

**“EVALUACION DE MEDIO TERMINO DEL MARCO DE ASISTENCIA PARA EL DESARROLLO  
DEL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS EN CHILE 2007-2010”**

**INDICE INFORME**

<b>Resumen Ejecutivo</b>	.....	<b>1</b>
<b>1. Presentación</b>	.....	<b>10</b>
<b>2. Contexto de Desarrollo del UNDAF</b>	.....	<b>11</b>
<b>3. Diseño y pertinencia del UNDAF</b>	.....	<b>13</b>
<b>4. Sistema de Monitoreo y Evaluación</b>	.....	<b>16</b>
<b>5. Organización del Sistema de coordinación</b>	.....	<b>17</b>
<b>6. Eficacia del UNDAF</b>	.....	<b>22</b>
<b>7. Relación con contrapartes</b>	.....	<b>31</b>
<b>8. Conclusiones y recomendaciones</b>	.....	<b>33</b>
<b>Anexos</b>	.....	<b>44</b>
1. Listado de entrevistados/as		
2. Listado de documentos revisados		
3. Matriz de Indicadores de Efectos Directos según cumplimiento criterios SMART		
4. Cuadro de Resultados por efecto directo UNDAF, servicios desarrollados, por agencia y por año		

## RESUMEN EJECUTIVO

El año 2006 el Equipo de País del Sistema de Las Naciones Unidas (UNCT, por sus siglas en inglés), encabezado por el Coordinador Residente, decidió llevar adelante el proceso de programación estratégica conjunta implementado en el marco de la Reforma del Sistema de Las Naciones Unidas, elaborando en primer lugar la Evaluación Conjunta del país (CCA por sus siglas en inglés) y luego el Marco de Asistencia para el Desarrollo del Sistema de las Naciones Unidas en Chile (UNDAF por sus siglas en inglés) para el período 2007-2010. El proceso de acuerdo con el gobierno y establecimiento de la contraparte concluyó en 2008 con la firma del UNDAF.

Actualmente el UNCT se encuentra en el proceso de elaboración de su segundo UNDAF, que cubrirá el período 2011-2014. En función de este proceso, el UNCT consideró pertinente desarrollar una evaluación del proceso de trabajo conjunto desarrollado hasta el presente. En este sentido, y dado el escaso tiempo transcurrido entre la aprobación del UNDAF y su puesta en práctica, la evaluación se centró en el examen de las prácticas y procesos implementados, enfocándose en la construcción de recomendaciones para la nueva etapa del trabajo conjunto. En este enfoque influyó también la falta de un sistema de monitoreo y seguimiento del UNDAF que permitiera contar con información consistente respecto a los resultados obtenidos de acuerdo a los compromisos establecidos, lo que se sustituyó con el examen de los resultados anuales reportados en torno a las actividades realizadas por las agencias y los programas conjuntos. Al mismo tiempo, se realizaron 25 entrevistas a los principales actores del Sistema en las cuales se relevaron especialmente los logros y dificultades en este proceso, incorporando una perspectiva más cercana a una autoevaluación.

Las dimensiones de la evaluación se diseñaron conforme a la Guía de mandatos de evaluación del UNDAF, preparada por el Plan de Acción del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDG). Ellas se ajustaron en acuerdo con la Oficina del Coordinador residente según su pertinencia para el avance del UNDAF en Chile y consideraron: el contexto general en que se desarrolla el UNDAF en el país (su carácter de país de renta media y la presencia de una diversidad de agencias de distinto alcance, así como los diferentes momentos de su implementación); la función y pertinencia del UNDAF en relación al Análisis de País así como la coherencia entre sus áreas de acción, efectos directos y los indicadores seleccionados; el sistema de monitoreo y evaluación que permita dar cuenta de las acciones desarrolladas y sus efectos; el modelo organizativo del sistema de coordinación y sus logros y dificultades; los productos obtenidos del trabajo conjunto; la relación del sistema con las contrapartes (gobierno, sociedad civil), reconociendo en esta relación el reconocimiento a las ventajas comparativas del Sistema; y, finalmente, las principales conclusiones y recomendaciones que surgen de ellas, una síntesis de las cuales se presentan en este resumen ejecutivo.

## CONCLUSIONES GENERALES

Las entrevistas realizadas para esta evaluación, así como el análisis de la información disponible dan cuenta que el Sistema de las Naciones Unidas en Chile se encuentra avanzando en sus capacidades de coordinación y entrega de valor agregado para enfrentar los desafíos del desarrollo sostenible del país, al generar sinergia y trabajo conjunto entre las diversas agencias. En este proceso, se han alcanzado varios logros, así como se han identificado diversas oportunidades de mejora. Antes de sintetizarlos, es importante señalar que existen dos elementos de contexto en el cual se lleva adelante este proceso que hay que considerar a la hora de evaluar.

En primer lugar, el carácter de Chile como país de renta media genera una cualidad particular para la cooperación, toda vez que requiere visualizar las ventajas comparativas del Sistema de Las Naciones Unidas en función de los desafíos que presenta el nivel de desarrollo del país. La contribución de Las Naciones Unidas no se vincula con el aporte financiero que pueda canalizar, sino fundamentalmente con asistencia técnica de alto nivel, el conocimiento de experiencias comparadas y buenas prácticas que puedan inspirar sus propias soluciones frente a estos problemas, el establecimiento de instancias de diálogos para el establecimiento de acuerdos estratégicos entre diversos actores en asuntos de interés públicos de alta complejidad y el advocacy para la plena vigencia de los derechos humanos según los estándares aprobados por las Naciones Unidas en relación a vulnerabilidades particulares. Esta situación que afecta la presencia y acción de cada una de las agencias del país, desafía también al Sistema en términos de interrogar sobre el valor agregado que aporta a los retos específicos del país.

El otro elemento que le otorga una particularidad al proceso de articulación del Sistema es que Chile cuenta con la presencia de 15 agencias de la ONU, que combinan diversos alcances de sus mandatos (regional, subregional, nacional y agencias no residentes representadas por oficinas de enlace instaladas en las dependencias del PNUD). Esta complejidad del Sistema tiene la fortaleza de tener a la mano importantes recursos de asistencia técnica, así como un panorama preciso de la región para facilitar los análisis comparativos y el intercambio de experiencias exitosas. No obstante, genera dificultades para la gestión de la coordinación y el desarrollo de iniciativas conjuntas dadas las diferencias de involucramiento en el país y la disposición de recursos humanos y de gestión.

Considerando estos elementos del contexto, los principales logros alcanzados dicen relación con:

1. El reconocimiento al liderazgo del Coordinador residente en sus esfuerzos por promover el trabajo coordinado entre los integrantes del Sistema.
2. El funcionamiento regular del UNCT que se reconoce a sí mismo como un espacio de trabajo con disposición a fortalecer la acción sinérgica y el posicionamiento del Sistema.
3. Se cuenta con un diagnóstico conjunto de país, que ha permitido establecer una perspectiva estratégica para orientar el quehacer de las agencias y de las acciones conjuntas. Esta mirada común ha favorecido la identificación de prioridades que articulan los efectos esperados de la cooperación del Sistema.

4. El UNDAF mantiene la coherencia con el análisis de país, y, como instrumento de programación, cumple un papel referencial, que permite generar una coherencia para la contribución de las agencias así como identificar potenciales acciones sinérgicas, intercambiar conocimientos y experiencias y fortalecer la cooperación al desarrollo.
5. Al observar los resultados reportados por las agencias y los equipos a cargo de los proyectos conjuntos, es posible observar que el Sistema ha contribuido y está contribuyendo desde distintos ámbitos al desarrollo sostenible del país. En conjunto, se ha aportado a la discusión de iniciativas legislativas y a poner en el debate y al diálogo en distintos asuntos de interés público, al desarrollo de muy diversas políticas públicas en las distintas fases de su ciclo de desarrollo, se han fortalecido capacidades de distintos actores de la sociedad chilena al tiempo que se ha buscado dar seguimiento a los compromisos contraídos por el estado chileno frente a instrumentos internacionales. Si se contara con información más estandarizada y con algunos indicadores de resultados, sería posible profundizar en los logros que ha alcanzado esta gran cantidad de acciones desplegadas, y en qué áreas y a través de qué servicios se ha podido ser más eficaz.
6. El Sistema cuenta con experiencias exitosas que muestran que el trabajo coordinado y conjunto genera resultados importantes. En estos términos, es posible identificar dos casos: el diseño, aprobación y puesta en marcha de proyectos conjuntos, que involucran a dos o más agencias, que han logrado asumir la cooperación en asuntos emergentes de la agenda pública (enfoque de derechos humanos, situación de los pueblos indígenas, enfrentamiento de la epidemia de VIH/SIDA, cooperación Sur Sur, fortalecimiento de capacidades locales), aportando nuevos recursos, propuestas innovadoras que apuntan al desarrollo de capacidades de actores estatales y no estatales y el desarrollo de experiencias demostrativas. El otro caso refiere al trabajo conjunto con el Gobierno para la elaboración del Segundo Informe sobre cumplimiento de los Objetivos del Milenio que constituyó un gran esfuerzo de coordinación, tanto al interior del Sistema, como al interior del gobierno, para reunir la información pertinente y realizar los análisis rigurosos que dieran cuenta de los avances y dificultades existentes en relación a las metas comprometidas. La evaluación de esta experiencia es particularmente positiva en tanto se logró incorporar la perspectiva de derechos en el análisis de la información y la desagregación territorial de los indicadores, pudiendo así identificar las diferencias y brechas regionales existentes en el avance de los ODM. En este sentido, se logró avanzar en conjunto con la contraparte en la visibilización de las inequidades territoriales, y, unido a ello, se fortalecieron capacidades de los gobiernos regionales para incorporar el seguimiento del cumplimiento de los ODM en su territorio como un instrumento de gestión.
7. Los proyectos conjuntos son reconocidos como los principales espacios de trabajo coordinado entre las agencias. Se reconoce que la identificación de un propósito común que deviene de un análisis estratégico, en un área específica de acción, con compromisos claros para cada agencia, apoyados por recursos, constituye una manera efectiva de llevar a cabo procesos sinérgicos y que canalizan las ventajas comparativas de las agencias y del Sistema en su conjunto.

8. En términos de movilización de recursos, los montos ejecutados en el período triplican el presupuesto inicialmente definido. En efecto, las cifras registradas en los reportes consolidados anuales muestran que, en el curso del período que cubre esta evaluación, se han ejecutado más de USD 14.309.763, superando los USD 4.764.700 que se estimaron inicialmente.
9. Esta significativa movilización de recursos proviene, por una parte, de los presupuestos aportados por las distintas agencias del Sistema, en especial para el área de cooperación de reducción de las inequidades. En ese marco, es interesante que la gran mayoría de las agencias incrementaron en forma importante los recursos ejecutados respecto de sus compromisos iniciales e incluso los previstos para cada año.
10. Adicionalmente, se ha logrado conseguir más de 5 millones de dólares (que corresponde a más del 100% del presupuesto estimado del UNDAF) a través de proyectos conjuntos, que corresponde a nuevas fuentes de financiamiento que han apoyado el trabajo conjunto de varias agencias.

Las oportunidades de mejora detectadas dicen relación con:

11. En términos del modelo organizativo que facilita la coordinación, se apunta a la necesidad de revisar la constitución y funcionamiento de los grupos interagenciales para que efectivamente sean instancias de trabajo conjunto. No pareciera existir criterios claros para convocar y eventualmente terminar un Grupo Interagencial, ni se explicitan los mecanismos de rendición de cuentas de sus acciones. Ello da por resultado que el funcionamiento de los 12 Grupos Interagenciales vigentes sea irregular, con algunos que han logrado importantes avances tanto a nivel de análisis como de resultados, otros que se reúnen habitualmente para cumplir tareas de programación, mientras hay algunos que no funcionan hace un año. Aún cuando no existen registros sistemáticos de asistencia, la percepción mayoritaria de los coordinadores es la presencia nominal de algunos puntos focales y un promedio en general bajo de participación.
12. En términos de cultura organizacional, la percepción de varios jefes de agencia es que la disposición del personal al trabajo interagencial no es particularmente alta entre los funcionarios, lo que está influido en que se transforma en una sobrecarga respecto de sus tareas habituales ni necesariamente visualizan el valor agregado de este trabajo. Ello ocurre particularmente en agencias de carácter regional o subregional, donde los funcionarios tienen una gran gama de actividades a desarrollar. Estas dos dimensiones señaladas implican que la gestión de la coordinación no es fluida, se genera lentitud en los procesos y en el cumplimiento de compromisos y se cuenta con menos posibilidades de aprovechar oportunidades de aporte colectivo.
13. Respecto de los instrumentos de programación conjunta, el UNDAF no identifica de manera clara las ventajas comparativas del Sistema en un país de ingreso medio, no distingue entre aquellos productos que son de responsabilidad directa de los integrantes

del Sistema, ni tampoco cuenta con criterios explícitos para discernir lo que es parte de la programación conjunta y lo que es propio de las programaciones de cada agencia.

14. La carencia de un sistema de monitoreo y evaluación es una debilidad del Sistema, toda vez que no se dispone de información oportuna y sistemática para que el UNCT pueda posicionarse mejor con su contraparte, identificar oportunidades de mejora en relación a su desempeño y al de las contrapartes y consolidar el trabajo conjunto.
15. Debido a que la acción de cooperación de las Naciones Unidas tiene como socio principal al gobierno, se espera que éste se constituya en un aliado del proceso de mayor coherencia y coordinación. Ello significa, por una parte, que tenga interés en que se fortalezca el Sistema y, por otra, que también se coordine internamente para conformarse en una contraparte sólida en tareas colectivas. En el caso de Chile, este proceso ha sido débil en las dos dimensiones planteadas. Si bien se han hecho esfuerzos por involucrar a un número amplio de contrapartes a través de espacios de difusión y conversación sobre el proceso de reforma de las ONU y su interés por trabajar en forma más coordinada, no es evidente que ello constituya una demanda para el gobierno y, más aún, visualice este enfoque como de mayor valor agregado. Subsiste el temor que la coordinación del Sistema involucre mayor burocracia en relación a los programas de trabajo ya acordados con las agencias. En segundo lugar, la designación de Cancillería, a través de la Dirección de Política Multilateral, no ha jugado un papel relevante de coordinación de los ministerios y servicios involucrados. La coordinación intersectorial a nivel del ejecutivo se ha estructurado caso a caso según las acciones conjuntas que se han programado. En esta situación, influye indudablemente el déficit en la coordinación estratégica del gobierno que exhibe nuestro sistema de administración del Estado.
16. La Asamblea General ha identificado como otra de sus contrapartes a organizaciones de la sociedad civil. En el caso de Chile, el Sistema no cuenta con un mecanismo estructurado de vinculación con la sociedad civil. En opinión de los integrantes del UNCT, ello se debe en parte a la debilidad que presenta el sector en el país, tanto respecto de su dispersión como de su falta de autonomía respecto del gobierno, dada su alta dependencia de recursos públicos. Por otra parte, cada agencia ha establecido sus propios vínculos con organizaciones de la sociedad civil, siendo más o menos permanentes de acuerdo a sus propias definiciones institucionales. En este marco, existe un ámbito de reflexión y desarrollo de una estrategia propia por parte del UNCT para definir cuáles serán los espacios y mecanismos de vinculación con este sector.

En función de los logros y dificultades señalados, es posible concluir con algunas lecciones aprendidas que pueden ayudar en el próximo período de planificación y puesta en marcha del nuevo UNDAF 2011-2014. Entre ellas, se puede mencionar:

1. La mayor coherencia del trabajo de las Naciones Unidas en el país requiere de un relato común que contenga una mirada compartida sobre el país y sus desafíos, el aporte de las Naciones Unidas para enfrentarlos, y mecanismos actualizados de monitoreo que

permitan ir celebrando colectivamente los logros y enmendando las dificultades. El CCA/UNDAF puesto en práctica para el período 2007-2010 cuenta con algunos de estos elementos, pero requiere especialmente delimitar el papel y el desempeño de los distintos integrantes del Sistema y establecer lo que es realmente común para que logre su total apropiación como referencia estratégica movilizadora.

