**INFORME FINAL**

**EVALUACIÓN**

**EFECTO 3 ÁREA DE GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA,**

**PLAN DE ACCIÓN**

**PROGRAMA PAÍS 2011-2014**

**PNUD Chile**

**Marisa Weinstein**

Santiago, diciembre de 2013

Contenido

[RESUMEN EJECUTIVO 3](#_Toc378632892)

[I. INTRODUCCIÓN 6](#_Toc378632893)

[II. CONTEXTO DE DESARROLLO 9](#_Toc378632894)

[III. HALLAZGOS 14](#_Toc378632895)

[1. Pertinencia y relevancia 14](#_Toc378632896)

[2. Eficacia 19](#_Toc378632897)

[3. Eficiencia 24](#_Toc378632898)

[4. Sostenibilidad 27](#_Toc378632899)

[IV. CONCLUSIONES 28](#_Toc378632900)

[V. LECCIONES APRENDIDAS 30](#_Toc378632901)

[VI. RECOMENDACIONES 31](#_Toc378632902)

[ANEXOS 34](#_Toc378632903)

# RESUMEN EJECUTIVO

La presente evaluación busca revisar la consecución del efecto 3 del Programa País del PNUD 2011-2014 y valorar su pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad en cuanto a sus resultados y los logros alcanzados hasta el momento, así como de los previstos al final del ciclo. Espera aportar a un proceso de reflexión conjunta entre todos los asociados sobre los avances e identificar posibles áreas de mejora en el diseño y la implementación de cara a la formulación del próximo Programa, que se iniciará en 2015.

El Efecto 3 del área de Gobernabilidad Democrática se describe como: “Se han fortalecido el ejercicio de la ciudadanía social y política y los mecanismos de participación de la sociedad civil y control de la gestión pública”**.** Este efecto está formulado en los mismos términos en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF, por sus siglas en inglés), dentro del Resultado Esperado del Área de Cooperación 2 del UNDAF 2011-2014: “Para el 2014, el país habrá avanzado en la adecuación de la legislación y las prácticas nacionales a los compromisos internacionales en el ámbito de los derechos humanos y en el fortalecimiento de las instituciones públicas y de la sociedad civil para desarrollar la participación ciudadana, con especial énfasis en pueblos indígenas, migrantes, refugiados y con perspectiva de género”.

El presupuesto estimado para la ejecución del conjunto de actividades relacionadas con el efecto 3 es de US$6.600.000, de los cuales US$400.000 corresponden a recursos ordinarios del PNUD, US$3.600.000 a recursos aportados por el gobierno de Chile y US$2.600.000 a la movilización de recursos de otras fuentes.

De acuerdo a los Términos de Referencia, los objetivos específicos de la presente evaluación son:

1. Evaluar los avances, la relevancia, efectividad y sostenibilidad de los efectos evaluados y proporcionar evidencia para sustentar los avances en el logro del resultado hasta la fecha.

2. Evaluar el aporte de otras iniciativas y actividades que realiza el programa de gobernabilidad, más allá de los proyectos formales, en el logro de los resultados propuestos. Identificar fortalezas, debilidades y vacíos respecto de:

(i) La idoneidad de la estrategia de alianzas del PNUD.

(ii) La formulación y diseño del resultado, línea base, indicadores y metas y sus relaciones con los efectos del Área de Gobernabilidad Democrática. Determinar cómo los distintos niveles de resultados interactúan entre sí para contribuir al efecto evaluado y cómo se está contribuyendo al logro de esos efectos. Identificar si es posible evidenciar esa cadena de resultados y si los elementos del marco de resultados son adecuados y cómo podrían mejorarse.

(iii) Los obstáculos y facilitadores para avanzar en esos efectos.

(iv) La contribución del resultado a las temáticas transversales, principalmente desarrollo de capacidades, gestión del conocimiento e igualdad de género.

(v) Detectar y documentar la experiencia sustantiva adquirida y las mejores prácticas en relación con los temas concretos de Gobernabilidad Democrática y de Desarrollo Local[[1]](#footnote-1) en relación a los objetivos y prioridades del Gobierno para el ciclo actual y para el siguiente Programa.

(vi) Elaborar recomendaciones acerca de la ejecución futura de proyectos que puedan incluirse en el área, identificando potenciales socios clave y nuevas contrapartes.

