad (documento de proyecto, planes de trabajo anuales, informes de seguimientos, informes de evaluación, etc.)

Procedimientos y normas de gestión de proyectos de PNUD

- Oficina de Evaluación PNUD (<http://www.undp.org/eo/>)Política de evaluación de PNUD. Normas y estándares de evaluación de UNEG.Criterios de calidad para los informes de evaluación PNUD. Código ético de conducta para las evaluaciones en el PNUD. Lineamientos para evaluadores de resultados (outcome evaluators)

- Documentos estratégicos relevantes ([www.pnud.cl](http://www.pnud.cl))

Programa País 2007-2010

Plan de Acción del Programa País 2007-2010

Programa de Gobierno de la Presidenta Bachelet, 2006-2009

Plan Estratégico PNUD 2008-2011

Estrategia de Gobernabilidad 2007-2010

Plan de Evaluación PNUD Chile 2007-2010

Diagnóstico de País

UNDAF

Informes de ODM de Chile

Informes de Desarrollo Humano de Chile

**ANEXO I Estructura e Indicaciones Específicas del Informe de Evaluación**

El informe final de la evaluación debe estar basado en la siguiente estructura:

**1. Resumen ejecutivo**

* Breve descripción de los proyectos
* Contexto y propósito de la evaluación
* Principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas

**2. Introducción**

* Propósito de la evaluación
* Cuestiones clave tratadas
* Metodología de la evaluación
* Estructura de la evaluación

**3. El contexto de desarrollo**

* Contexto en el que el Resultado de Gobernabilidad se define y empieza a ser abordado por el PNUD y su duración
* Problemas que el Resultado de Gobernabilidad pretende abordar
* Resultados esperados del Resultado de Gobernabilidad en el marco del Programa País 2007-2010 del PNUD
* Objetivos inmediatos y de desarrollo de los resultados de Gobernabilidad
* Socios claves para el logro de los resultados
* Partes interesadas clave
* Beneficiarios previstos

**4. Resultados y conclusiones**

• **Formulación de los Resultados**

− Conceptualización/diseño

− La apropiación nacional

− Participación de actores

− Replicabilidad

− Rentabilidad (costo-efectivo)

− La ventaja comparativa del PNUD

− Vínculos entre proyectos y otras intervenciones dentro del sector

− Indicadores

− Arreglos de la Gerencia

• **Implementación del Resultado**

− Planificación financiera

− Monitoreo y Evaluación

− Modalidades de la ejecución e implementación

− Gestión por la Oficina del PNUD

• **Resultados**

− Logro de productos/resultados y objetivos

− Sostenibilidad

− Contribución a mejorar las habilidades de personal nacional/local.

* 1. **Recomendaciones**

Esta sección deberá proporcionar recomendaciones claras de acciones que refuercen los beneficios y ventajas de los proyectos y su impacto en los resultados de Gobernabilidad. Se debe especificar claramente hacia quiénes van dirigidas las recomendaciones y cuáles son las labores que cada uno debe realizar. Además se deben proporcionar recomendaciones específicas para cada uno de los temas especiales a considerar en esta evaluación.

* 1. **Lecciones aprendidas (incluyendo mejores y peores prácticas)**

Se deberá proporcionar un listado de las lecciones que pueden ser útiles para el diseño e implementación de éste y otros Programas. Las lecciones confirmarán/desafiarán la validez de la teoría sobre la cual las intervenciones del proyecto están basadas al compararlo con observaciones de la implementación actual.

* 1. **Anexos**

Se debe incluir sólo el material que es de importancia para el entendimiento y que complementen aspectos significativos del informe final. Entre éstos se debe incluir: términos de referencia de la evaluación, itinerarios, listado de personas entrevistadas, resumen de las visitas de campo, cuestionarios, preguntas utilizadas en entrevistas, entre otros.

**ANEXO N° 5: MODELOS DE ENCUESTAS**

**Efectividad de las intervenciones del PNUD en relación a la consolidación de las instituciones democráticas**

|  |  |
| --- | --- |
| **PROYECTOS** | **INCIDENCIA** |
| **Articulación de consensos** | **Formación de opinión pública** | **Formación e implementación de políticas públicas** | **Desarrollo capital humano** | **Desarrollo capital social** | **Fortalecimiento *Accountabilty* social** |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Funciones/acciones del PNUD** | Previstas / Ejecutadas | Juicio desempeño (\*) |
| 1. ACOMPAÑAMIENTO Y ASESORÍA TÉCNICA
 |  |  |
| * Revisión e insumos de TDR.
 |  |  |
| * Participación en reuniones de análisis de TDR, de avances, de informes, consultorías.
 |  |  |
| * Análisis y elaboración aportes adicionales a informes.
 |  |  |
| * Entrega insumos buenas prácticas internacionales e información de la experiencia comparada.
 |  |  |
| * Contribución a socialización y difusión de resultados.
 |  |  |
| * Entrega insumos a partir de resultados de otros proyectos realizados por el PNUD..
 |  |  |
| 2. FACILITACIÖN DE OPERACIONES |  |  |
| * Contrataciones del personal, consultorías.
 |  |  |
| * Administración financiera del proyecto.
 |  |  |
| * Gestión de procesos de licitación de servicios
 |  |  |
| * Difusión de los resultados del proyecto.
 |  |  |
| * Apoyo en la creación de capacidades y en la búsqueda de asistencia técnica.
 |  |  |

(\*) El juicio de desempeño del PNUD se basa en la escala siguiente: Malo - Regular - Satisfactorio - Excelente.

1. Cabe destacar que algunas de las entrevistas y encuestas se realizaron en el mes de julio de 2009, en el marco de la evaluación de medio término de los ADR. Parte del presente informe se basa en el documento solicitado a esta consultora como insumo de la referida evaluación. [↑](#footnote-ref-1)
2. Los fondos de este proyecto son provistos por la Fundación Ford y comenzaría en enero del 2010. El retraso de su inicio fue afectado por la ejecución de otro proyecto de mayor envergadura, financiado por el Fondo Fiduciario España-PNUD, el de “*Políticas de Igualdad de Género en Chile y Buenas Prácticas para la Gobernabilidad Democrática”,* en el marco del que se incorporaron algunas de las acciones previstas originalmente en el proyecto en referencia. Este último proyecto no aparece en los TDR de la evaluación. [↑](#footnote-ref-2)
3. Este proyecto contemplaba acciones concretas de desminado de dos campos minados; de mantenimiento y georreferenciación de 17 campos minados; de educación de la población civil de 3 regiones mediante campañas de prevención; y difusión del riesgo de minas a turistas. La Evaluación Ex Post (Gasser, 2008) concluye que “en general, la implementación fue muy buena-algunos retrasos en el desminado llevaron a la concesión de una extensión del proyecto para permitir la finalización de aproximadamente un 75%... Las actividades relativas al “entrenamiento y equipamiento” y las amplias campañas de publicidad generadas en medios escritos y medios gráficos fueron notablemente buenas” (pág. 2). [↑](#footnote-ref-3)
4. En: Hacia una Agenda de Capacidades y Necesidades de Cooperación Internacional en América Latina y el Caribe. Seminario: “La Cooperación Sur-Sur, un Espacio de Integración Regional”, Santiago, noviembre 2008 (borrador), Departamento de Política y Planificación, Agencia de Cooperación Internacional, AGCI. Págs. 11 y 6. [↑](#footnote-ref-4)