2. El trabajo conjunto es percibido especialmente a través de los programas o proyectos conjuntos y requiere de identificar pocas prioridades para que los recursos disponibles (en materia de recursos humanos, financieros y de gestión) puedan utilizarse de forma realmente efectiva.
3. El trabajo conjunto supone diseñar una “gestión de la interagencialidad” ya que ella se enfrenta a una cultura organizacional tradicionalmente vinculada a la pertenencia institucional. Para ello, es importante recoger las buenas prácticas, fortalecer el liderazgo de los funcionarios que cumplen labores de coordinación e incluir esta dimensión en las políticas de gestión de los recursos humanos.
4. La vinculación activa con las contrapartes es esencial para fortalecer la coherencia del Sistema y promover la coordinación interna, no sólo porque es parte de la misión de las agencias de las Naciones Unidas el cooperar con las agendas de sus socios, sino porque enriquece el debate, incorpora nuevas miradas a los asuntos que se están enfrentando y tensiona creativamente la gestión y la búsqueda de resultados exitosos.

## **RECOMENDACIONES**

De acuerdo a las conclusiones arribadas, a las sugerencias recogidas en las entrevistas realizadas y a las atribuciones del UNCT en el país, se propone una serie de recomendaciones que han sido organizadas de acuerdo a un esquema de dimensiones del trabajo conjunto y que parecen necesarias para fortalecer la coordinación y el logro de resultados. Sintéticamente, ellas apuntan a:

### **1. Fortalecer la base operacional a través de:**

- a. Fortalecer la función estratégica del UNCT, generando colectivamente Planes Anuales con metas claras en relación a la gestión de las prioridades identificadas, los espacios y momentos de toma de decisiones y las temáticas específicas que deben generar la convocatoria a reuniones.
- b. Fortalecer la capacidad de coordinación y acompañamiento del Coordinador Residente a través del reforzamiento de las funciones de seguimiento y análisis de la información del trabajo conjunto del equipo de su Oficina.
- c. Re-diseñar los Grupos Interagenciales: evaluar los que están vigentes, formar nuevos grupos sólo de acuerdo a las prioridades que defina el UNCT para el trabajo conjunto y establecer el

carácter voluntario de sus integrantes; fortalecer el liderazgo de los coordinadores explicitando su mandato, responsabilidades y mecanismos de reporte y rendición de cuentas; recoger las buenas prácticas que aportan a una gestión exitosa de coordinación (incorporación de actores de otros sectores, mantener espacios de reflexión estratégica sobre la temática, evaluación semestral de avance, diferenciación de la gestión de proyectos); identificar estímulos para el personal respecto del trabajo coordinado, incorporando esta tarea dentro de la descripción de funciones.

## **2. Renovar acuerdos con las Contrapartes**

a. La instalación de un nuevo gobierno para el próximo período constituye una oportunidad para replantear la relación de contrapartes para el Sistema. En este sentido, es relevante que el UNCT, bajo el liderazgo del CR, identifique qué instancia cumplirá la función de coordinación estratégica para la planificación y seguimiento de las nuevas prioridades gubernamentales, de modo de comenzar a la brevedad el contacto y discusión sobre la cooperación de las Naciones Unidas.

b. Respecto de la vinculación con la sociedad civil y otros actores, se sugiere que el UNCT desarrolle una estrategia de vinculación en función de las prioridades identificadas para el período.

## **3. Creación de valor del Sistema de las Naciones Unidas**

a. Se sugiere incorporar en el CCA/UNDAF un análisis más preciso de riesgos y oportunidades para el desarrollo y para la cooperación del Sistema de Las Naciones Unidas.

b. Se sugiere incorporar en el UNDAF aquellos efectos directos en que participan al menos 2 agencias del Sistema.

c. Respecto de la planificación de los servicios que implementan las agencias para crear valor en el proceso de desarrollo del país, se recomienda que el UNCT concentre el trabajo conjunto en torno a dos o tres acciones prioritarias.

## **4. Fortalecer el soporte del trabajo coordinado**

a. Se sugiere que el UNCT diseñe e implemente una estrategia comunicacional para el trabajo conjunto que elabore el mensaje común con el que se espera posicionar al Sistema de las Naciones Unidas frente a los distintos actores, identifique a los distintos actores involucrados, establezca los medios y canales de comunicación que se utilizarán para esta estrategia y desarrolle un plan de manejo de riesgos.

b. Se recomienda que el Sistema ponga en marcha una plataforma virtual de acceso a la información actualizado y de fácil entendimiento para que la ciudadanía en general pueda conocer su quehacer, formas de acción, compromisos e instrumentos de apoyo al desarrollo sostenible del país con un enfoque de derechos humanos.

c. Hacia el interior del Sistema se sugiere desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación del UNDAF que permita que el UNCT cuente con antecedentes estandarizados y sistemáticos sobre la

marcha de los compromisos y pueda analizar periódicamente (en forma semestral) los principales logros y dificultades del trabajo conjunto.

#### **5. Monitorear y evaluar los efectos directos y el impacto del quehacer del Sistema**

a. Se propone que el UNCT incluya dentro de la elaboración del nuevo CCA/UNDAF un análisis de las ventajas comparativas del Sistema de Naciones Unidas, considerando la experiencia del período 2007/2010, el carácter de país de ingreso medio y el cambio de gobierno que entrañará una variación en las prioridades nacionales de desarrollo del país.

b. Sobre la base de este análisis, se sugiere que la próxima programación estratégica distinga como efectos directos aquellos resultados que se vinculan con la acción que desarrollan los integrantes del Sistema, que se desprenden de sus ventajas comparativas y elabore indicadores pertinentes para estos resultados. Se recomienda, además, que el UNCT sancione metas para los indicadores en conjunto con las contrapartes de gobierno.

c. Se propone que el UNCT implemente una instancia anual de análisis de los avances de los compromisos donde participe la contraparte de gobierno, que permita identificar las eventuales dificultades que se presenten, identificar los correctivos pertinentes y reconocer los logros alcanzados.

d. Se propone revisar en conjunto con la contraparte gubernamental los indicadores de los impactos esperados para el desarrollo sostenible de manera que se pueda evaluar al fin del período de implementación del nuevo UNDAF el avance que ha tenido el país. En ese sentido, se sugiere incorporar los propios instrumentos que ha desarrollado el Sistema para medir los avances de los países (como por ejemplo los ODM, el IDH)

## 1. Presentación

El año 2006 el Equipo de País del Sistema de Las Naciones Unidas, encabezado por el Coordinador Residente decidió llevar adelante el proceso de programación estratégica conjunta implementado en el marco de la Reforma del Sistema de Las Naciones Unidas, elaborando en primer lugar la Evaluación Conjunta del país (CCA por sus siglas en inglés) y luego el Marco de Asistencia para el Desarrollo del Sistema de las Naciones Unidas en Chile (UNDAF por sus siglas en inglés) para el período 2007-2010. El proceso de acuerdo con el gobierno y establecimiento de la contraparte concluyó en 2008 con la firma del UNDAF.

Actualmente el UNCT<sup>1</sup> se encuentra en el proceso de elaboración de su segundo UNDAF, que cubrirá el período 2011-2014. En función de este proceso, el UNCT consideró pertinente desarrollar una evaluación del proceso de trabajo conjunto desarrollado hasta el presente. En este sentido, y dado el escaso tiempo transcurrido entre la aprobación del UNDAF y su puesta en práctica, la evaluación se centró en el examen de las prácticas y procesos implementados, buscando especialmente el relevamiento de recomendaciones para la nueva etapa del trabajo conjunto. En este enfoque influyó también la falta de un sistema de monitoreo y seguimiento del UNDAF que permitiera contar con información consistente respecto a los resultados obtenidos de acuerdo a los compromisos establecidos. De todas maneras, se utilizó como fuente de información los cuadros de resultados y uso de fondos consolidados por la Oficina del Coordinador Residente para los años 2007, 2008 y 2009, buscando obtener una visión general aunque preliminar y limitada de las principales acciones llevadas a cabo por las agencias del Sistema, tanto en forma individual como a través de los programas conjuntos, así como de los recursos movilizados. Esta información se procesó en función de los servicios principales que el Sistema presta al país en la colaboración con sus contrapartes<sup>2</sup> de manera de poder aportar a la observación de las principales ventajas comparativas que tiene el Sistema en su contribución a enfrentar los desafíos del país para alcanzar un desarrollo sostenible. Junto con ello, se realizaron 25 entrevistas semiestructuradas a Jefes de Agencias, coordinadores de Grupos Interagenciales, coordinadores de proyectos, contrapartes de gobierno y líderes de organizaciones de la sociedad civil<sup>3</sup>, que permitieron relevar los principales logros y dificultades en este proceso, así como las sugerencias de los propios involucrados para potenciar la coordinación y sinergia del Sistema en un próximo período. Así, la perspectiva del análisis realizado es más cercana a una autoevaluación que a una evaluación externa.

Las dimensiones de la evaluación se diseñaron conforme a la Guía de mandatos de evaluación del UNDAF, preparada por el Plan de Acción del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDG). Ellas se ajustaron en acuerdo con la Oficina del Coordinador residente según su pertinencia para el avance del UNDAF en Chile. Así, el primer capítulo analiza el contexto general en que se desarrolla el UNDAF en el país (su carácter de país de renta media y la presencia de una

---

<sup>1</sup> United Nations Country Team (Equipo de País de las Naciones Unidas)

<sup>2</sup> Ver Anexo 4. Cuadro de resultados por Área de Cooperación, servicios, agencias y año. Estos cuadros se construyeron sin alterar la forma en que cada agencia reportó sus resultados

<sup>3</sup> El listado de personas entrevistadas se encuentra en el Anexo 1.

diversidad de agencias de distinto alcance, así como los diferentes momentos de su implementación). En el capítulo siguiente se examina tanto la función y pertinencia del UNDAF en relación al Análisis de País como la coherencia entre sus áreas de acción, efectos directos y los indicadores seleccionados. Luego, se revisa las consecuencias de no contar con un sistema de monitoreo y evaluación que permita dar cuenta de las acciones desarrolladas y sus efectos. El capítulo 6 pretende analizar el modelo organizativo del sistema de coordinación y sus logros y dificultades. En el siguiente, se revisa el alcance de algunos productos obtenidos del trabajo conjunto en función de la información disponible, así como el monto de recursos movilizados. Posteriormente, se evalúa la relación del sistema con las contrapartes (gobierno, sociedad civil), reconociendo en esta relación el reconocimiento a las ventajas comparativas del Sistema. Finalmente, se enumeran las principales conclusiones y recomendaciones que surgen de ellas, a partir de la propuesta de un esquema que potencie la coherencia entre los impactos esperados y la forma organizativa que se ha dado el Sistema para alcanzarlos.

## **2. Contexto de desarrollo del UNDAF**

El año 2006, las agencias del Sistema de Las Naciones Unidas comenzaron a trabajar en la Reforma promovida por la Asamblea General en orden a fortalecer su eficacia y coherencia ("*Delivering as One*"), buscando fortalecer la sinergia y coordinación del trabajo desarrollado por las agencias en el país. Es así como se elaboró en forma conjunta el primer CCA y el Marco de Asistencia para el Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDAF por sus siglas en inglés) para Chile para el período 2007-2010. Posteriormente, se inició el proceso de discusión con el gobierno, que culminó el 2008 con la designación como contraparte del Gobierno al Ministerio de Relaciones Exteriores, en particular la Dirección de Política Multilateral, por parte de la Presidenta Bachelet.

Para fortalecer este trabajo de coordinación, el UNCT postuló a ser uno de los ocho países piloto del proceso promovido por la Asamblea de Las Naciones Unidas, pero su postulación no fue aceptada. A pesar de ello, el UNCT bajo el liderazgo del Coordinador Residente decidió apropiarse de la metodología de programación estratégica conjunta e iniciar un proceso que ha ido cumpliendo sus diversas etapas. De hecho, en este período se encuentra elaborando su segundo UNDAF.

Para poder observar las especificidades del desarrollo de esta iniciativa, es necesario tomar en cuenta dos aspectos propios del contexto país:

1. En primer lugar, Chile es considerado un país de renta media en la clasificación habitual de países que realizan los organismos multilaterales. Esta clasificación genera una cualidad particular para la cooperación, toda vez que requiere visualizar las ventajas comparativas del Sistema de Las Naciones Unidas en función de los desafíos que presenta el nivel de desarrollo del país.

Claramente, el aporte de la cooperación no se vincula con recursos financieros: en 2007 la ayuda oficial al desarrollo representa menos de un milésimo de su PIB<sup>4</sup>.

En términos de contenidos, ello se traduce en que Chile, a pesar que ha cumplido varias de las metas de los ODM y se proyecta que logrará cumplir la totalidad de ellas para el 2015, requiere del aporte de Las Naciones Unidas para superar desafíos importantes relativos al pleno ejercicio de los derechos humanos de sus habitantes. Específicamente, el CCA/UNDAF señala la persistente desigualdad de ingresos, género, territorial y étnica y la inequidad en las oportunidades; destaca también la insuficiente capacidad de gestión de los gobiernos regionales y locales a pesar del traspaso creciente de competencias en la gestión de diversas políticas sociales, lo que se advierte en la gran disparidad de resultados respecto de las ODM entre diferentes municipios y regiones. Finalmente, reconoce también que dado el propio nivel de desarrollo alcanzado y también de sus déficits, el país puede impulsar importantes programas de cooperación sur-sur en la región.

En la discusión ya iniciada respecto del UNDAF 2010-2014, han aparecido nuevas temáticas que podrían configurarse como nuevas áreas de cooperación. Así, se plantea que es necesario también aportar al país a encarar de un modo más efectivo materias ambientales y energéticas. También aparece como un tema importante de reflexionar y observar el aporte que puede hacer el Sistema de Las Naciones Unidas, el de los migrantes, toda vez que el alto nivel de desarrollo del país genera un atractivo para poblaciones vecinas así como el propio país va requiriendo mano de obra para una gran gama de actividades.

Por otro parte, junto con la identificación de asuntos propios del estadio de desarrollo del país, también se señala que el tipo de cooperación que el país requiere es particular. En efecto, la contribución de Las Naciones Unidas no se vincula con el aporte financiero que pueda canalizar, sino fundamental con asistencia técnica de alto nivel, el conocimiento de experiencias comparadas y buenas prácticas que puedan inspirar sus propias soluciones frente a estos problemas, y el establecimiento de instancias de diálogos para el establecimiento de acuerdos estratégicos entre diversos actores en asuntos de interés públicos de alta complejidad.

En este contexto, se señala como interesante que el UNCT elabore una posición conjunta respecto del rol del Sistema, fundamentando la aparición de problemáticas propias de este estadio de desarrollo que generan vulnerabilidades particulares y, por tanto, necesidades de cooperación para que el país pueda enfrentar con éxito situaciones críticas. Ello se traduce en elaborar una propuesta de acción que explicita las funciones que puede cumplir el Sistema y destaque las ventajas comparativas de Las Naciones Unidas para colaborar efectivamente frente a estos desafíos. Se señala como una tarea necesaria además para enfrentar de manera proactiva e innovadora las posibilidades de “graduación” del país en relación al apoyo de Las Naciones Unidas, así como que la fundamentación de esta posición podría aportar la sistematización de experiencias exitosas que puedan aplicarse en otros países.

---

<sup>4</sup> PNUD, *Evaluación de los Resultados del Desarrollo. Evaluación de la contribución del PNUD-Chile*, New York, 2009

2. Chile cuenta con la presencia de 15 agencias de la ONU, de las cuales seis tienen mandato regional o subregional (CEPAL, FAO, UNESCO, OACNUDH, OIT y UIT), cuatro tienen mandato nacional (PNUD, UNICEF, OPS/OMS y OIM) y 5 corresponden a agencias no residentes representadas por oficinas de enlace instaladas en las dependencias del PNUD (ACNUR, ONUSIDA, PMA, UNFPA, UNIFEM).

Esta complejidad del Sistema tiene la fortaleza de tener a la mano importantes recursos de asistencia técnica, así como un panorama preciso de la región para facilitar los análisis comparativos y el intercambio de experiencias exitosas. No obstante, genera dificultades para la gestión de la coordinación y el desarrollo de iniciativas conjuntas dadas las diferencias de involucramiento en el país y la disposición de recursos humanos y de gestión.