Las y los destinatarios de los resultados de este proceso evaluativo son: el equipo del Área de Gobernabilidad y las autoridades del PNUD, la contraparte gubernamental del Programa País (SEGPRES) y las/os beneficiarios/as que de manera directa o indirecta son parte de la ejecución de las acciones diseñadas para alcanzar el efecto.

La evaluación estuvo orientada por un enfoque de derechos, de igualdad de género y de gestión basada en resultados, y en las normas, estándares y lineamientos y protocolos éticos de UNEG. Se puso especial énfasis en recoger los aprendizajes y conocimiento que los actores involucrados han desarrollado en el curso del proceso de ejecución, en vistas a fortalecer los logros y aprender de las dificultades que se hayan presentado y ofrecer recomendaciones para la continuidad o replicabilidad en el futuro de los resultados alcanzados.

La metodología consideró, por una parte, el análisis documental de informes anuales, evaluaciones anteriores y otros antecedentes de los proyectos que forman parte del efecto, los que fueron entregados por la contraparte al inicio de esta evaluación. Por otra parte, se realizaron 34 entrevistas a actores involucrados. La información fue triangulada tanto en la fase de recolección como en la fase de análisis, lo que permitió validarla a través de referencias cruzadas entre las distintas fuentes de información y las distintas percepciones y juicios evaluativos de las personas entrevistadas.

Dado el carácter de evaluación de efectos de esta consultoría, el análisis de la información se realizó considerando distintos niveles: por una parte, la aplicación de los criterios de evaluación al desarrollo de los diferentes productos (proyectos), la vinculación entre ellos y su aporte al resultado; y por otra, el análisis de contexto, de alianzas y posicionamiento del PNUD en torno a la problemática de fortalecimiento de la democracia. Desde ambas perspectivas, se confluyó en un análisis de los cambios alcanzados en el período, la contribución del PNUD a ellos, los factores de éxito y la estrategia de alianzas que se llevó a cabo.

Hay importantes contribuciones que el PNUD, en el trabajo conjunto con sus asociados, ha realizado en el período para avanzar hacia una mejor gobernabilidad democrática para el país. Estas contribuciones se vinculan con la alta pertinencia de los problemas identificados, no sólo en términos de su alineamiento con el análisis de país realizado por el Sistema de las Naciones Unidas y con el Programa de Gobierno, sino con la centralidad que ha tomado en la agenda pública el creciente distanciamiento de la ciudadanía con los actores políticos y su mala evaluación respecto de la capacidad de representar sus intereses. Los principales aportes se refieren a la creación de contextos favorables a las reformas necesarias a través del levantamiento de diagnósticos compartidos con la producción de conocimientos de calidad y la facilitación de espacios de diálogo y negociación, donde destacan las experiencias del proyecto de Auditoría a la Democracia, realizado en conjunto con 7 centros de pensamiento, y el de seguimiento a la UNCAC llevado a cabo en alianza con la Contraloría General de la República y que convocó a una gran diversidad de actores.

En términos temáticos, existe un avance sustantivo en la institucionalización y extensión de la incorporación de la transparencia en la gestión pública, en estrecha alianza con los organismos encargados de su promoción y control (Contraloría General de la República y Consejo para la Transparencia), y con la búsqueda de vincular esta agenda con la sociedad civil y la ciudadanía. Respecto de la realización de reformas políticas, se ha avanzado en la consolidación de un diagnóstico común sobre una “democracia de baja intensidad” y por lo tanto la necesidad de impulsar cambios, lo que se vio reflejado en su presencia, con más o menos diferencias, en los programas de gobierno de todas y todos los candidatos a la presidencia.

Sin embargo, la evaluación detectó debilidades en la formulación y diseño del Efecto 3, lo que ha limitado fundar un juicio evaluativo global sobre el avance en el logro del resultado dada la dificultad para contrastar la evidencia recogida con un propósito definido de cambio. Se observa una brecha entre la formulación del efecto y el desarrollo de proyectos agrupados en líneas temáticas; en ese sentido, la gestión basada en resultados que promueve el PNUD a nivel global es un proceso incipiente que no se expresa aún en la planificación conjunta con el gobierno que continúa centrada en el acuerdo para el desarrollo de proyectos específicos y por tanto existe una limitación para formular la programación en términos del logro de cambios en las instituciones y/o las personas en función de las prioridades nacionales, pudiendo establecer de común acuerdo metas e indicadores posibles de dar seguimiento.