### **3. Diseño y pertinencia del UNDAF**

El diseño del UNDAF para el período 2007-2010 es pertinente con la Evaluación estratégica conjunta del país que realizó el UNCT el 2006. Al respecto, el CCA es valorado como un ejercicio relevante de articulación de una mirada común hacia el país, en particular en la medida que favorece la identificación de prioridades que actúan como marco estratégico del sistema, no sólo en aquellas dimensiones que puede actuar en forma conjunta, sino también respecto del quehacer de las agencias. En el caso de Chile, el CCA constituye un análisis realizado principalmente por los integrantes del Sistema de Las Naciones Unidas, desde la perspectiva de sus orientaciones normativas y de las capacidades e historia de las distintas agencias presentes en Chile. Se basa en las programaciones que las agencias han acordado con el gobierno, y, desde ese punto de vista, se articula con las prioridades del gobierno. Este documento reconoce a los Objetivos de Desarrollo del Milenio, al Desarrollo Humano y al enfoque de derechos como la orientación normativa que lo inspira.

El UNDAF, por su parte, describe la respuesta estratégica y colectiva del UNCT para contribuir al desarrollo sostenible desde la perspectiva señalada en el CCA y la puesta en práctica de esas prioridades, establecidas mediante un enfoque inclusivo que abarca la gama de especialidades analíticas, normativas, técnicas y operacionales. El UNDAF 2007-2010 estableció tres áreas de cooperación que estructuran los efectos esperados de la contribución: la reducción de las inequidades económicas, sociales, demográficas, de género, territoriales y étnicas; el fortalecimiento de la descentralización y el desarrollo local, basados en los ODM; y el reforzamiento de la participación de Chile en la Cooperación Sur-Sur con los países de América Latina y El Caribe y otros países en desarrollo. De esta manera, se espera responder a los desafíos señalados en el análisis del desarrollo del país.

No obstante, llama la atención que la matriz de resultados incorpora una gran diversidad de productos que se espera alcanzar, que implican una variedad muy alta por ejemplo de metas de

movilización de recursos desde US\$1.000 hasta US\$700.000. Ello, junto a la falta de precisión de varios de los indicadores propuestos para medir los efectos directos, así como la falta de identificación de las agencias comprometidas en el logro de dichos efectos, da cuenta de dificultades para lograr una adecuada accountability de la implementación de este instrumento. De hecho, el UNDAF no plantea metas para los indicadores, ni establece con claridad la cadena de resultados entre los efectos directos y los productos, así como no identifica la función de los asociados, los mecanismos de coordinación y modalidades de los programas<sup>5</sup>.

Los programas de las agencias resultan de un proceso de colaboración e identificación de necesidades con los distintos sectores en el gobierno que las agencias de las NU pueden atender. En este sentido, los efectos directos del UNDAF parecen plantearse más desde estos acuerdos alcanzados previos a la elaboración del CCA. De esta manera, la rendición de cuentas no tiene sentido para el conjunto del Sistema, sino en la relación más directa entre las contrapartes.

De hecho, al aplicar la matriz de resultados SMART sugerida por el UNDG a los indicadores del UNDAF, se puede observar que no cumplen varios de los criterios esperados: específicos, mensurables, asequibles, pertinentes y sujetos a plazos<sup>6</sup>.

La estructura del UNDAF 2007-2010 remite más a una referencia general, tipo “paragua”, para incorporar los programas de las distintas agencias, que a un marco que movilice hacia una acción coordinada.

En este sentido, sería interesante que el UNDAF destacara efectivamente las ventajas comparativas del Sistema y cómo se expresan en el país. En efecto, el Sistema de Las Naciones Unidas, a través de sus diferentes agencias, constituye un referente temático especializado. Ha logrado construir conocimiento de alta calidad, especialización, así como un sistema permanente de actualización. En este sentido, Las Naciones Unidas cuenta con un importante staff de técnicos en las más amplias temáticas de interés del país, así como de documentos que constituyen una referencia para el quehacer de diversos actores. Por otra parte, Las Naciones Unidas tiene presencia en 192 países, lo que permite contar con experiencias y lecciones aprendidas de los más diversos asuntos de interés. Así también, el carácter neutral de Las Naciones Unidas, en el sentido que no responde a intereses de países, bloques o del sector privado permiten instalar espacios de diálogo plurales e inclusivos para asuntos conflictivos de la agenda pública.

Estas ventajas comparativas, la historia de inserción en el país y las prioridades gubernamentales establecen ciertos espacios de acción que son respecto de los cuales el Sistema puede responsabilizarse de sus resultados. En el UNDAF 2007-2010 no queda expresado con claridad cuál es el ámbito de acción del Sistema, los resultados que puede efectivamente comprometer y las modalidades o servicios que puede aportar.

---

<sup>5</sup> Ver Matriz de resultados del UNDAF, descrita en la Guía para la elaboración del CCA/UNDAF, UNDG, febrero 2009

<sup>6</sup> Ver Anexo 1 Matriz de Indicadores según cumplimiento de criterios SMART

En términos de instrumentos de programación conjunta que efectivamente implementen un trabajo coordinado, se observa que son los programas conjuntos los que más aportan a esta dirección por sobre el UNDAF que ha ejercido una función más bien referencial.

En este sentido, el UNCT ha centrado su labor de coordinación en la identificación y ejecución colectiva de iniciativas concretas, a través principalmente de proyectos conjuntos, que se hacen cargo de temáticas específicas donde se expresan las ventajas comparativas del Sistema.

En este contexto, el UNDAF ha cumplido una función de marco general para ordenar conceptualmente el quehacer de las agencias en torno a tres prioridades nacionales detectadas. El posicionamiento y trayectoria de cada una de las agencias en el país, la falta de un sistema común de monitoreo y rendición de cuentas, las dificultades de armonización de los diferentes procedimientos de gestión con que cuentan las agencias, han contribuido a que no se establezca un modelo de gestión integrado para el Sistema, de acuerdo a este instrumento de programación conjunta. Así también, el propio diseño del instrumento no aporta a identificar la ruta de trabajo conjunto que permita asegurar el logro de los resultados comunes, tal como lo señala las conclusiones del Primer Encuentro Regional de América Latina del Fondo España/Naciones Unidas para el Logro de los Objetivos del Milenio, desarrollado en Cartagena de Indias en junio 2009: “El UNDAF describe la respuesta colectiva y estratégica del UNCT para contribuir al desarrollo e implementación acciones en favor de las prioridades nacionales. Indica de manera amplia qué resultados serán alcanzados, pero detalla poco el cómo se lograrán.”<sup>7</sup>

El Sistema de Las Naciones Unidas, a través de indicaciones de la Sede, propone el desarrollo de un Plan de Acción para operacionalizar mejor la forma en que las agencias trabajarán entre ellas y las contrapartes nacionales para alcanzar los resultados y productos identificados en el UNDAF<sup>8</sup>. Más allá de la decisión que tome el UNCT respecto a la adopción de este instrumento para simplificar el proceso de programación conjunta, es interesante señalar que la mayoría de los entrevistados señalan que la eficacia del Sistema se acrecienta en la medida que se han identificado prioridades de acción común que concentran los esfuerzos que efectivamente los componentes del Sistema tienen capacidad de entregar. De esta manera, el planteamiento común apunta a que, en este caso, “menos es más” y, por tanto, la dirección de la programación conjunta debiera dirigirse no tanto hacia el encuentro de conceptos generales que abarquen todo el quehacer de las agencias, sino a la identificación de temáticas específicas donde el trabajo conjunto efectivamente produce valor agregado. Vale, entonces, preguntarse cuáles son los criterios mediante los cuales las acciones contenidas en los programas nacionales de las agencias deben ser parte de la programación conjunta y cuáles, siendo igualmente relevantes, no forman parte de esta planificación conjunta. En opinión de algunos entrevistados, un criterio que podría permitir discriminar sería el de aquellos ámbitos del desarrollo donde hay trabajo de al menos dos agencias, de tal manera que el esfuerzo de programación común favorece también las sinergias

---

<sup>7</sup> Presentación de Benigno Rodríguez en Retiro Interagencial Anual del Sistema de Naciones Unidas, Santiago, agosto 2009.

<sup>8</sup> Ver Presentación de Benigno Rodríguez, “Plan de Acción para el UNDAF”, Retiro Interagencial Anual, Santiago, agosto 2009.

entre el quehacer de las agencias y no sólo sirve como un esfuerzo de reporte conjunto. En efecto, al identificar estos asuntos públicos que están siendo tratados por más de una agencia, se vuelve más factible la conversación sobre intercambio de conocimientos, coordinación de acciones y eventualmente también coordinación con la contraparte.

En el caso de Chile, la ausencia de una entidad que asuma la coordinación estratégica al interior del gobierno y que, por ende se transforme en una contraparte que, a su vez pueda alinear al resto de los organismos públicos, su relativa fortaleza en la implementación de políticas públicas sólidas y la trayectoria histórica de las agencias en el país, son factores que pueden incidir para favorecer una cooperación integrada priorizada en el enfrentamiento de asuntos emergentes más que en intentar aunar la cooperación ya establecida.

Un aspecto que algunos entrevistados señalan como relevantes de incorporar en el nuevo UNDAF y que se encuentran relativamente ausentes del UNDAF en estudio, se refiere a que este instrumento debe reflejar los riesgos de crisis y desastres naturales, así como las lagunas en la capacidad de prevención y preparación para desastres. El tratamiento de estos asuntos es parte de las ventajas de Las Naciones Unidas a nivel global y puede constituir una contribución para el país el ofrecer un trabajo colaborativo en este aspecto.

#### **4. Sistema de Monitoreo y Evaluación**

En la Guía para la preparación del UNDAF elaborada por el UNDG, se describe el seguimiento como el registro del progreso hacia los resultados acordados que figuran en la matriz y verifica si los supuestos efectuados en la etapa de diseño siguen siendo válidos y si los riesgos detectados son reales o no. De esta forma, se ayuda al UNCT y a sus asociados en la realización a introducir cambios como parte esencial de la gestión programática. Así, los resultados esperados del seguimiento del UNDAF son:

- evaluaciones regulares de los progresos realizados durante la ejecución del programa con respecto a los resultados de la matriz y el respeto a los principios de derechos humanos;
- determinación permanente de las necesidades de los asociados en materia de desarrollo de capacidades, particularmente para la recopilación de datos, el análisis, el seguimiento y la preparación de informes;
- mejor información acerca de los logros del Sistema basada en los resultados; y
- mejor trabajo en equipo de los organismos de las Naciones Unidas y mayor apropiación del UNDAF por los asociados en la ejecución.

Esta Guía orienta también respecto de los productos que debe contener el Sistema, que refiere a un Plan de Seguimiento y Evaluación, exámenes anuales del adelanto, exámenes anuales del UNDAF y evaluación del UNDAF.

Si bien el documento del UNDAF para el periodo 2007-2010 describe una sección referida a estas funciones, ella no da cuenta de un Plan ni de la periodicidad de sus aplicaciones. La ejecución del UNDAF no ha llevado a cabo tampoco prácticas de monitoreo de los compromisos adquiridos. De hecho, la información que dispuso esta evaluación referida al seguimiento de los resultados, sólo se remite a los Informes Anuales del Coordinador Residente, que dan cuenta más bien del avance de actividades, pero no contienen información respecto del cumplimiento de indicadores comprometidos. Tampoco se dispuso de documentación de las agencias en torno a sus informes de seguimiento<sup>9</sup> y, en relación a evaluaciones, sólo se contó con la evaluación del PNUD, realizada en 2009<sup>10</sup>.

Sin duda, esta carencia indica una debilidad del Sistema, toda vez que no se dispone de información oportuna y sistemática para que el UNCT pueda posicionarse mejor con su contraparte, identificar oportunidades de mejora en relación a su desempeño y al de las contrapartes y consolidar el trabajo conjunto. No obstante su importancia estratégica, el desarrollo de un sistema de monitoreo y evaluación debe considerar las capacidades realmente existentes en las agencias y en la oficina del Coordinador Residente para registrar y analizar la información y estar alineada con las prioridades que el UNCT haya definido para el trabajo conjunto.

## **5. Organización del sistema de coordinación**

Para llevar adelante un trabajo coordinado, el Sistema distingue las siguientes instancias relacionadas entre sí: el Coordinador Residente (y su equipo de apoyo), el UNCT y los Grupos Interagenciales. A continuación, se analiza sintéticamente el desempeño de estas distintas instancias, en relación a la definición de funciones que establecen documentos pertinentes del UNDG y a la percepción recogida en las distintas entrevistas.

### **a. El Coordinador Residente**

Por mandato de la Sede, el Coordinador Residente es el Representante del PNUD y ejerce el liderazgo y la conducción del Sistema en el país; como apoyo, el Coordinador Residente y el UNCT cuentan con un equipo radicado en su Oficina, que en el caso de Chile está compuesto por un Oficial de Coordinación, un Asociado para la Coordinación (Cooperante Vasco) y una Asistente administrativa para las Agencias no Residentes.

El Coordinador Residente es responsable de la coordinación del UNCT en materia de estrategia, planificación, puesta en práctica y seguimiento y evaluación de los programas de desarrollo a nivel de país, contenidos en el UNDAF. El Coordinador Residente debe proporcionar liderazgo general, supervisión de programas, promoción, movilización y asignación de recursos para el UNDAF,

---

<sup>9</sup> En relación a las agencias, sólo se dispuso de los Informes Anuales de Actividades de UNICEF para los años 2007 y 2008.

<sup>10</sup> Oficina de Evaluación, PNUD, **Evaluación de la contribución del PNU a los resultados del desarrollo en Chile**, New York, 2009

además de liderar al UNCT en tareas de seguimiento, evaluación y preparación de informes sobre el progreso del UNCT en relación con el UNDAF. Así también lidera el UNCT en la utilización de instrumentos para lograr una mayor coherencia en el país (por ejemplo, en lo relativo a la CCA, el método armonizado para las transferencias en efectivo (HACT) y los servicios comunes<sup>11</sup>.

En el caso de Chile, el liderazgo del Coordinador Residente en la búsqueda de generar un trabajo colaborativo y sinérgico entre las agencias y que sea reconocido también por el gobierno, es valorado por los integrantes del UNCT. Se observa una gran voluntad en construir un espacio colectivo, con un funcionamiento regular y periódico del UNCT, un buen trabajo en equipo, un esfuerzo sostenido por apoyar la concreción de propuestas de innovación en la gestión colectiva, la búsqueda y gestión de recursos, y un proceso incipiente de reconocimiento del gobierno hacia la convergencia del Sistema.

Por otra parte, la Oficina del Coordinador Residente cuenta con pocos recursos humanos y muchas veces tampoco recibe el necesario u oportuno apoyo y colaboración del resto de las agencias para cumplir con los requerimientos de los procesos de análisis, planificación, seguimiento y preparación de informes, gestión de la información, comunicación y promoción que involucra el trabajo conjunto. Como se dice habitualmente “un coordinador necesita algo que coordinar”; sin la información necesaria y propuestas de políticas de altos estándares de calidad, la oficina del Coordinador Residente no puede asegurar una toma de decisiones informada y coordinar efectivamente.

#### **b. UNCT:**

El UNCT está compuesto por representantes de fondos y programas de las Naciones Unidas, organismos especializados y otras entidades de las Naciones Unidas acreditadas ante el país<sup>12</sup>. El UNCT debe velar por la plena participación de todas las demás entidades de las Naciones Unidas que realizan actividades en un país en el proceso de adopción de decisiones relativas a cuestiones estratégicas y programáticas. Siguiendo estas directrices, en el caso de Chile, el UNCT está integrado tanto por los jefes de agencias, como por los oficiales de enlace de las agencias no residentes.

El UNCT se encarga de la coordinación interinstitucional y de la adopción de decisiones a nivel de país. El propósito principal del Equipo de las Naciones Unidas en el País es que los organismos individuales planifiquen y trabajen en colaboración, como parte del Sistema del Coordinador

---

<sup>11</sup> Nota de orientación sobre las relaciones de trabajo entre el Coordinador Residente y el Equipo de Las Naciones Unidas el País, UNDG, enero 2009)

<sup>12</sup> “Nota de orientación sobre las relaciones de trabajo entre el Coordinador Residente y el Equipo de las Naciones Unidas el País, UNDG, enero 2009)

Residente, para velar por la producción de resultados tangibles en apoyo del programa del Gobierno para el desarrollo<sup>13</sup>.