El PNUD ha contribuido a estos resultados aplicando sus ventajas comparativas reconocidas: su capacidad técnica que le ha permitido orientar y participar en estudios y animar espacios de debate, su capacidad de poner a disposición expertos y conocimientos de nivel global y regional, y su capacidad de convocatoria a actores diversos para establecer espacios de diálogo sobre temas que pueden ser controversiales. A través de las entrevistas realizadas durante esta evaluación, se pudo recoger un importante grado de posicionamiento del PNUD entre los actores involucrados, lo que otorga a las iniciativas un grado de legitimidad y respaldo que permite obtener resultados relevantes.

Respecto a la estrategia de alianzas que sustentan la contribución del PNUD, es posible señalar que, como se desprende de su mandato, se vincula activamente, en primer lugar, con el poder ejecutivo. Durante el período en evaluación, se ha fortalecido las alianzas con otros organismos públicos autónomos del ejecutivo como son la Contraloría General de la República, el Consejo para la Transparencia y recientemente el Congreso de la República, lo que ha permitido ampliar el abanico de instituciones involucradas particularmente en la promoción de la transparencia, el acceso a la información y el combate a la corrupción desde una perspectiva de derechos. Junto a ellas, la alianza del PNUD con 7 centros de pensamiento, que se materializa en proyectos para el desarrollo conjunto de productos de conocimiento, es altamente positiva. En este ámbito, no sólo mantiene vínculos sino también es reconocido por diversos representantes del mundo académico vinculado a los asuntos públicos y políticos, aunque no desarrollen iniciativas específicas en conjunto. También se ha vinculado de manera sistemática con algunas organizaciones de la sociedad civil que promueven la igualdad de género.

En este sentido, dada la amplitud de asuntos en debate que hay en el país respecto de su ordenamiento político y la emergencia de nuevos movimientos ciudadanos, es posible señalar que estas alianzas debieran ampliarse hacia nuevos actores para que su capacidad de ofrecer espacios de diálogo pueda ser aprovechada de mejor manera y se fortalezca el posicionamiento del PNUD como un referente en este ámbito.

Se observaron dificultades para el avance en el logro de los resultados que son atribuibles al contexto: la elaboración y aprobación de reformas sustantivas corresponde a procesos de largo plazo puesto que desafían estructuras de poder en las cuales, quienes disfrutan de una posición dominante, tienden a resistirse a los cambios, a pesar de la evidencia de su necesidad.

No se observa un avance significativo en una mayor presencia de las mujeres en cargos de representación política, debido a la falta de prioridad que este asunto tiene en la agenda gubernamental. Una situación similar ocurre respecto de las y los jóvenes, quienes son los que menos participan en las elecciones, pero para los cuales no se han llevado a cabo las transformaciones necesarias para convocarlos.

Respecto de la contribución del PNUD, se advierten posibilidades de mejora en torno a una estrategia expresa de incidencia que incluya la planificación y desarrollo de una comunicación estratégica que permita un mejor aprovechamiento de los productos de conocimiento elaborados y el involucramiento de actores relevantes con voluntad de cambio en la dirección prevista.

Las recomendaciones sugeridas apuntan a profundizar en las temáticas trabajadas, de manera que, aprovechando la experticia institucional, se pueda también aportar a la innovación en aquellas materias donde el contexto no ha facilitado los cambios de fondo que se requiere. También se propone fortalecer la capacidad de convocatoria a espacios de diálogo ampliando los actores involucrados, fortalecer la capacidad de generación de conocimiento del PNUD y su posicionamiento en la agenda pública, mejorar la formulación y el seguimiento del Efecto para que constituya una orientación relevante para las iniciativas; mayor articulación y sinergia entre los proyectos y ampliar los esfuerzos de información y divulgación sobre el PNUD (su mandato, forma de actuar y trayectoria) hacia el sector público.

# Siglas

ADR Evaluación de los Resultados de Desarrollo (por sus siglas en inglés)

CCA Evaluación Conjunta del país (por sus siglas en inglés)

CEDAW Convención para la Eliminación de Todas las formas de Discriminación contra las Mujeres

CEP Centro de Estudios Públicos

CGR Contraloría General de la República

CIEPLAN Corporación de Estudios para Latinoamérica

CPD Documento Programa País (por sus siglas en inglés)

CPT Consejo para la Transparencia

EPU Evaluación Periódica Universal

GBR Gestión Basada en Resultados

IDEA International Institute for Democracy and Electoral Assistance

IDH Índice de Desarrollo Humano

INDH Instituto Nacional de Derechos Humanos

NNUU Naciones Unidas

ODM Objetivos de Desarrollo del Milenio

OECD Organization for Economic Cooperation and Development

ONG Organización No Gubernamental

OSC Organizaciones de la Sociedad Civil

PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

SEGEGOB Ministerio Secretaría General de Gobierno

SEGPRES Ministerio Secretaría General de la Presidencia

SERNAM Servicio Nacional de la Mujer

SNU Sistema de Naciones Unidas

UNCAC Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción

UNDAF Marco de Asistencia para el Desarrollo del Sistema de Naciones Unidas (por sus siglas en inglés).