Como se señaló más arriba, sus integrantes valoran el UNCT como espacio de encuentro y de equipo. En particular, se reconoce también el proceso de reflexión y discusión sobre la temática indígena y la oportunidad de realizar un programa conjunto. En esa dirección, varios de sus integrantes plantean la necesidad de reforzar el rol estratégico y decisonal de esta instancia por sobre la dimensión informativa. En particular, se propone incorporar la discusión y diseño de una estrategia de posicionamiento del Sistema y de comunicación frente a asuntos comunes, análisis de actores y relación con contrapartes, un análisis y monitoreo de riesgos y fortalecer la discusión y programación en relación a temas de seguridad y prevención de desastres naturales. Para ello, se propone diferenciar las reuniones del UNCT que tienen carácter estratégico de aquellas de seguimiento de proyectos, estableciendo con claridad cuáles son aquellos espacios que requieren de la presencia exclusiva de los jefes de agencia o de funcionarios con capacidad de decisión en sus instituciones. En este sentido, se plantea como necesario establecer un Plan de Trabajo Anual para el UNCT que permita establecer metas y resultados para el trabajo conjunto.

### **c. Grupos temáticos e Interagenciales**

Para llevar adelante la agenda de prioridades del UNCT, se propone la conformación de grupos temáticos o interagenciales que definen un marco de acción específico y cuyos resultados deben ser rendidos al UNCT. Están liderados por un/a Coordinador/a que es funcionario/a de alguna de las agencias del Sistema y cuenta también con un/a alterno/a para su reemplazo.

En el caso de Chile, actualmente existen 12 Grupos Interagenciales y 1 Grupo Temático ONUSIDA que está constituido, además de funcionarios de las agencias del Sistema, por representantes de diversas reparticiones públicas y de organizaciones de la sociedad civil vinculadas a la temática de VIH/SIDA.

El funcionamiento de estos grupos es irregular: de los 12 vigentes, hay algunos que han logrado importantes avances tanto a nivel de análisis como de resultados<sup>14</sup>, otros se reúnen habitualmente y cumplen con los mandatos que se dieron<sup>15</sup>, otros no funcionan hace un año<sup>16</sup>, otro que tenía un mandato acotado a un resultado y un plazo ya no se reúne<sup>17</sup>.

---

<sup>13</sup> Nota de orientación sobre las relaciones de trabajo entre el Coordinador Residente y el Equipo de las Naciones Unidas el País, UNDG, enero 2009

<sup>14</sup> Vale la pena mencionar especialmente el caso del Grupo Interagencial de Pueblos Indígenas GIPI que logró canalizar el interés inicial de algunas agencias en una reflexión colectiva, identificando una oportunidad de colaborar con el país en un desafío actual relevante y desarrollando proyectos conjuntos que concretizan la cooperación del sistema. Igualmente, el Grupo Conjunto sobre VIH/SIDA ha logrado desarrollar una estrategia nacional para aportar en esta materia, así como el diseño y aprobación de varios proyectos en que participan más de una agencia del sistema.

<sup>15</sup> Es el caso del UNETE y del OMT, en el cual sus integrantes destacan el grato clima de colaboración, el intercambio de información y buenas prácticas en el caso del OMT, y el cumplimiento de las tareas de planificación encomendadas, en el caso del UNETE

<sup>16</sup> Es el caso del Grupo Interagencial de Género, el Grupo Interagencial de Comunicaciones, el Grupo Interagencial sobre Derechos Humanos.

<sup>17</sup> Grupo de Trabajo para la Elaboración del Segundo Informe sobre los ODM

No pareciera existir criterios claros para convocar y eventualmente terminar un Grupo Interagencial.

El conjunto de los Grupos Interagenciales convocan a 122 puntos focales<sup>18</sup>. Un análisis detenido de ellos, da cuenta que representan efectivamente a 63 personas, de las cuales 39 participan en un solo grupo y 24 en más de 1. El rango de “multipertenencia” va desde 3 personas que participan en más de 7 Grupos<sup>19</sup>, hasta 9 que integran 2 Grupos<sup>20</sup>. Aún cuando no existen registros sistemáticos de asistencia, la percepción mayoritaria de los coordinadores es la presencia nominal de algunos puntos focales y un promedio en general bajo de participación.

En términos de cultura organizacional, no existen instrumentos que reflejen la disposición del personal al trabajo interagencial. No obstante, la percepción de varios jefes de agencia es que ella no es particularmente alta entre los funcionarios, lo que está influido en que se transforma en una sobrecarga respecto de sus tareas habituales ni tampoco visualizan necesariamente el valor agregado de este trabajo. Ello ocurre particularmente en agencias de alcance regional o subregional, donde los funcionarios tienen una gran gama de actividades a desarrollar.

La participación de las agencias y sus funcionarios en estos grupos interagenciales es voluntaria pero pareciera persistir una cierta presión para que la mayoría de las agencias esté representada en los Grupos.

Como logros de esta acción colaborativa en grupos de trabajo, destaca el intercambio de experiencias y buenas prácticas, así como la eficiencia en el uso de los recursos, particularmente en lo que refiere al Grupo de Manejo de Operaciones o en el primer tiempo de desempeño del Grupo de Comunicaciones. Pareciera jugar un rol relevante en estos casos el liderazgo que ejerce la coordinación del grupo y su dedicación para generar un programa de trabajo atractivo y un clima acogedor para el trabajo en equipo. Al mismo tiempo, la agenda de estos grupos ha estado vinculada al quehacer habitual de los participantes y no se trata, entonces, de una tarea más, sino que se recoge elementos que hacen sentido y enriquecen sus actividades “permanentes”.

En algunos casos, el trabajo desempeñado por los Grupos Interagenciales ha resultado en el diseño y posterior aprobación de proyectos conjuntos, como lo ilustra el Grupo Interagencial sobre Pueblos Indígenas, el Equipo conjunto sobre VIH/SIDA y el Grupo Interagencial sobre Derechos Humanos. Estos procesos son valorados por sus integrantes y por el UNCT, en la medida que permiten, por una parte, llevar a la práctica las oportunidades y eficacia del trabajo asociativo, con nuevos recursos que actualizan un aporte más integral a problemáticas relevantes del desarrollo

---

<sup>18</sup> Los datos sobre Grupos Interagenciales, Puntos Focales y Coordinadores fueron tomados del “Inventario de Puntos Focales”, preparado por la Oficina del Coordinador Residente a solicitud de la presente evaluación.

<sup>19</sup> El Oficial de Coordinación de la Oficina del Coordinador Residente, la Oficial de Enlace de UNFP y el Oficial de Enlace de PMA son los que participan en la mayor cantidad de Grupos. Sin duda, ello está vinculado a la inexistencia de mayor equipo en cada una de sus organizaciones.

<sup>20</sup> En este rango, no es posible determinar una variable que explique la “multiparticipación” referida, por ejemplo al tamaño de las agencias que determinara que el mayor número de funcionarios permite una participación más focalizada, ya que ello sólo se puede encontrar en el caso de CEPAL donde todos sus puntos focales participan en 1 sólo grupo. En otras agencias “grandes”, hay personas que también integran 2 o más grupos.

nacional. No obstante, también tienen el riesgo de confundir las potencialidades de la reflexión estratégica con la administración de un proyecto específico que, sin duda, no agota el potencial de aporte colectivo frente a la problemática en cuestión. En este sentido, se plantea la necesidad de mantener una dimensión estratégica de la acción conjunta, incorporando de manera periódica acciones de reflexión que incluyan la vinculación con otros actores (gubernamentales, públicos, de la sociedad civil, del sector privado o académicos) de manera de dinamizar el análisis, identificar nuevas oportunidades de colaboración y evaluar los resultados obtenidos desde una perspectiva de impacto.

La gestión de los proyectos conjuntos no es fácil ya que existen una serie de obstáculos que han sido ya diagnosticados en varios procesos de promoción del trabajo coordinado, tanto de los países piloto del Programa “Delivering as One”<sup>21</sup> como de Fondos que promueven proyectos asociativos y que refieren a la duplicación de procesos administrativos por la existencia de distintos procedimientos operativos entre las agencias, tendencia a desarrollar “proyectos dentro de los proyectos” y no integrar una perspectiva conjunta, dificultades para responder a los compromisos por parte de algunas agencias, dificultades de coordinación entre las distintas contrapartes de gobierno involucradas, entre otros aspectos. Por otro lado, también se ha constatado que existen facilitadores para este tipo de trabajo conjunto que se refieren a la acción común en relación a contrapartes y otros actores, la realización de espacios de reflexión estratégica sobre la problemática abordada y la referencia común a resultados obtenidos en la ejecución.

Un caso diferente es el del Grupo Temático ONUSIDA que incorpora a integrantes de diversas reparticiones públicas y de la sociedad civil. Este Grupo ha jugado un importante papel para el diálogo y articulación entre diferentes actores, particularmente en situaciones de conflicto que se han suscitado en la implementación de políticas o programas públicos para el sector. La legitimidad de Las Naciones Unidas ha significado que los diversos actores vean esta instancia como un espacio de discusión y rectificación de programas y acciones públicas, que, aunque no ha sido fácil de gestionar, implica la valoración del papel convocante de Las Naciones Unidas para el diálogo y el acuerdo frente a desafíos públicos relevantes. Esta experiencia indica una línea de trabajo de coordinación que se abre no sólo hacia la interna del Sistema, sino hacia la sociedad.

En síntesis, varios entrevistados dan cuenta de la importancia de diseñar y poner en práctica un modelo de gestión para la “interagencialidad” que, a partir de buenas prácticas, establezca las dimensiones que promueven un trabajo coordinado eficiente y eficaz. En primer lugar, parece necesario priorizar el número de Grupos Interagenciales y definir con claridad su propósito y mandato, así como los procesos de rendición de cuentas de su desempeño. En segundo lugar, es relevante fortalecer el liderazgo del/a coordinador/a respecto del empoderamiento en su rol, a la vez que se requiere incorporar el trabajo conjunto en el diseño y aplicación de las políticas e instrumentos de desarrollo de los recursos humanos. Es así como se plantea la importancia de

---

<sup>21</sup> Ver, por ejemplo, **Unidos en la Acción en Uruguay. Stocktaking 2008**, y Benigno Rodríguez, “Presentación sobre las conclusiones del Primer Encuentro Regional de América Latina del Fondo España/Naciones Unidas Para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, Cartagena de Indias, junio 2009, Acta Retiro Interagencia Anual, agosto 2009.

integrar a la definición de funciones y por tanto evaluación de desempeño de los funcionarios esta dimensión, así como generar creativamente incentivos que favorezcan la coordinación. En el caso de Uruguay, es interesante recoger el desarrollo de mecanismos para que el personal pueda involucrarse y participar más activamente en el diseño e implementación del conjunto de acciones de construcción del Sistema, a través de encuestas para recoger sus percepciones, establecimiento de espacios de información y conversación e instrumentos de comunicación interna.

## **6. Eficacia del UNDAF y ejecución presupuestaria**

Para analizar la eficacia en la consecución de los efectos esperados, se trabajó con los cuadros de resultados elaborados por la Oficina del Coordinador Residente para los años 2007, 2008 y 2009<sup>22</sup>. Dada las dificultades de esta información en orden a su falta de coherencia con los productos comprometidos en el UNDAF y la poca estandarización en el modo de reportar de las agencias, se optó por clasificar los productos señalados en función de los servicios que aportan las agencias al desarrollo del país<sup>23</sup>. Así, se espera poder entregar una visión, aunque preliminar, de las contribuciones del Sistema en este período, en cada una de las áreas de cooperación, distinguiendo también entre los resultados de las agencias y de los programas conjuntos.

6. 1. Área de Cooperación 1: Reducir las inequidades económica, social, demográfica, de género, territorial y étnica en el país.

Al analizar el Cuadro de resultados obtenidos por las agencias para esta área de cooperación en los tres años que cubre la evaluación es posible señalar que:

- se ha aportado en la discusión de 3 proyectos de ley en tramitación en el Parlamento (ley migratoria, ley que tipifica la trata de personas, ley para refugiados) y 1 que fue aprobado (ley para Reforma Previsional);
- se ha apoyado en la creación de espacios de diálogo y debate sobre temas de interés público, tales como calidad de la educación, situación y derechos de los refugiados, conciencia sobre la violencia contra la mujer, promoción de los derechos sexuales y reproductivos en particular con jóvenes, instituciones de defensa de los derechos de las personas como el Ombudsperson, políticas públicas para pueblos indígenas, a través del apoyo a redes, campañas, seminarios y difusión de experiencias y buenas prácticas nacionales y de otros países;
- la asistencia técnica para el diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas en esta área, es la que reporta mayor número de resultados para todos los años considerados. Estas contribuciones son muy diversas y abarcan desde el diseño y puesta en marcha de programas que abordan nuevas problemáticas sociales (como es el caso de programas para refugiados y migrantes), el

---

<sup>22</sup> Para el caso de 2009, se trabajó con la plantilla elaborada hasta el 12 de febrero, a la cual le faltaban información de algunas agencias.

<sup>23</sup> Ver Anexo 4. Cuadro de Resultados por efecto directo UNDAF, servicios desarrollados, por agencia y por año

desarrollo de instrumentos técnicos que enriquecen la implementación de políticas existentes (como es el caso de actualización de modelos, protocolos y guías de gestión y atención en Salud Sexual y Reproductiva para adolescentes, la revisión de la Ficha de Protección Social, planes de igualdad de oportunidades para el Ministerio de Agricultura), hasta la evaluación de impacto de programas y políticas (por ejemplo de Chile Solidario) y el control en el cumplimiento de compromisos gubernamentales (Participación en Comisión de expertos para el monitoreo de implementación de Ley de Responsabilidad Penal de Adolescentes; participación en comisión de monitoreo de situación de adolescentes privados de libertad). Varias agencias cuentan con convenios institucionales con sus contrapartes para asistir en distintos aspectos de las agendas sectoriales (OIT con el Ministerio del Trabajo, UNICEF con CONADI, entre otros)

- las agencias han logrado producir abundante conocimiento técnico para la toma de decisiones, que va desde panoramas generales sobre el país (como el Informe de Desarrollo Humano) hasta aspecto más especializados (Documento con información actualizada sobre la trata de personas en 8 regiones del país). Esta producción de conocimientos incluye como aporte al país la sistematización de experiencias y buenas prácticas nacionales e internacionales (como la elaboración y publicación del libro Comunidades Indígenas, Tierra, Desarrollo e Institucionalidad. Experiencias en América Latina). Esta producción de conocimiento alimenta el debate público (como por ejemplo, en la elaboración del estudio sobre las experiencias de diálogo social denominadas “mesas de mujeres”, desarrolladas especialmente durante la actual gestión de gobierno, en el ámbito de las políticas de género y empleo, con el propósito de retroalimentar las prácticas de los(as) participantes en las instancias de diálogo y de relevar los elementos que puedan constituir buenas prácticas) o se convierte en un relevante insumo para el desarrollo de programas públicos (Adecuación cultural de la Guía de Gestación del Sistema de Protección Social Chile Crece Contigo).

- se ha trabajado también en la perspectiva de fortalecer capacidades de diversos actores, a través de acciones de formación, de apoyo a iniciativas generadas por ellos mismos, o proyectos para colaborar en el ejercicio de sus derechos. Entre los actores considerados destacan los refugiados, grupos de mujeres y de jóvenes, personas pertenecientes a pueblos indígenas, organizaciones de la sociedad civil, sindicatos y organizaciones empresariales. Además, se ha llevado adelante durante los tres años una gran cantidad de actividades de formación para funcionarios públicos en las más diversas temáticas (enfoque de derechos humanos, derechos de los migrantes, derechos sexuales y reproductivos, interculturalidad, entre otras)

- Finalmente, las agencias se han enfocado también en colaborar para el cumplimiento de los compromisos asumidos por el Estado chileno en relación a instrumentos y convenciones de Naciones Unidas. Es el caso del monitoreo en el avance del cumplimiento de los Objetivos del Milenio, las recomendaciones del Relator Especial de Naciones Unidas sobre libertades fundamentales y derechos de Pueblos Indígenas, Recomendaciones del Comité de Derechos del Niño a Chile y promoción de acuerdos para su seguimiento e implementación, Plan de Acción de Conferencia Internacional de Población y Desarrollo (Cairo+15), Convenios 167 y 169 de OIT y el Plan de Acción del programa Mundial para la educación en Derechos Humanos.

Por otra parte, las opiniones recogidas entre los entrevistados, relevan en particular los principales logros asociados, más que al trabajo de cada una de las agencias, a dos procesos asociativos principales :

1. Diseño, postulación, aprobación y puesta en marcha de proyectos conjuntos, en particular:

- el proyecto Acción 2 Chile: fortalecimiento de las capacidades del Sistema de Las Naciones Unidas en Chile en la protección y promoción de los derechos humanos, que concluyó el 2008;

- los proyectos referidos a los pueblos indígenas, basados en el Marco de acuerdo de apoyo al desarrollo de la política indígena en Chile, entre el Gobierno de Chile y el Sistema de Las Naciones Unidas para el período 2008-2010, que son “apoyo al desarrollo de la política Indígena en Chile”, apoyado por el BCPR (Buró de Prevención de Conflictos y Recuperación de PNUD), con un presupuesto de US\$ 578.000 aportados en montos equivalentes ente BCPR y el Gobierno de Chile, y “Fortalecimiento de las capacidades nacionales para la prevención y gestión de conflictos interculturales en Chile”, por US\$2.500.000 apoyado por el Fondo PNUD-España el logro de los ODM. Estos dos proyectos se gestionan en forma conjunta.

- Una diversidad de proyectos gestionados por el equipo conjunto de VIH/SIDA en diversos fondos<sup>24</sup>.

Estos proyectos conjuntos son reconocidos como los principales espacios de trabajo coordinado entre las agencias. Se reconoce que la identificación de un propósito común que deviene de un análisis estratégico, en un área específica de acción, con compromisos claros para cada agencia, apoyados por recursos, constituye una manera efectiva de llevar a cabo procesos sinérgicos y que canalizan las ventajas comparativas de las agencias y del Sistema en su conjunto.

2. Elaboración y Difusión del Segundo Informe de Cumplimiento de los Objetivos del Milenio: un grupo de expertos del Sistema apoyó la elaboración del Segundo Informe Nacional que debía presentar el gobierno. Esta tarea significó un gran esfuerzo de coordinación, tanto al interior del Sistema, como al interior del gobierno<sup>25</sup>, para reunir la información pertinente y realizar los análisis rigurosos que dieran cuenta de los avances y dificultades existentes en relación a las metas comprometidas. La evaluación de esta experiencia es particularmente positiva en tanto se logró incorporar la perspectiva de derechos en el análisis de la información y la desagregación territorial

---

<sup>24</sup> Los proyectos aprobados son: “Estudio de prevalencia de VIH en Hombres que tienen sexo con hombres” (PAF A, concluido, con un presupuesto de US\$30.000); “Cómo reducir en Chile el estigma y la discriminación hacia minorías sexuales y Personas que Viven con VIH” (PAF B, vigente, con un presupuesto de US\$75.000); “Accesibilidad y calidad de los servicios a las poblaciones de mayor vulnerabilidad al VIH en Chile, con enfoque de salud” (PAF B, vigente, con un presupuesto de US\$75.000), “Fortalecimiento de las capacidades del equipo conjunto de VIH/SID en Chile, en aspectos comunicacionales” (ONUSIDA, vigente, con un presupuesto de US\$34.000).

<sup>25</sup> Por parte del gobierno, la elaboración de este documento estuvo a cargo de la Red de Gobierno Metas del Milenio, coordinada por el Ministerio de Planificación (MIDEPLAN), constituida por los siguientes organismos públicos: Ministerio de Educación, ministerio de Salud, Ministerio de Obras Públicas, Servicio Nacional de la Mujer, Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Comisión Nacional de Medioambiente, Comisión Nacional de Energía, Ministerio de la Vivienda y Urbanismo, Superintendencia de Servicios Sanitarios, Instituto Nacional de Estadísticas y la Agencia de Cooperación Internacional.

de los indicadores, pudiendo así identificar las diferencias y brechas regionales existentes en el avance de los ODM. En este sentido, se logró avanzar en conjunto con la contraparte en la visibilización de las inequidades territoriales, y, junto con ello, se fortalecieron capacidades de los gobiernos regionales para incorporar el seguimiento del cumplimiento de los ODM en su territorio como un instrumento de gestión. A partir de la identificación de diversas brechas en los territorios, se han identificado oportunidades de generación de políticas y programas públicos pertinentes a la realidad local. También se destaca el esfuerzo de difusión regional que se realizó respecto de los resultados obtenidos en el examen de cada territorio; ello permitió no sólo realzar la labor realizada, sino fortalecer las instancias de reflexión y debate entre los actores locales, al tiempo que posicionó al Sistema de Las Naciones Unidas ante un público que no se relaciona habitualmente con sus autoridades. Esta importante iniciativa fortaleció la legitimidad del Sistema ante el gobierno en sus distintos niveles en relación a las ventajas comparativas de Las Naciones Unidas y mostró que el impacto del trabajo coordinado es mucho más que la suma de las partes.

## 6.2. Área de cooperación 2: Fortalecer la descentralización y el desarrollo local

En el caso de esta área, existen menos resultados reportados por las agencias. No obstante, es posible señalar que se hicieron contribuciones relacionadas con contrapartes regionales o municipales. En el caso de las primeras, se puede mencionar el apoyo al desarrollo de una Estrategia Regional de Desarrollo para Tarapacá o la elaboración de un proyecto de diseño y puesta en marcha de un Instituto Tecnológico para el desarrollo de la pesca artesanal y la acuicultura de pequeña escala de las comunidades costeras de la zona de los fiordos, que se encuentra en análisis por parte del Gobierno de la Región de Aysén. En el caso de los segundos, se menciona la elaboración de un modelo de trabajo con sistemas comunales en perspectiva de escuelas efectivas entregado a la Corporación de Educación de Conchalí. También se han fortalecido actores locales, como es el caso de Comunidades mapuches en el territorio de las comunas de Victoria, Lautaro, Lumaco, Traiguén y Los Sauces con ordenamiento y distribución territorial, con diagnóstico de capacidad de uso, planes de desarrollo en habitabilidad y productivos. En este mismo sentido, se llevó a cabo un estudio de prefactibilidad que dio origen a un proyecto piloto, actualmente en desarrollo, de biodigestores para la producción de biogas en productores lecheros de la VII Región. Así también, se desarrollaron diversas iniciativas para promover el acceso a tecnologías de la información y comunicaciones en la Región del Maule.

En relación al trabajo conjunto para esta segunda área de Cooperación, se estructuró un Grupo Interagencial que en sus inicios dio seguimiento a la implementación del proyecto conjunto “Apoyo al Proceso de Reforma Municipal para el logro de los ODM”, con participación de la Subsecretaría de Desarrollo Regional, la Asociación Chilena de Municipalidades y 7 agencias del Sistema de Las Naciones Unidas, con el propósito de fortalecer las capacidades de los municipios y prepararlos para recibir las nuevas competencias que se definirán a partir de la Reforma Municipal. Posteriormente, en 2008 este proyecto fue cancelado por el gobierno. Se han

establecido nuevas iniciativas vinculadas al trabajo directo con gobiernos regionales, como es el caso de la Región de Tarapacá también de Valparaíso, BioBio y Metropolitana.

A este respecto, la evaluación de la contribución del PNUD a los resultados del desarrollo en Chile realizada este año, señala que” si bien se han iniciado algunas actividades promisorias y relevantes, constituye ‘una asignatura pendiente’”<sup>26</sup>. Las actividades promisorias se refieren al apoyo a los gobiernos regionales de Tarapacá, Coquimbo, Valparaíso y BioBio en la elaboración de sus estrategias de desarrollo regional, así como en el seguimiento del cumplimiento de los Objetivos del Milenio.

### 6.3. Área de cooperación 3: Reforzar la participación de Chile en la Cooperación Sur-Sur con los países de América Latina, el Caribe y otros países en desarrollo

En esta tercera área de cooperación, existe una cantidad relevante de acciones desplegadas por las distintas agencias en la dirección de incorporar la perspectiva regional para enriquecer el desarrollo. Es así como se ha promovido el análisis comparativo respecto del avance frente a desafíos de la agenda pública (como la elaboración, publicación y difusión del informe regional de monitoreo de la educación “Garantizando la educación de calidad para todos”), el apoyo al mejoramiento de las políticas públicas (como la institucionalización de Cuentas de Salud en los Ministerios de Salud y/o agencias de estadísticas gubernamentales del MERCOSUR), o la colaboración para el establecimiento de programas o estrategias en forma bilateral (se cuenta con una propuesta de protocolo consensuado entre las instituciones participantes de Chile y Bolivia para la atención y repatriación de Niños/as y Adolescentes víctimas de trata).

Del mismo modo, se ha apoyado la cooperación entre instituciones chilenas hacia otros países para la adopción de buenas prácticas (es el caso de la cooperación de Chile a México en el marco de la implementación de la Reforma Judicial Penal por parte de este último país, o iniciativas de cooperación técnica entre Chile y países de América Latina y el Caribe, en temas de salud tales como sarampión, salud mental, administración de salud y salud ambiental e infantil). Se ha apoyado también actividades de redes internacionales que intercambian conocimientos y experiencias (como el caso de la red Innovemos). Así mismo, se han fortalecido las capacidades de funcionarios públicos de varios países, ofreciendo espacios de formación donde participan personas de diversas procedencias (como son los 102 jueces, abogados y fiscales de Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Mozambique, Nicaragua, Paraguay, Perú y Uruguay capacitados en XII Curso de Protección Jurisdiccional de los Derechos del Niño).

En relación al trabajo conjunto para esta tercera Área de Cooperación, los esfuerzos se han centrado en el desarrollo del proyecto “Apoyo a la Cooperación Sur Sur entre Chile y países de América Latina, El Caribe y otros países en desarrollo” firmado el 2008 entre la Agencia de Cooperación Internacional (AGCI) y 14 agencias del Sistema de Las Naciones Unidas.

---

<sup>26</sup> Oficina de Evaluación, PNUD, **Evaluación de la contribución del PNUD a los resultados del desarrollo en Chile**, New York, 2009.

Este proyecto conjunto es relativamente reciente para apreciar sus resultados; se señala que ha logrado desarrollar acciones importantes de fortalecimiento de la institucionalidad pública encargada de promover la cooperación horizontal (como el sistema de registro y procesamiento de información estadística) y realizar actividades significativas como el Seminario Internacional de identificación de demandas y ofertas de cooperación entre países de América Latina. No obstante, también se tiene la percepción de que el proyecto no logra tomar “vuelo estratégico” para impactar en la decisión del gobierno de Chile para invertir en cooperación Sur Sur.

Llama la atención que en esta área existen múltiples experiencias de las distintas agencias y, de hecho, el propio PMA lleva adelante otro programa de colaboración con la AGCI referido a que Chile apoye en materia de políticas contra la desnutrición infantil a 8 países de la región, y, no obstante la acción declarada en este campo por el Grupo Interagencial apunta fundamentalmente al proyecto en ejecución. Es posible pensar en el establecimiento de un espacio de reflexión colectiva sobre la base de las experiencias agenciales y las oportunidades que visualiza en este campo y que pueda responder cuál sería el valor agregado de Las Naciones Unidas en la implementación de la cooperación horizontal. En la evaluación ya citada del PNUD, se menciona la posibilidad que Las Naciones Unidas promueva la calidad de Chile no sólo como país donante, sino como receptor de cooperación en materias en que puede aprovechar la experiencia y conocimiento acumulado de países de la región (como descentralización, participación ciudadana, entre otros).

En síntesis, al observar los resultados reportados por las agencias y los equipos a cargo de los proyectos conjuntos, es posible observar que el Sistema ha contribuido y está contribuyendo desde distintos ámbitos al desarrollo sostenible del país. En conjunto, se ha aportado a la discusión de iniciativas legislativas y a poner en el debate y al diálogo en distintos asuntos de interés público, al desarrollo de muy diversas políticas públicas en las distintas fases de su ciclo de desarrollo, se han fortalecido capacidades de distintos actores de la sociedad chilena al tiempo que se ha buscado dar seguimiento a los compromisos contraídos por el estado chileno frente a instrumentos internacionales. Si se contara con información más estandarizada y con algunos indicadores de resultados, sería posible profundizar en los logros que ha alcanzado esta gran cantidad de acciones desplegadas, y en qué áreas y a través de qué servicios se ha podido ser más eficaz.

#### 6.4. Otros espacios de coordinación

En relación al avance en la eficiencia del Sistema y la reducción de costos operativos, se constituyó el grupo interagencial OMT (Operations Management Team) que ha trabajado en la identificación de oportunidades para compartir servicios comunes, sobre la base de la necesidad de las distintas agencias de aprovechar las experiencias de otros y hacer un eficiente uso de recursos financieros y humanos a través de la disminución de costos operacionales y de la homogenización en la calidad de servicio recibido de proveedores. Este grupo ha logrado avanzar en la implementación de un Servicio común de Almacenamiento de Respaldo en medios magnéticos y en iniciativas de compra y contratación común por volumen de materiales de oficina y el soporte cruzado para licitaciones

de Agencias de Viaje, amoblado de oficinas y construcción. Como parte de este esfuerzo, se ha trabajado en la idea de concentrar las oficinas de todas las agencias en un mismo espacio, para lo cual se requiere construir un nuevo edificio que pueda albergar a las sedes de OPS/OMS, UNESCO y UNICEF. A pesar que se cuenta con avances en esta dirección, el proceso no ha podido desarrollarse por la decisión de UNICEF y UNESCO de no invertir en infraestructura y aprovechar la cesión de edificios por parte del gobierno de Chile.

En términos de Coordinación de las operaciones de socorro humanitario y para desastres naturales, el Equipo Técnico de Emergencias de las Naciones Unidas (UNETE) ha desarrollado principalmente las siguientes acciones durante el período de evaluación: elaboración del Plan de Respuesta a Desastres y Emergencias Nacionales, fortalecimiento de las capacidades de los miembros del Equipo con la participación en capacitaciones nacionales e internacionales sobre manejo de desastres y emergencias y vínculo con la Oficina Nacional de Emergencias. Se reconoce que el Equipo ha funcionado de forma regular, ha logrado alcanzar las tareas internas encomendadas y ha sido más débil en fortalecer la vinculación con la contraparte nacional (ONEMI) de manera que pueda aportar al país la experticia del Sistema en materia de acción frente a desastres naturales. Se estima que esta puede constituir una importante área de mejora puesto que por las características del país existen riesgos ciertos de ocurrencia de desastres naturales y por tanto es un área frente a la cual la gran experiencia y manejo que ha acumulado el Sistema de las Naciones Unidas puede constituir un aporte.

En relación a la gestión de seguridad, durante estos años ha funcionado el Grupo Interagencial de Seguridad con la participación de 13 puntos focales. Sobre la base de un Plan de seguridad, ha orientado sus acciones en dos direcciones: acciones y tareas de prevención; y adopción de medidas de reacción ante situaciones específicas que afectan la seguridad de las agencias. Se ha logrado coordinar la seguridad de las oficinas de seis agencias (a través de estudios de seguridad física de agencias, fondos y programas, la supervisión del Servicio de Guardias Privados de las seis agencias, FAO/PNUD, OIT, UNESCO, UNICEF y OIM). Junto a ello, se ha apoyado operativamente a actividades en terreno de agencias y de Representantes, así como en las visitas de autoridades de las Naciones Unidas. Se ha observado también en forma coordinada la coyuntura nacional, previendo eventuales riesgos para la seguridad de los integrantes del Sistema por la movilización de actores sociales. Finalmente, también se ha coordinado la acción de prevención y reacción frente a situaciones de emergencia en salud, como ha sido la gripe aviar y la influenza humana. En opinión de algunos entrevistados, si bien se cuenta con capacidad de respuesta para situaciones que comprometen la seguridad del Sistema, sería relevante que el UNCT revisara con más detalle los riesgos de seguridad y diseñara su espacio de toma de decisiones en este ámbito.