UNDG Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDG, por sus siglas en inglés)

UNEG United Nations Evaluation Group (Grupo de Evaluación de Naciones Unidas)

# I. INTRODUCCIÓN

**a. Propósito de la evaluación**

La presente evaluación responde al cumplimiento del Plan de Evaluación del Programa País del PNUD en Chile para el período 2011-2014, que estableció una evaluación del área de Gobernabilidad Democrática. Más específicamente, busca revisar la consecución del efecto 3, definido como: “Se han fortalecido el ejercicio de la ciudadanía social y política y los mecanismos de participación de la sociedad civil y control de la gestión pública”**.** Este efecto está formulado en los mismos términos en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF, por sus siglas en inglés), en el Resultado Esperado del Área de Cooperación 2 del UNDAF 2011-2014 que se describe como: “Para el 2014, el país habrá avanzado en la adecuación de la legislación y las prácticas nacionales a los compromisos internacionales en el ámbito de los derechos humanos y en el fortalecimiento de las instituciones públicas y de la sociedad civil para desarrollar la participación ciudadana, con especial énfasis en pueblos indígenas, migrantes, refugiados y con perspectiva de género”.

El presupuesto de ejecución estimado al inicio de la planificación para el conjunto de actividades relacionadas con el efecto 3 es de US$6.600.000, de los cuales US$400.000 corresponden a recursos ordinarios del PNUD, US$3.600.000 a recursos aportados por el gobierno y US$2.600.000 a la movilización de recursos de otras fuentes. Para la presente evaluación se ha considerado algunos de los proyectos que forman parte de este presupuesto estimado debido a su pertinencia con la consecución del efecto.

Se analiza la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del resultado y de los logros alcanzados hasta el momento y previstos al final del ciclo, con el fin de facilitar un proceso de reflexión conjunta entre los asociados sobre los avances, e identificar posibles áreas de mejora en el diseño y la implementación para la segunda fase del actual ciclo y de cara a la formulación del próximo Programa, que se iniciará en 2015.

De acuerdo a los Términos de Referencia[[2]](#footnote-2), los objetivos específicos de la presente evaluación son:

1. Evaluar los avances, la relevancia, efectividad y sostenibilidad de los efectos evaluados y proporcionar evidencia para sustentar los avances en el logro del resultado hasta la fecha.

2. Evaluar el aporte de otras iniciativas y actividades que realiza el programa de gobernabilidad, más allá de los proyectos formales, en el logro de los resultados propuestos. Identificar fortalezas, debilidades y vacíos respecto de:

(i) La idoneidad de la estrategia de alianzas del PNUD.

(ii) La formulación y diseño del resultado, línea base, indicadores y metas y sus relaciones con los efectos del Área de Gobernabilidad Democrática. Determinar cómo los distintos niveles de resultados interactúan entre sí para contribuir al efecto evaluado y cómo se está contribuyendo al logro de esos efectos. Identificar si es posible evidenciar esa cadena de resultados y si los elementos del marco de resultados son adecuados y cómo podrían mejorarse.

(iii) Los obstáculos y facilitadores para avanzar en esos efectos.

(iv) La contribución del resultado a las temáticas transversales, principalmente desarrollo de capacidades, gestión del conocimiento e igualdad de género.

(v) Detectar y documentar la experiencia sustantiva adquirida y las mejores prácticas en relación con los temas concretos de Gobernabilidad Democrática y de Desarrollo Local[[3]](#footnote-3) en relación a los objetivos y prioridades del Gobierno para el ciclo actual y para el siguiente Programa.

(vi) Elaborar recomendaciones acerca de la ejecución futura de proyectos que puedan incluirse en el área, identificando potenciales socios clave y nuevas contrapartes.

Las y los destinatarios de los resultados de este proceso evaluativo son: el equipo del Área de Gobernabilidad y las autoridades del PNUD, la contraparte gubernamental del Programa País (SEGPRES) y las/os beneficiarios/as que de manera directa o indirecta son parte de la ejecución de las acciones diseñadas para alcanzar el efecto.

La evaluación estuvo orientada por un enfoque de derechos, de igualdad de género y de gestión basada en resultados, y en las normas, estándares lineamientos y protocolos éticos de UNEG. Se puso especial énfasis en recoger los aprendizajes y conocimientos que los actores involucrados han desarrollado en el curso del proceso de ejecución, en vistas a fortalecer los logros, aprender de las dificultades que se hayan presentado y ofrecer recomendaciones para la continuidad o replicabilidad de los resultados alcanzados.

**b. Metodología de la evaluación**:

Para alcanzar los objetivos de la evaluación, se aplicaron las siguientes técnicas:

- Revisión analítica de los documentos elaborados en los diferentes proyectos y otra documentación relevante proporcionada por la contraparte[[4]](#footnote-4). Desde el inicio de la evaluación, se recopilaron los informes de diseño y seguimiento de los diferentes productos involucrados, así como las publicaciones que se han desarrollado y los antecedentes producidos por los asociados y la información relativa a la acción pública vinculada (legislación y programas públicos) relevante para analizar tanto la estrategia definida como los resultados alcanzados.

- 34 Entrevistas de tipo semiestructurado, guiadas por una pauta con temas de interés, a través de las cuales se recogió información de primera mano respecto de percepciones, acciones y resultados por parte de los actores relevantes. Las personas entrevistadas corresponden, por una parte a aquellas involucradas en los proyectos desarrollados en el marco del efecto 3 (equipo PNUD, contraparte del Programa País SEGPRES) contrapartes de Instituciones asociadas del sector público en la implementación de iniciativas (INJUV, SEGEGOB: Contraloría General de la República, Consejo para la Transparencia, contrapartes de Centros de Pensamiento y de ONGs). Además, se entrevistaron a personas que, por su rol, tienen una visión e influencia relevante sobre la temática en el país (de organizaciones no gubernamentales, académicos/as)[[5]](#footnote-5).

La información fue triangulada tanto en la fase de recolección como en la fase de análisis, lo que permitió validarla a través de referencias cruzadas entre las distintas fuentes de información y las distintas percepciones y juicios evaluativos de las personas entrevistadas.

Dado el carácter de evaluación de efectos de esta consultoría, el análisis de la información se realizó considerando distintos niveles: por una parte, la aplicación de los criterios de evaluación al desarrollo de los diferentes productos (proyectos), la vinculación entre ellos y su aporte al resultado; por otra, el análisis de contexto, de alianzas y posicionamiento del PNUD en torno a la problemática de fortalecimiento de la democracia. Desde ambas perspectivas, se confluyó en un análisis de los cambios alcanzados en el período, la contribución del PNUD a ellos, los factores de éxito y la estrategia de alianzas que se llevó a cabo.

**c. Estructura del Informe**

El Informe se estructura siguiendo el esquema contenido en los Términos de Referencia, considerando, en primer lugar, el contexto de desarrollo del Programa País en su Área de Gobernabilidad referidos a los problemas que se han buscado abordar, los objetivos y resultados esperados y los actores involucrados. En segundo lugar, se presentan los principales hallazgos de la evaluación organizados en torno a los criterios que la orientan (pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad) y las respectivas preguntas vinculadas a cada uno de ellos. A continuación, se señalan las conclusiones más relevantes estructuradas según los aspectos destacados en los citados Términos de Referencia para finalizar con las recomendaciones y lecciones aprendidas. Se anexan un conjunto de antecedentes que complementan y sostienen el juicio evaluativo.

# II. CONTEXTO DE DESARROLLO

1. **Comienzo y duración del Programa (efecto)**

La presente evaluación se aplica al efecto 3 contemplado en el Programa País (2011-2014) del PNUD en Chile. Dicho efecto se plantea del siguiente modo: “Se han fortalecido el ejercicio de la ciudadanía social y política y los mecanismos de participación de la sociedad civil y de control de la gestión pública”.

Su desarrollo principal se lleva a cabo vinculado al ciclo gubernamental actual (2010 - 2014). De hecho, el programa para el período anterior (2007-2009) fue prorrogado hasta 2010 para que el presente programa coincidiera efectivamente con la administración que asumió a partir de ese año. Con las nuevas autoridades, se acordó la realización de un conjunto de proyectos que expresan el interés del gobierno respecto de la cooperación del PNUD para alcanzar sus prioridades programáticas.