## 6.5 Ejecución presupuestaria

La estimación de los recursos a movilizar para alcanzar los efectos directos previstos por el UNDAF se realizó de manera integrada para el período 2007 y 2010 y comprometió sólo los recursos aportados por las Agencias previstos en sus respectivos Programas de País.

### Cuadro N°1

#### Estimación de recursos UNDAF 2007-2010 por Área de Cooperación

Área de Cooperación	Monto presupuestado (USD)
Reducción Inequidades	2.975.500
Desarrollo Local y ODM	780.000
Cooperación Sur Sur	1.009.200
Total	4.764.700

Fuente: Marco de Asistencia para el desarrollo del Sistema de las Naciones Unidas en Chile

Según se puede apreciar en el Cuadro N°2, los recursos movilizados por las agencias anualmente han superado con creces el presupuesto inicial estimado.

### Cuadro N° 2

#### Montos Presupuestados y ejecutados por año y Área de Cooperación

Área de Cooperación	2007		2008		2009		Total	
	Monto presupuestado (USD)	Monto ejecutado (USD)						
Reducción Inequidades	1.534.961	1.640.588	1.171.411	2.460.835	2.116.471	4.806.828	4.822.843	8.908.251
Desarrollo Local y ODM	515.800	579.423	290.780	234.121	708.046	496.442	1.514.626	1.309.986
Cooperación Sur Sur	401.500	1.138.500	320.000	886.300	587.637	495.750	1.309.137	2.520.550
Proyectos Conjuntos	721.700	341.082	531.082	734.381	3.801.399	495.512	5.054.181	1.570.975
Total	3.173.961	3.699.593	2.313.273	4.315.637	7.213.553	6.294.532	12.700.787	14.309.762

Fuente: Cuadro Recursos del SNU enfocados a las Áreas de Cooperación del UNDAF 2007-2010, elaborado por la ORC, 2010

En efecto, el Cuadro señalado muestra que, al año 2009 se han ejecutado más de 14 millones de dólares, superando los USD 4.764.700 que se estimaron inicialmente. Esta importante diferencia de montos puede deberse a varios factores: es posible que, dado que las agencias cuentan con presupuestos anuales o bianuales, no pudieran estimar con un grado de seguridad razonable los recursos que pudieran disponer para un plazo de 4 años; es posible también que la gestión de recursos de las agencias para iniciativas relacionadas con los efectos directos del UNDAF haya sido más exitosa que lo previsto. No obstante, más allá de la explicación que fundamente esta situación, sin duda que es un gran logro del trabajo conjunto el aumento tan relevante de recursos. De hecho, se ha logrado conseguir más de 5 millones de dólares (que corresponde a más

del 100% del presupuesto estimado del UNDAF) a través de proyectos conjuntos, que corresponde a recursos adicionales a los que disponen las agencias en sus respectivos Programas de País.

Junto a ello, llama la atención que, en todos los años, en las áreas de cooperación de reducción de inequidades y de cooperación Sur Sur (salvo en el caso de 2009), que corresponden a aquellas donde se concentran los mayores montos, los recursos ejecutados son significativamente más altos que los presupuestados, siendo la relación en el total de casi el doble de los recursos. Sería interesante que el UNCT analizara el fenómeno para observar si se trata de un problema de sub-programación, de “sobre reporte” de gastos o de estimación de la capacidad de gestión de las agencias. Ello es relevante puesto que se vincula con la capacidad de propuesta de metas para acciones colectivas sobre los efectos directos. En el caso del área de cooperación sobre desarrollo local, la sub-ejecución puede estar relacionada con las dificultades de acción en esta dimensión ya anotadas en la sección precedente.

Así entonces, respecto de la importante gestión de recursos desarrollada en el período, es posible constatar que los montos ejecutados representan en términos globales un 300% del presupuesto inicial comprometido, como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 3**

**Montos ejecutados por año y porcentaje respecto Presupuesto UNDAF**

Area de Cooperación	Presupuesto UNDAF (USD)	Ejecutado 2007 (USD)	% Ppto UNDAF	Ejecutado 2007- 2008 (USD)	% Ppto UNDAF	Ejecutado 2007-2009 (USD)	% Ppto UNDAF
Reducción Inequidades	2.975.500	1.640.588	55	4.101.423	138	8.908.251	299
Desarrollo Local y ODM	780.000	579.423	74	813.544	104	1.309.986	168
Cooperación Sur Sur	1.009.200	1.138.500	113	2.024.800	201	2.520.550	250
Total sin Proyectos Cjtos.	4.764.700	3.358.511	70	6.939.767	146	12.738.787	267
Proyectos Conjuntos		341.082	7	1.075.463	23	1.570.975	33
Total ejecutado		3.699.593	78	8.015.230	168	14.309.762	300

Fuente: elaboración propia en base a Cuadro de Recursos SNU 2007-2010 elaborado por la ORC, 2010

Respecto del ritmo de la gestión de recursos, los datos del Cuadro N°3 que ya a finales de 2007 se había ejecutado recursos equivalentes al 78% del presupuesto programado y a fines de 2008, los recursos ejecutados representan más del 160% de dicho presupuesto. Si bien los proyectos conjuntos representan más de un tercio del presupuesto estimado, la mayor cantidad de recursos movilizados se encuentran en el área de cooperación de reducción de inequidades, que tiene un fuerte impulso el año 2009, cuando se ejecuta en toda esta área más de todo el presupuesto del UNDAF. De nuevo, sería interesante que el UNCT analizara esta situación para develar los factores intervinientes y potenciar las oportunidades que abre esta mayor movilización de recursos.

En relación al comportamiento de las agencias, la gran mayoría de ellas ha ejecutado un volumen mucho mayor de recursos que los comprometidos, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

**Cuadro Nº 4 Recursos presupuestados y ejecutados por Agencia**

Agencias	Área de Cooperación 1		Área de Cooperación 2		Área de Cooperación 3		Montos totales por Agencia	
	Pptado	Ejecutado	Pptado	Ejecutado	Pptado	Ejecutado	Pptado	Ejecutado
ACNUR	600.000	3.473.684		0		0	600.000	3.473.684
FAO	35.000	428.500	320.000	814.241	50.000	537.000	405.000	1.779.741
OACNUDH	30.000	8.000		0		0	30.000	8.000
OIM		545.904		0		850		546.754
OIT	320.000	748.000	15.000	20.000		9.600	335.000	777.600
ONUSIDA		206.714		0		0		206.714
OPS/OMS	210.000	192.000	25.000	0	15.000	179.000	250.000	371.000
PNUD	550.000	3.133.622	400.000	847.197	700.000	760.450	1.650.000	4.534.555
UNESCO	75.500	76.000	20.000	10.000	161.200	578.500	257.700	664.500
UNFPA	800.000	477.498		0		28.325	800.000	505.823
UNICEF	280.000	938.692		90.700	60.000	170.000	340.000	1.199.392
UNIFEM	55.000	242.000		0	3.000	0	58.000	242.000
<b>Montos totales ejecutados por Área de Cooperación del UNDAF</b>	<b>2.975.500</b>	<b>10.263.900</b>	<b>780.000</b>	<b>1.782.138</b>	<b>1.009.200</b>	<b>2.263.725</b>	<b>4.764.700</b>	<b>14.309.763</b>

Fuente: Informe Anual 2009 Coordinador Residente, Sistema de Naciones Unidas

## 7. Relación con contrapartes

### a. Vinculación con el Gobierno

Dada la propia definición de Las Naciones Unidas como acuerdos entre gobiernos, la cooperación que ella lleva a cabo en los países se traducen principalmente en colaboraciones con los gobiernos. Se espera que cada agencia desarrolle un programa país que debe ser diseñado en colaboración con la contraparte gubernamental y aprobado por ella para su ejecución. Del mismo modo, en general, al menos en Chile como país de renta media, el gobierno compromete recursos para la ejecución de dicho programa.

Las agencias de Las Naciones Unidas tienen una larga historia de presencia en el país y sus diversas instalaciones han significado el desarrollo de convenios sectoriales según el ámbito de acción propio de cada agencia.

De esta forma, la emergencia de un nuevo enfoque de trabajo coordinado entre las agencias no es fácilmente visualizado por los diversos sectores al interior del gobierno. En primer lugar, existen dificultades para encontrar la instancia gubernamental que pudiera cumplir el papel de coordinación estratégica como contraparte de una planificación articulada del Sistema de Las Naciones Unidas en el país para aportar al desarrollo de las prioridades del país.

En efecto, el ejecutivo no cuenta con un sistema institucionalizado de diseño, seguimiento y evaluación de políticas públicas a nivel gubernamental, a la manera de “los centros de gobierno” presentes en otros países<sup>27</sup>. Dichas instancias aportan a transformar adecuadamente el programa de gobierno, ratificado democráticamente en las elecciones, en planes estratégicos anuales de políticas públicas y su posterior ejecución efectiva, actualizada oportunamente de acuerdo al surgimiento de nuevas variables relevantes en cada área de políticas y al funcionamiento global del gobierno.

En el caso de Uruguay como país piloto del proceso de reforma “Delivering as One” de Las Naciones Unidas, la presencia del gobierno como contraparte activa del proceso de identificación de prioridades nacionales, planificación del UNDAF y del Programa País, así como en la implementación y monitoreo de los programas conjuntas, se vio facilitada por la existencia de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto que tiene mandato y facultades de coordinación claramente establecidas en el país.

De hecho, la propia demora en designar una contraparte para el UNDAF por parte de la Presidencia de la República<sup>28</sup>, da cuenta de la ausencia de una contraparte “natural” para el Sistema de Las Naciones Unidas en Chile.

La relación con la Dirección de Política Multilateral como contraparte del Sistema de Las Naciones Unidas para la implementación del UNDAF ha sido fundamentalmente de carácter informativo en términos de apoyar la generación de un espacio de difusión hacia el interior del gobierno de la iniciativa de desarrollar un UNDAF en el país, a través de la realización de un seminario en conjunto con el UNCT. No obstante, dado que la Cancillería no tiene la misión de coordinar políticas públicas al interior del país, tiene dificultades para apoyar la definición de prioridades, la planificación conjunta y el seguimiento de las iniciativas.

Por otra parte, las agencias tienen contrapartes sectoriales de acuerdo a sus respectivos Programas de País, con las cuales han firmado convenios de cooperación que identifican con claridad los productos comprometidos y las modalidades permanentes de interlocución. En la mayoría de los casos, existe un importante reconocimiento al aporte sectorial de cada agencia y se han establecido relaciones de confianza. En este marco, los distintos ministerios y organismos públicos no visualizan con claridad el valor agregado de la coordinación del Sistema y manifiestan un temor respecto de que dicha coordinación signifique un aumento de la burocracia en la gestión de iniciativas.

## **b. Vinculación con Sociedad Civil**

---

<sup>27</sup> Aninat, C. y Rivera, E., “Coordinación Estratégica en el Estado de Chile. El Centro de gobierno bajo la Concertación y propuestas a futuro”. En: Consorcio para la Reforma del Estado, Un Mejor Estado para Chile. Propuestas de Modernización y Reforma, Santiago, 2009.

<sup>28</sup> El proceso de nombramiento del Ministerio de Relaciones Exteriores, y dentro de él de la Dirección de Política Multilateral, como contraparte del Sistema de Naciones Unidas en Chile para la implementación del UNDAF demoró aproximadamente un año y medio desde la solicitud del Coordinador Residente.

Al igual que en lo señalado respecto de la relación con el Gobierno, las distintas agencias establecen su propio sistema de relación con organizaciones de la sociedad civil. Hay desde aquellas que en su propia constitución la sociedad civil juega un rol vinculante (como es el caso de la OIT, que es una organización tripartita), a otras que tienen diversas organizaciones de la sociedad civil como contrapartes según las temáticas que abordan.

En términos generales, existe un diagnóstico compartido en el UNCT y en el propio gobierno en relación a que nuestro país cuenta con una sociedad civil más bien débil en su capacidad de control ciudadano y de ser contraparte activa en asuntos emergentes de la agenda pública. Tiene poca autonomía respecto del gobierno<sup>29</sup> y se encuentra dispersa con un bajo nivel de articulación.

Desde las organizaciones de la sociedad civil, se reconoce el importante papel de Las Naciones Unidas tanto en la producción de conocimientos, como en la legitimación del rol de las organizaciones no gubernamentales en el desarrollo sostenible de los países. Se valoran el impulso y facilitación de los Informes “Sombras” de las distintas cumbres de los países. No obstante, no encuentran la misma disposición en el caso del país. Las personas entrevistadas que lideran organizaciones de la sociedad civil, señalan que se han contactado para actividades puntuales de colaboración, pero no han establecido una relación de interlocución o de invitación para cumplir con su papel de contraloría ciudadana.

Otro aspecto que señalan como una oportunidad de mejora refiere a perfeccionar los mecanismos de acceso a información respecto de los instrumentos y procedimientos de Las Naciones Unidas, de manera que las organizaciones ciudadanas puedan conocerlos y eventualmente utilizarlos si resulta pertinente (como denuncia a violación de compromisos suscritos por el Gobierno, accesibilidad a las convenciones y declaraciones y a los respectivos informes de cumplimiento de los países, entre muchos otros ejemplos).

## **9. Conclusiones y Recomendaciones**

### **a. Conclusiones**

Las entrevistas realizadas para esta evaluación, así como el análisis de la información disponible dan cuenta que el Sistema de las Naciones Unidas en Chile se encuentra avanzando en sus capacidades de coordinación y de entrega de valor agregado para enfrentar los desafíos del desarrollo sostenible del país, al generar sinergia y trabajo conjunto entre las diversas agencias. En este proceso, se han alcanzado varios logros, así como se han identificado diversas oportunidades de mejora. Antes de sintetizarlos, es importante señalar que existen dos elementos de contexto en el cual se lleva adelante este proceso que hay que considerar a la hora de evaluar.

---

<sup>29</sup> De hecho, en el Estudio Comparativo del Sector No lucrativo llevado a cabo por la Universidad John Hopkins en Chile publicado el año 2006, el 45% del financiamiento de las organizaciones del sector proviene del sector público, a diferencia de los otros países de la región donde la mayor parte de los recursos del sector provienen de su propia generación. Ver: Irrázaval, I., “Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro”, Universidad John Hopkins, Santiago, 2006.

En primer lugar, el carácter de Chile como país de renta media genera una cualidad particular para la cooperación, toda vez que requiere visualizar las ventajas comparativas del Sistema de Las Naciones Unidas en función de los desafíos que presenta el nivel de desarrollo del país. La contribución de Las Naciones Unidas no se vincula con el aporte financiero que pueda canalizar, sino fundamentalmente con asistencia técnica de alto nivel, el conocimiento de experiencias comparadas y buenas prácticas que puedan inspirar sus propias soluciones frente a estos problemas, el establecimiento de instancias de diálogos para el establecimiento de acuerdos estratégicos entre diversos actores en asuntos de interés públicos de alta complejidad y el advocacy para la plena vigencia de los derechos humanos según los estándares aprobados por las Naciones Unidas en relación a vulnerabilidades particulares. Esta situación que afecta la presencia y acción de cada una de las agencias del país, desafía también al Sistema en términos de interrogar sobre el valor agregado que aporta a los retos específicos del país.

El otro elemento que le otorga una particularidad al proceso de articulación del Sistema es que Chile cuenta con la presencia de 15 agencias de la ONU, que combinan diversos alcances de sus mandatos (regional, subregional, nacional y agencias no residentes representadas por oficinas de enlace instaladas en las dependencias del PNUD). Esta complejidad del Sistema tiene la fortaleza de tener a la mano importantes recursos de asistencia técnica, así como un panorama preciso de la región para facilitar los análisis comparativos y el intercambio de experiencias exitosas. No obstante, genera dificultades para la gestión de la coordinación y el desarrollo de iniciativas conjuntas dadas las diferencias de involucramiento en el país y la disposición de recursos humanos y de gestión.