Para lograr el efecto mencionado, se han llevado adelante una serie de proyectos, de los cuales la contraparte puso a disposición de la presente evaluación las iniciativas que se señalan a continuación:

**Tabla 1**

**Proyectos vinculados al Efecto 3**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Proyecto** | **Inicio-Fin** | **Agencia implementadora** | **Presupuesto (USD)** |
| 58765/77713  Fortaleciendo la Transparencia y Probidad en la gestión pública en Chile a través de la Cooperación Internacional y Seguimiento de UNCAC | 2008-Junio 2013 | Contraloría General de la República | 420.000 |
| Auditoría a la Democracia para el Bicentenario: ¿Cuán democrática es la democracia en Chile? | Mayo 2009-Diciembre 2011 | PNUD y Consorcio de centros de pensamiento | 300.000 |
| 80334  Auditoría a la Democracia: Fortaleciendo la Democracia a través de la producción de conocimientos y el diálogo | Enero 2012-Diciembre 2013 | PNUD y Consorcio de centros de pensamiento | 570.000 |
| Plan de Inicio: Exploración de temáticas de trabajo para el fortalecimiento de las Políticas de Prevención del delito con un enfoque centrado en el Desarrollo Humano. | Octubre 2011-Septiembre 2012 | PNUD | 30.000 |
| 80433  Fortalecimiento del Ejercicio del Derecho al Acceso a la Información Pública en Chile | Plan de Inicio diciembre 2011-diciembre 2014 | Consejo para la transparencia | 820.500 |
| 72211  Fortalecimiento de la gestión pública participativa y cohesión social | Diciembre 2009- diciembre 2013 | SEGEGOB | 296.086 |
| 79119  Fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de políticas públicas de género en participación de las mujeres y prevención de la violencia intrafamiliar | Agosto 2011 –diciembre 2013 | SERNAM | 650.000 |

Fuente: PNUD

1. **Problemas que el Programa (efecto) espera abordar**

El período en evaluación coincide con la asunción de un nuevo gobierno, que representa un cambio en la coalición gobernante. Después de 50 años de la historia del país una alianza de partidos de derecha asume el gobierno tras una elección democrática. Esta situación muestra, por un lado, la solidez de las elecciones como mecanismo democrático y la posibilidad de la alternancia en el poder, y, por otro, permite observar aquellos elementos identificados en los diagnósticos como limitantes del desarrollo democrático, que son propios del ordenamiento institucional y que requieren reformas estructurales.

En este marco, y tal como lo sugiere el estudio del Latinobarómetro de 2010, en el caso chileno, la distancia de las y los ciudadanos con el sistema político y la falta de confianza en las instituciones, no tendría un sustento de falta de apoyo a la democracia como régimen de gobierno entre la población: Chile alcanza su punto más alto de apoyo a la democracia en el año 2010 (63%) lo que no se producía desde 1995[[6]](#footnote-6). Ello también se ve reflejado en la Encuesta de Auditoría a la Democracia realizada en 2010, donde el 58% de las y los encuestados señalan que “la democracia es preferible a cualquier otra forma de gobierno”[[7]](#footnote-7).

No obstante esta valoración general hacia la democracia, en el citado estudio de Auditoría a la Democracia, sólo el 26% de las personas encuestadas en 2010 indican que la “democracia funciona bien o muy bien” en el país. En este contexto, llama la atención la falta de confianza y el nivel de crítica de las personas hacia los partidos políticos y el Parlamento, como instancia de representación.

En efecto, según el mismo informe, el Congreso cuenta con la confianza del 28% de personas encuestadas, mientras los partidos políticos sólo alcanzan a un 15%. En este mismo marco, el 75% de las personas encuestadas señalan que las y los parlamentarios “deberían representar a todos los chilenos”, mientras, en la práctica, el 53% opina que representan al partido político al que pertenecen. De esta forma, el 59% indica que las y los parlamentarios cumplen mal o muy mal su función de representar los intereses de las personas.

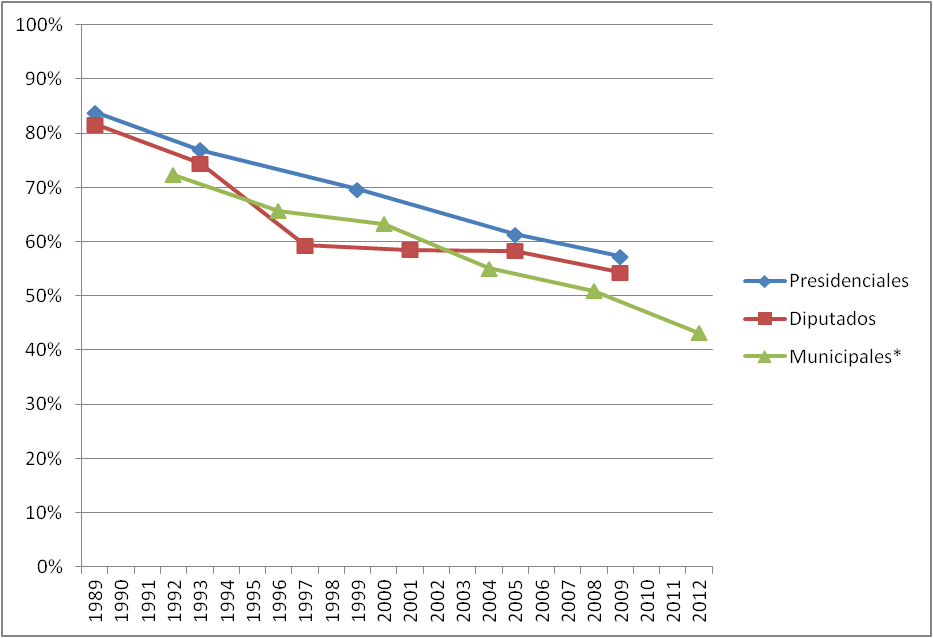
La misma evaluación crítica se presenta respecto de los partidos políticos, donde el 75% de las y los encuestados plantea que “no les encuentra ninguna virtud”. Del mismo modo, en términos comparados, Chile presenta el menor nivel registrado en toda la región en cuanto a activismo partidario. Sólo un 3% de encuestados declara haber trabajado para algún candidato o partido en la última elección, contra una media regional de aproximadamente 10%[[8]](#footnote-8).

Por otra parte, el diagnóstico sobre desafección de la población respecto de la política institucional y la baja en el interés de participar en las elecciones se ve refrendado por las cifras relativas a las últimas elecciones. Tal como se muestra el siguiente gráfico elaborado por el Programa de auditoría a la democracia, la participación en las elecciones ha ido decreciendo en los últimos años, a pesar del cambio legislativo que apuntó a la inscripción automática y el voto voluntario como una forma de facilitar la inclusión de quienes (particularmente jóvenes) no se inscribían en los registros electorales y no participaban en las elecciones en períodos anteriores:

**Gráfico**

**Porcentaje de personas que participa en elecciones en Chile**

**en relación con el total de población en edad de votar, 1989-2012**



Fuente: Auditoría a la Democracia con base en datos del Servicio Electoral. Varios años.

En este marco, y reconociendo que la falta de confianza en los partidos políticos, los parlamentos y la baja participación en las elecciones constituyen fenómenos globales[[9]](#footnote-9), existen particularidades nacionales asociadas al sistema electoral que han sido mencionadas como factores que inciden en dicha desafección. Tal como lo señala el Informe de Derechos Humanos del INDH, el derecho a la participación política se ve afectado por el sistema electoral binominal vigente en el país, establecido en la Ley Nº 18.700 sobre Votaciones Populares y Escrutinios de 1988. Dicho sistema deriva en una sobrerrepresentación de pactos con votación minoritaria, al tiempo que eleva las barreras de entrada al Congreso Nacional para las candidaturas independientes o fuera de pacto. A pesar de las propuestas presentadas hace dos décadas para modificar en particular el sistema electoral binominal, esta legislación sigue vigente. Ello es consecuencia de los elevados quórums establecidos para la reforma de las leyes orgánicas constitucionales, las que requieren de 4/7 en cada cámara del Congreso Nacional. Aunque hay quienes argumentan que este sistema electoral binominal ha garantizado estabilidad política en el Parlamento, en la práctica existe un empate virtual entre las dos grandes coaliciones de partidos existentes, lo que redunda en que la ciudadanía no visualice en forma clara la influencia de su voto[[10]](#footnote-10). De hecho, esta es una materia que ha sido observada por el Comité de Derechos Humanos de Naciones Unidas, que en su informe de 2007 sobre Chile señaló: “aun cuando nota que se retiró de la Constitución la referencia al sistema binominal, el Comité observa con preocupación que, como lo indicó el Estado parte, el sistema de elección que impera en Chile puede impedir que todos los individuos tengan una representación parlamentaria efectiva (artículos 3 y 25 del Pacto). El Estado parte debería acrecentar sus esfuerzos para superar los obstáculos políticos que impiden la reforma de la Ley Orgánica Constitucional sobre Votaciones Populares y Escrutinios, a fin de garantizar en igualdad el derecho al sufragio universal, establecido en el artículo 25 del Pacto”[[11]](#footnote-11).