Considerando estos elementos del contexto, los principales logros alcanzados dicen relación con:

1. El reconocimiento al liderazgo del Coordinador residente en sus esfuerzos por promover el trabajo coordinado entre los integrantes del Sistema
2. El funcionamiento regular del UNCT que se reconoce a sí mismo como un espacio de trabajo con disposición a fortalecer la acción sinérgica y el posicionamiento del Sistema.
3. Se cuenta con un diagnóstico conjunto de país, que ha permitido establecer una perspectiva estratégica para orientar el quehacer de las agencias y de las acciones conjuntas. Esta mirada común ha favorecido la identificación de prioridades que articulan los efectos esperados de la cooperación del Sistema.
4. El UNDAF mantiene la coherencia con el análisis de país, y, como instrumento de programación, cumple un papel referencial, que permite generar una coherencia para la contribución de las agencias así como identificar potenciales acciones sinérgicas, intercambiar conocimientos y experiencias y fortalecer la cooperación al desarrollo.
5. Al observar los resultados reportados por las agencias y los equipos a cargo de los proyectos conjuntos, es posible observar que el Sistema ha contribuido y está contribuyendo desde distintos ámbitos al desarrollo sostenible del país. En conjunto, se ha aportado a la discusión de iniciativas legislativas y a poner en el debate y al diálogo en distintos asuntos de interés público, al desarrollo de muy diversas políticas públicas en las

distintas fases de su ciclo de desarrollo, se han fortalecido capacidades de distintos actores de la sociedad chilena al tiempo que se ha buscado dar seguimiento a los compromisos contraídos por el estado chileno frente a instrumentos internacionales. Si se contara con información más estandarizada y con algunos indicadores de resultados, sería posible profundizar en los logros que ha alcanzado esta gran cantidad de acciones desplegadas, y en qué áreas y a través de qué servicios se ha podido ser más eficaz.

6. El Sistema cuenta con experiencias exitosas que muestran que el trabajo coordinado y conjunto genera resultados importantes. En particular, es posible identificar dos casos: el diseño, aprobación y puesta en marcha de proyectos conjuntos, que involucran a dos o más agencias, que han logrado asumir la cooperación en asuntos emergentes de la agenda pública (enfoque de derechos humanos, situación de los pueblos indígenas, enfrentamiento de la epidemia de VIH/SIDA, cooperación Sur Sur, fortalecimiento de capacidades locales), aportando nuevos recursos, propuestas innovadoras que apuntan al desarrollo de capacidades de actores estatales y no estatales y el desarrollo de experiencias demostrativas. El otro caso es el del trabajo conjunto con el Gobierno para la elaboración del Segundo Informe sobre cumplimiento de los Objetivos del Milenio constituyó un gran esfuerzo de coordinación, tanto al interior del Sistema, como al interior del gobierno, para reunir la información pertinente y realizar los análisis rigurosos que dieran cuenta de los avances y dificultades existentes en relación a las metas comprometidas. La evaluación de esta experiencia es particularmente positiva en tanto se logró incorporar la perspectiva de derechos en el análisis de la información y la desagregación territorial de los indicadores, pudiendo así identificar las diferencias y brechas regionales existentes en el avance de los ODM. En este sentido, se logró avanzar en conjunto con la contraparte en la visibilización de las inequidades territoriales, y, junto con ello, se fortalecieron capacidades de los gobiernos regionales para incorporar el seguimiento del cumplimiento de los ODM en su territorio como un instrumento de gestión.
7. Los proyectos conjuntos son reconocidos como los principales espacios de trabajo coordinado entre las agencias. Se reconoce que la identificación de un propósito común que deviene de un análisis estratégico, en un área específica de acción, con compromisos claros para cada agencia, apoyados por recursos, constituye una manera efectiva de llevar a cabo procesos sinérgicos y que canalizan las ventajas comparativas de las agencias y del Sistema en su conjunto.
8. En términos de movilización de recursos, los montos ejecutados en el período triplican el presupuesto inicialmente definido. En efecto, las cifras registradas en los reportes consolidados anuales muestran que, en el curso del período que cubre esta evaluación, se han ejecutado más de USD 14.309.763, superando los USD 4.764.700 que se estimaron inicialmente.
9. Esta significativa movilización de recursos proviene, por una parte, de los presupuestos aportados por las distintas agencias del Sistema, en especial para el área de cooperación de reducción de las inequidades.

10. Adicionalmente, se ha logrado conseguir más de 5 millones de dólares (que corresponde a más del 100% del presupuesto estimado del UNDAF) a través de proyectos conjuntos, que corresponde a nuevas fuentes de financiamiento que han apoyado el trabajo conjunto de varias agencias.

Las oportunidades de mejora detectadas dicen relación con:

11. En términos del modelo organizativo que facilita la coordinación, se apunta a la necesidad de revisar la constitución y funcionamiento de los grupos interagenciales para que efectivamente sean instancias de trabajo conjunto. No pareciera existir criterios claros para convocar y eventualmente terminar un Grupo Interagencial, ni se explicitan los mecanismos de rendición de cuentas de sus acciones. Ello da por resultado que el funcionamiento de los 12 Grupos Interagenciales vigentes sea irregular, con algunos que han logrado importantes avances tanto a nivel de análisis como de resultados, otros que se reúnen habitualmente para cumplir tareas de programación, mientras hay algunos que no funcionan hace un año. Aún cuando no existen registros sistemáticos de asistencia, la percepción mayoritaria de los coordinadores es la presencia nominal de algunos puntos focales y un promedio en general bajo de participación.
12. En términos de cultura organizacional, la percepción de varios jefes de agencia es que la disposición del personal al trabajo interagencial no es particularmente alta entre los funcionarios, lo que está influido en que se transforma en una sobrecarga respecto de sus tareas habituales ni tampoco visualizan necesariamente el valor agregado de este trabajo. Ello ocurre particularmente en agencias de carácter regional o subregional, donde los funcionarios tienen una gran gama de actividades a desarrollar. Estas dos dimensiones señaladas implican que la gestión de la coordinación no es fluida, se genera lentitud en los procesos y en el cumplimiento de compromisos y se cuenta con menos posibilidades de aprovechar oportunidades de aporte colectivo.
13. Respecto de los instrumentos de programación conjunta, el UNDAF no identifica de manera clara las ventajas comparativas del Sistema en un país de ingreso medio, no distingue entre aquellos productos que son de responsabilidad directa de los integrantes del Sistema, ni tampoco cuenta con criterios explícitos para discernir lo que es parte de la programación conjunta y lo que es propio de las programaciones de cada agencia.
14. La carencia de un sistema de monitoreo y evaluación es una debilidad del Sistema, toda vez que no se dispone de información oportuna y sistemática para que el UNCT pueda posicionarse mejor con su contraparte, identificar oportunidades de mejora en relación a su desempeño y al de las contrapartes y consolidar el trabajo conjunto.
15. Debido a que la acción de cooperación de las Naciones Unidas tiene como socio principal al gobierno, se espera que éste se constituya en un aliado del proceso de mayor coherencia y coordinación. Ello significa, por una parte, que tenga interés en que se fortalezca el Sistema y, por otra, que también se coordine internamente para conformarse en una contraparte sólida en tareas colectivas. En el caso de Chile, este proceso ha sido débil en las dos dimensiones planteadas. Si bien se han hecho esfuerzos por involucrar a un número amplio de contrapartes a través de espacios de difusión y conversación sobre

el proceso de reforma de las ONU y su interés por trabajar en forma más coordinada, no es evidente que ello constituya una demanda para el gobierno y, más aún, visualice este enfoque como de mayor valor agregado. Subsiste el temor que la coordinación del Sistema involucre mayor burocracia en relación a los programas de trabajo y acordados con las agencias. En segundo lugar, la designación de Cancillería, a través de la Dirección de Política Multilateral, no ha jugado un papel relevante de coordinación de los ministerios y servicios involucrados. La coordinación intersectorial a nivel del ejecutivo se ha estructurado caso a caso según las acciones conjuntas que se han programado. En esta situación, influye indudablemente el déficit en la coordinación estratégica del gobierno que exhibe nuestro sistema de administración del Estado.

16. La Asamblea General ha identificado como otra de sus contrapartes a organizaciones de la sociedad civil. En el caso de Chile, el Sistema no cuenta con un mecanismo estructurado de vinculación con la sociedad civil. En opinión de los integrantes del UNCT, ello se debe en parte a la debilidad que presenta el sector en el país, tanto respecto de su dispersión como de su falta de autonomía respecto del gobierno, dada su alta dependencia de recursos públicos. Por otra parte, cada agencia ha establecido sus propios vínculos con organizaciones de la sociedad civil, siendo más o menos permanentes de acuerdo a sus propias definiciones institucionales. En este marco, existe un ámbito de reflexión y desarrollo de una estrategia propia por parte del UNCT para definir cuáles serán los espacios y mecanismos de vinculación con este sector.

En función de los logros y dificultades señalados, es posible concluir con algunas lecciones aprendidas que pueden ayudar en el próximo período de planificación y puesta en marcha del nuevo UNDAF 2011-2014. Entre ellas, se puede mencionar:

17. La mayor coherencia del trabajo de las Naciones Unidas en el país requiere de un relato común que contenga una mirada compartida sobre el país y sus desafíos, el aporte de las Naciones Unidas para enfrentarlos, y mecanismos actualizados de monitoreo que permitan ir celebrando colectivamente los logros y enmendando las dificultades. El CCA/UNDAF puesto en práctica para el período 2007-2010 cuenta con algunos de estos elementos, pero requiere especialmente delimitar el papel y el desempeño de los distintos integrantes del Sistema y establecer lo que es realmente común para que logre su total apropiación como referencia estratégica movilizadora.

18. El trabajo conjunto es percibido especialmente a través de los programas o proyectos conjuntos y requiere de identificar pocas prioridades para que los recursos disponibles (en materia de recursos humanos, financieros y de gestión) para que sea realmente efectivo.

19. El trabajo conjunto supone diseñar una “gestión de la interagencialidad” ya que ella se enfrenta a una cultura organizacional tradicionalmente vinculada a la pertenencia institucional. Para ello, es importante recoger las buenas prácticas, fortalecer el

liderazgo de los funcionarios que cumplen labores de coordinación e incluir esta dimensión en las políticas de gestión de los recursos humanos

20. La vinculación activa con las contrapartes es esencial par fortalecer la coherencia del Sistema y promover la coordinación interna, no sólo porque es parte de la misión de las agencias de las Naciones Unidas el cooperar con las agendas de sus socios, sino porque enriquece el debate, incorpora nuevas miradas a los asuntos que se están enfrentando y tensiona creativamente la gestión y la búsqueda de resultados exitosos.

## **b. Recomendaciones**

De acuerdo a las conclusiones arribadas, a las sugerencias recogidas en las entrevistas realizadas y a las atribuciones del UNCT en el país, se propone una serie de recomendaciones que han sido organizadas de acuerdo a un esquema de dimensiones del trabajo conjunto y que parecen necesarias para fortalecer la coordinación y el logro de resultados<sup>30</sup>. Estas dimensiones se refieren a:

- La base operacional mediante la cual el Sistema se organiza para llevar a cabo la programación estratégica acordada y que contempla el funcionamiento del equipo país o Country Team (UNCT), el papel del Coordinador Residente y su equipo de apoyo, los Grupos Interagenciales, incluyendo en ellos la coordinación de Proyectos Conjuntos, y el Grupo Interagencial de Operaciones (OMT) que busca facilitar la gestión de servicios comunes y el ahorro debido a economías de escala;
- Los acuerdos con contrapartes, referidos especialmente a la relación y colaboración con el gobierno en sus distintos niveles, dado que el quehacer del Sistema de las Naciones Unidas se lleva a cabo en convenio con el Ejecutivo. Así mismo, se incorpora una recomendación para ampliar la relación con la Sociedad Civil y otros actores no estatales, de modo de responder al mandato de la Sede en esa dirección;
- La creación de valor del Sistema, en el entendido de potenciar las ventajas comparativas de las Naciones Unidas para promover el desarrollo sustentable del país, considerando además su carácter de país de ingreso medio y la diversidad de la composición de las agencias presentes;
- El soporte para la gestión interna, considerando recomendaciones que apunten a fortalecer estas tres dimensiones señaladas;
- En el ámbito de los efectos directos, se sugiere incorporar en los instrumentos de programación estratégica aquellos productos que son de directa responsabilidad de los integrantes del Sistema, de manera de poder visualizar y evaluar su quehacer, integrar las correcciones necesarias y detectar nuevas oportunidades de acción conjunta;
- Finalmente, respecto de los Impactos esperados, dado el carácter de evaluación de medio término del presente análisis, las sugerencias se centran en la definición de indicadores y de metas.

---

<sup>30</sup> Este esquema está inspirado en el Balanced Scorecard que orienta y monitorea la gestión de la Fundación AVINA. Ver: [www.avina.net](http://www.avina.net)





## **1. Base operacional:**

a. Fortalecer la función estratégica del UNCT, generando colectivamente un plan de trabajo anual y convocando a reuniones para la toma de decisiones.

b. Fortalecer la capacidad de coordinación y acompañamiento del Coordinador Residente a través del reforzamiento de las funciones de seguimiento y análisis de la información del trabajo conjunto del equipo de su Oficina.

c. Re-diseñar los Grupos Interagenciales: evaluar los que están vigentes, formar nuevos grupos sólo de acuerdo a las prioridades que defina el UNCT para el trabajo conjunto y establecer el carácter voluntario de sus integrantes; fortalecer el liderazgo de los coordinadores explicitando su mandato, responsabilidades y mecanismos de reporte y rendición de cuentas; recoger las buenas prácticas que aportan a una gestión exitosa de coordinación (incorporación de actores de otros sectores, mantener espacios de reflexión estratégica sobre la temática, evaluación semestral de avance, diferenciación de la gestión de proyectos); identificar estímulos para el personal respecto del trabajo coordinado, incorporando esta tarea dentro de la descripción de funciones.

## **2. Acuerdos con las Contrapartes**

a. Respecto del gobierno, se recomienda aprovechar la oportunidad del cambio de gobierno para establecer una vinculación como Sistema, además de la de cada agencia. Para ello, se sugiere preparar los antecedentes relacionados con el diseño y ejecución del UNDAF, así como las nuevas propuestas. En ese marco, se propone identificar a la persona que cumplirá las funciones de coordinación estratégica dentro del nuevo gabinete para re-evaluar la ubicación de la contraparte del Sistema, de manera que tenga un mandato más pertinente al desarrollo de políticas públicas del país. Así también, se propone que el gobierno participe más activamente en el análisis de país y suscriba en forma activa las prioridades que se establezcan.

b. Respecto de la vinculación con la sociedad civil y otros actores, se sugiere que el UNCT desarrolle una estrategia de vinculación en función de las prioridades identificadas para el período.

## **3. Creación de valor del Sistema Naciones Unidas**

a. Respecto de la planificación de los servicios que implementan las agencias para crear valor en el proceso de desarrollo del país, se recomienda que el UNCT concentre el trabajo conjunto en torno a dos o tres acciones prioritarias.

## **4. Soporte del trabajo coordinado**

a. Se sugiere que el UNCT diseñe y ponga en marcha una estrategia comunicacional para el trabajo conjunto que elabore el mensaje común con el que se espera posicionar al Sistema de las Naciones Unidas frente a los distintos actores, identifique a los distintos actores involucrados,

establezca los medios y canales de comunicación que se utilizarán para esta estrategia y desarrolle un plan de manejo de riesgos.

b. Se recomienda fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas y acceso a la información sobre el Sistema. Para ello, se sugiere: contar con un sitio web actualizado y con información clara y accesible sobre las distintas áreas de trabajo y los instrumentos con que cuenta el Sistema; desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación del UNDAF que permita que el UNCT cuente con antecedentes estandarizados y sistemáticos sobre la marcha de los compromisos y puedan analizar periódicamente (en forma semestral) los principales logros y dificultades del trabajo conjunto.

## **5. Efectos directos**

a. Se propone que el UNCT incluya dentro de la elaboración del nuevo CCA/UNDAF un análisis de las ventajas comparativas del Sistema de Naciones Unidas, considerando la experiencia del período 2007/2010, el carácter de país de ingreso medio y el cambio de gobierno que entrañará una variación en las prioridades nacionales de desarrollo del país.

b. Sobre la base de este análisis, se sugiere que la próxima programación estratégica distinga como efectos directos aquellos resultados que se vinculan con la acción que desarrollan los integrantes del Sistema, que se desprenden de sus ventajas comparativas y elabore indicadores pertinentes para estos resultados. Se recomienda, además, que el UNCT sancione metas para los indicadores en conjunto con las contrapartes de gobierno.

c. Apoyado en el sistema de monitoreo y evaluación señalado, se propone que el UNCT implemente una instancia anual de análisis de los avances de los compromisos donde participe la contraparte de gobierno, que permita identificar las eventuales dificultades que se presenten, identificar los correctivos pertinentes y reconocer los logros alcanzados.

## **6. Impacto**

a. Se propone revisar en conjunto con la contraparte gubernamental los indicadores de los impactos esperados para el desarrollo sostenible de manera que se pueda evaluar al fin del período de implementación del nuevo UNDAF los avances respecto de las prioridades establecidas. En ese sentido, se sugiere incorporar los propios instrumentos que ha desarrollado el Sistema para medir los avances de los países (como por ejemplo los ODM, el IDH)

**ANEXOS**  
**Anexo N°1 Listado de Personas Entrevistadas**

<b>Nombre</b>	<b>Agencia / GIA</b>	<b>Fecha</b>
<b>Sistema NU</b>		
Enrique Ganuzza	Coordinador residente	30/11/09
Benigno Rodriguez	Coordinador Adjunto PNUD	30/11/09
Rubén Torres	OPS-OMS	29/12/09
Gary Stahl	UNICEF	12/01/10
Jorge Sequeira	Representante UNESCO	4/01/10
Guillermo Miranda	OIT	6/01/10
Margarita Flores	Representante FAO	1/01/10
Sergio Scarabino	UIT	13/01/10
Gerardo Mendoza	CEPAL	28/12/09
Hugo Farias	PMA	22/12/09
Mariela Cortés	UNFPA	22/12/09
Alejandro Mañon	UNETE	22/12/09
Anabella Arredondo	Equipo Conjunto VIH/SIDA Grupo Temático ONUSIDA	3/12/09
Margarita Uprimny	Grupo Interagencial sobre Derechos Humanos	16/12/09
Carolina Echevarria	Grupo de Manejo de Operaciones, OMT	11/12/09
Alberto Parra	Grupo Interagencial sobre Desarrollo Local y ODM Grupo Interagencial sobre Pueblos Indígenas	15/12/09
María Eliana Arntz	Grupo Interagencial sobre Pueblos Indígenas	02/12/09

Andrea Aguila	Grupo comunicaciones	09/12/09
Marcela Quezada	Coordinación Sur-Sur	9/12/09
Gonzalo Guerra	ONU, Uruguay	8/01/10
<b>Gobierno</b>		
Paula Quintana	Ministra MIDEPLAN	20/01/09
Juan Eduardo Eguiguren	Director de Política Multilateral, M. Relaciones Exteriores	12/01/10
Alex Rosenfeld	Jefe Deto de Política y Planificación, AGCI	13/01/10
<b>Sociedad Civil</b>		
Teresa Valdés	Observatorio de género y equidad	20/01/10
Flavia Liberoma	TERRAM	14/01/10

## Anexo Nº 2 ANTECEDENTES REVISADOS

### a. Documentos del Sistema de Naciones Unidas en Chile:

- Evaluación conjunta del país sistemas de las Naciones Unidas
- Marco de Asistencia para el Desarrollo del Sistema de las Naciones Unidas en Chile 2007-2010, Santiago, 2007.
- Benigno Rodríguez, "Conclusiones del Primer Encuentro Regional de América Latina del Fondo España/ Naciones Unidas para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, Cartagena de Indias, junio 2009". Presentación en Retiro Interagencial Anual del Sistema de las Naciones Unidas, Santiago, Agosto 2009.
- Benigno Rodríguez, "Plan de acción para el UNDAF", Presentación en Retiro Interagencial Anual, Santiago, agosto 2009.
- Informes Anuales del Coordinador Residente 2007, 2008 y 2009
- Actas Reuniones UNCT en Chile, 2008-2009
- Actualización PIRESNU Chile 2009

### b. Documentos preparados por el UNDG

- Guía para la elaboración del CCA/UNDAF. UNDG, febrero 2009
- Nota de orientación sobre las relaciones de trabajo entre el Coordinador Residente y el Equipo de las Naciones Unidas el País, UNDG, enero 2009
- Delivering as one 2008 Stocktaking Report.
- Guidelines for the completion of the 2009 resident coordinator annual report (RCAR)
- Norma de Evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, 29 de abril 2005.
- Unidos en la Acción en Uruguay, Stocktaking Report, 2008
- Sistema de Naciones Unidas Uruguay, "Resumen de los Proyectos conjuntos financiados por el Fondo de Coherencia Una ONU en el marco del programa conjunto 2007-2010. Construyendo capacidad para el desarrollo.", 2008
- Estándar de evaluación del sistema de las Naciones Unidas.
- UNDAF technical brief indicators.
- Resultat based management in UNDAFs. Issues, October 2007.

### c. Documentos de Agencias

- Programas País e Informes Anuales de: PNUD, FAO, UNICEF
- PNUD, **Evaluación de los Resultados del Desarrollo. Evaluación de la contribución del PNUD-Chile**, New York, 2009

- Proyecto VIH/SIDA en el marco del convenio entre Gobierno Regional de Tarapacá y Naciones Unidas.
- - Apoyo técnico de las Naciones Unidas a respuestas nacionales al VIH en América Latina y el Caribe (ALC), UNAIDS, 8 de abril 2009.

d. Otros documentos

- Aninat, C. y Rivera, E., “Coordinación Estratégica en el Estado de Chile. El Centro de gobierno bajo la Concertación y propuestas a futuro”. En: Consorcio para la Reforma del Estado, Un Mejor Estado para Chile. Propuestas de Modernización y Reforma, Santiago, 2009.
- MIDEPLAN, Sistema de Naciones Unidas, Segundo Informe cumplimiento ODM, Santiago, 2008.



### Anexo Nº 3 Matriz de Efectos Directos según cumplimiento criterios SMART

Efecto Directo del UNDAF 1: Para el 2010 el país habrá avanzado en el diseño y gestión de políticas públicas más equitativas.			Criterios SMART <sup>31</sup>				
Efectos Directos del Programa de País	Indicadores	Fuentes de verificación	S	M	A	R	T
1. El país habrá creado, mejorado y/o difundido los mecanismos legales e institucionales de promoción y protección de los derechos de sus ciudadanos.	<p>Establecimiento y promoción de la figura del defensor del pueblo</p> <p>Las organizaciones de la sociedad civil participan en la vigilancia de la formulación y ejecución del presupuesto público</p>	OACNUDH	No	No	No	No	Sí
2. El país habrá avanzado en el diseño y gestión de políticas públicas más equitativas, especialmente en el ámbito educativo, de salud, en la justicia y en vivienda.	<p>Resultados de prueba SIMCE (desagregado por nivel socioeconómico, género y geografía) y de mediciones de carácter internacional, como PISA y TIMSS (desagregados por indicadores socioeconómicos y de género).</p> <p>Otros indicadores de equidad, tales como inversión total en educación por alumno, nivel de acceso a tecnologías de información o calidad docente (desagregado por nivel socioeconómico, género y geografía)</p>	UNESCO, MINEDUC, MINSAL, Ministerio de Justicia, MINVU, MIDEPLAN, SENAME, SERNAM.	No	No	Sí	Si	Si

<sup>31</sup> Según la Guía para la preparación CCA/UNDAF de febrero de 2009, los resultados esperados deben expresarse siguiendo 5 criterios: **específicos (S)**, en tanto deben expresarse en un lenguaje vinculado a los cambios y describir una determinada situación futura desde el punto de vista de los titulares de derechos y los portadores de obligaciones; **mensurables (M)**, en el sentido que los resultados, ya sean cuantitativos o cualitativos, deben tener indicadores mensurables que permitan evaluar en qué medida fueron alcanzados; **asequibles (A)**, en tanto los resultados deben estar dentro del margen de posibilidades para lograrlos por el UNCT y de los asociados; **pertinentes (R)** en el sentido que deben contribuir a prioridades seleccionadas del marco de desarrollo nacional; **sujetos a plazos (T)**, en tanto siempre deben lograrse dentro del plazo previsto y debe haber una fecha concreta para lograrlos

	<p>Tasa de mortalidad materna (nacional y departamental)</p> <p>Políticas públicas por año (# y %) con enfoque integral relacionado con jóvenes y adolescentes</p> <p>Políticas públicas y programas de sector salud por año (# y %) con participación de jóvenes y adolescentes</p> <p>Proporción de población con acceso a servicios básicos de saneamiento, desagregada</p> <p>Políticas públicas y programas (# y %) de equidad de género en el acceso a la salud, educación , justicia y vivienda</p> <p>Oferta programática (# y %) en los ámbitos psicosociales, educacionales y de capacitación laboral en los centros y programas de SENAME correspondientes al sistema de responsabilidad penal de adolescentes</p>						
3. El país habrá avanzado en el diseño e implementación de políticas de generación de trabajo decente e ingresos sostenibles	<p>Cobertura de protección social</p> <p>Participación femenina en la PEA</p> <p>Cantidad de instancias de diálogo social en funcionamiento a nivel nacional, regional, y sectorial</p> <p>Cantidad de trabajadores que negocian colectivamente</p> <p>Disponibilidad de una política de empleo transversal que incluya mecanismos de formación para las pymes</p> <p>Cantidad de niños que trabajan (desagregado por género, sector, región, provincia y municipio, y nivel de pobreza)</p>	OIT, MINTRAB, INE, SENAME, SERNAM	Sí	Si	Si	Si	Si

<p>4. El país habrá fortalecido las instituciones y las políticas dirigidas a reducir las inequidades y las discriminaciones, con especial énfasis en las de género y etnia.</p>	<p>Políticas públicas formuladas (%) con perspectiva de género (por sector)</p> <p>Políticas públicas formulados teniendo en cuenta las diferencias étnicas</p> <p>Número de mujeres en relación al total de cargos en: participación en el poder ejecutivo, legislativo, judicial; participación en la dirección de empresas.</p> <p>Relación salarial promedio de mujeres a hombres en ocupaciones/funciones equivalentes</p> <p>Número de programas de atención a hombres que ejercen violencia contra la mujer en el contexto intrafamiliar</p>	<p>FAO, SERNAM, INE, Ministerio de Justicia</p>	<p>No</p>	<p>Incompleto</p>	<p>Si</p>	<p>Si</p>	<p>Si</p>
<p>5. El país habrá avanzado en el diseño e implementación de atención a la primera infancia</p>	<p>Número de políticas formuladas en relación a la atención a la primera infancia</p> <p>Cantidad de recursos y planes de acción asignados a esas políticas</p> <p>Tasa de mortalidad en menores de 5 años y en menores de 1 año</p> <p>Lactancia materna exclusiva en menores de 6 meses de edad, desagregada</p>	<p>UNICEF, UNESCO, MINSAL, INE, MIDEPLAN, SENAME</p>	<p>No</p>	<p>No</p>	<p>Si</p>	<p>Si</p>	<p>Si</p>
<p>6. El país habrá fortalecido su respuesta al VIH/SIDA, incrementando el acceso a la información, los servicios preventivos y de tratamiento</p>	<p>Personal del sector público capacitado en prevención y control de VIH/SIDA y ETS (por organismo gubernamental y provincia)</p> <p>Escuelas públicas (# y %) que implementan programas de</p>	<p>MINSAL, MINEDUC, SERNAM, SENAME, INJUV</p>	<p>Si</p>	<p>Si</p>	<p>Si</p>	<p>Si</p>	<p>Si</p>

<p>adecuado, así como reducido toda forma de discriminación en relación con el VIH/SIDA.</p>	<p>prevención de VIH/SIDA (por región y municipio)</p> <p>Proporción de jóvenes y adolescentes que acceden a servicios de salud sexual y reproductiva, desagregada</p> <p>Gasto del sector salud en actividades de prevención y control del VIH/SIDA</p> <p>Porcentaje de gasto de MINSAL en VIH/SIDA utilizado en actividades de prevención.</p> <p>Tasa de mujeres y hombres con VIH versus Tasa de atención para tratamiento desagregada por sexo</p>						
<p><b>Efecto Directo del UNDAF 2:</b> Para el 2010 las municipalidades más pobres del país habrán mejorado los indicadores de los ODM</p>							
<p><b>Efectos Directos del Programa de País</b></p>	<p><b>Indicadores</b></p>	<p><b>Fuentes de verificación</b></p>					
<p>7. El país habrá promovido una gestión integrada de la población, el territorio y el medioambiente, con énfasis en el desarrollo local y rural</p>	<p>Numero de planes de desarrollo regionales (# y %) que incorporan enfoques de desarrollo integrado</p> <p>Numero de planes de desarrollo regionales (# y %) que incorporan enfoque de desarrollo sostenible</p> <p>Numero de planes de desarrollo regionales (# y %) que incorporan enfoques de desarrollo humano y de derechos</p>	<p>SUBDERE, Asociación Chilena de Municipalidades, Gobiernos municipales y provinciales.</p>	<p>No</p>	<p>No</p>	<p>No</p>	<p>Si</p>	<p>Si</p>
<p>8. Las municipalidades habrán avanzado en la incorporación de los Objetivos de Desarrollo del</p>	<p>Los indicadores de ODM en la formulación, implementación y evaluación de las políticas municipales</p> <p>Numero de planes de desarrollo municipales basados en los</p>	<p>SUBDERE, Asociación Chilena de Municipalidades,</p>	<p>Si</p>	<p>No</p>	<p>Si</p>	<p>Si</p>	<p>Si</p>

Milenio en sus mecanismos de gestión y planificación a nivel local.	ODM	Gobiernos municipales y provinciales.					
9. El país habrá avanzado en el afianzamiento de la descentralización, la transferencia de poder y recursos a las comunidades locales.	<p>Número de competencias transferidas a las regiones y municipios</p> <p>Establecimiento de un sistema nacional de formación municipal sostenible</p> <p>Participación de autoridades locales en procesos de planificación de programas sociales , SI/NO</p> <p>Participación de autoridades locales en administración de programas sociales – N, SI/NO</p> <p>Existe presupuesto descentralizado para ejecución de programas sociales – SI/NO</p>	SUBDERE, Asociación Chilena de Municipalidades, Gobiernos municipales y provinciales.	No	No	No	Si	Si
<b>Efecto Directo del UNDAF 3:</b> Para el 2010 el país habrá implementado programas de cooperación horizontal con otros países en desarrollo.							
<b>Efectos Directos del Programa de País</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes de verificación</b>					

<p>10. los países de ingreso medio que brindan cooperación horizontal contarán con un marco para el desarrollo de un mecanismo inicial de armonización.</p>	<p>Establecimiento del marco armonizado de cooperación horizontal entre países de ingreso medio en LAC.</p> <p>Número de países que han adoptado el sistema armonizado de cooperación horizontal</p> <p>Establecimiento del plan de acción de Chile de cooperación sur sur</p>	<p>AGCI, MINREL</p>	<p>Sí</p>	<p>Si</p>	<p>Si</p>	<p>Si</p>	<p>Si</p>
<p>11. la sociedad civil y ONGs se habrán incorporado en los programas de cooperación sur-sur del Gobierno de Chile</p>	<p>Número de organizaciones de la sociedad civil y ONGs que han participado en la formulación de los programas nacionales de cooperación sur-sur</p> <p>Número de organizaciones de la sociedad civil y ONGs que participan en los programas de cooperación sur-sur</p>	<p>AGCI, MINREL</p>	<p>Si</p>	<p>Si</p>	<p>Si</p>	<p>Si</p>	<p>Si</p>
<p>12. el país habrá logrado el fortalecimiento institucional de su Ministerio de Relaciones Exteriores para la cooperación sur-sur.</p>	<p>Numero de profesionales contratados por la AGCI</p> <p>Presupuesto anual de la AGCI</p>	<p>AGCI, MINREL</p>	<p>Si</p>	<p>No</p>	<p>Si</p>	<p>Si</p>	<p>Si</p>

<p>13. El país habrá fortalecido sus programas de cooperación horizontal.</p>	<p>Cantidad de países con los que Chile establece cooperación.</p> <p>Número de iniciativas de cooperación sur sur implementadas.</p> <p>Monto de las cooperaciones horizontales, entre Chile y países de la Región.</p>	<p>AGCI, MINREL</p>	<p>Si</p>	<p>No</p>	<p>Si</p>	<p>Si</p>	<p>Si</p>
---	--	---------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