Así mismo, diversos estudios han mostrado la necesidad de realizar también reformas a las normas que regulan el funcionamiento de los partidos políticos y el financiamiento de la política, como una manera de encarar el creciente distanciamiento de estas instituciones con la ciudadanía[[12]](#footnote-12).

Esta situación de falta de vinculación de las instituciones democráticas y representativas con los intereses de la ciudadanía, se hace particularmente fuerte entre las nuevas generaciones. De esta manera, hasta el año 2010, cuando comienza el Programa País en evaluación y no existía la inscripción automática, la evolución de la participación de los jóvenes en el padrón electoral fue decreciendo en forma muy importante: En 1988, un tercio de los inscritos era menor de 30 años. En 2001, lo era solo el 13%, en 2009 llegó a 10,9% y en 2010 sólo un 10% del electorado estaba constituido por aquellos entre 18 y 29 años de edad, los cuales representaban un 18% de la población de ese año[[13]](#footnote-13).

No obstante, desde 2011 en adelante, irrumpió en la escena pública un importante movimiento estudiantil que se ha movilizado en forma persistente por sus demandas de educación gratuita y de calidad, a la vez que ha reivindicado una crítica amplia a la clase política y la necesidad de realizar reformas estructurales expresadas en una nueva constitución. Junto a este movimiento, el país ha sido testigo de movilizaciones vinculadas a temáticas ambientales y también de desarrollo regional, lo que muestra que la desafección no ha estado unida a la pasividad.

Por otra parte, las mujeres muestran un alto rezago en relación a los puestos de representación comparando su situación con el resto de los países de la región: al año 2010, constituían el 13% del Senado los senadores; el 15% de la Cámara de Diputados y el 30% de los ministros.

Del mismo modo, a pesar de la importancia que la demanda de respeto a sus derechos por parte de los Pueblos Indígenas ha tenido en la agenda pública, no existen -en la práctica- mecanismos de representación que permitan canalizar estas demandas hacia las instituciones políticas y gubernamentales.

En este marco, se considera que en el país se ha ido constituyendo en una “democracia de baja intensidad” en tanto cumple con los requisitos básicos -existe el derecho a participar y hay más de dos partidos relevantes en competencia más allá de la vigencia de un sistema electoral restrictivo-, sin embargo, existe, como ya se señaló, una baja importante de la participación y de la competencia[[14]](#footnote-14).

Desde otra perspectiva, Chile es calificado por el Banco Mundial como un país con un buen indicador de eficacia gubernamental y control de la corrupción[[15]](#footnote-15). Ello se corrobora con la opinión de las personas entrevistadas en el citado estudio de Auditoría a la Democracia del año 2010, donde sólo el 24% cree que hay mucha corrupción en el gobierno[[16]](#footnote-16). A pesar de esta percepción relativamente favorable, es importante destacar que, desde hace varios años, el país ha ido avanzando en legislación e institucionalidad que regule la transparencia, el acceso a la información y el enfrentamiento a la corrupción. Esta temática ha estado vinculada a la modernización del Estado, en tanto se espera que el mismo sea capaz de responder de manera eficiente y eficaz a las necesidades de la población y que esté dotado de mecanismos institucionales que garanticen la transparencia y la rendición de cuentas.

Por otra parte, ha emergido la preocupación por los procesos de incorporación de la participación ciudadana como una ampliación de la democracia y un ejercicio del derecho a influir directamente en la gestión pública. En este último sentido, a pesar que el asociacionismo no muestra cifras destacables en el país en los últimos años[[17]](#footnote-17), existe interés por fortalecer la capacidad de incidir de la ciudadanía en las políticas públicas, una de cuyas expresiones es la aprobación de la ley 20.500 sobre Asociaciones y participación Ciudadana en la Gestión Pública, publicada en febrero de 2011.

Desde otra perspectiva y situando el ámbito de acción de las agencias de Naciones Unidas en el país, es necesario considerar que la cooperación que el PNUD se lleva a cabo tomando en cuenta que Chile es un país de renta media alta y, por tanto, no es un gran receptor de cooperación financiera tradicional. Así, tal como se señala en el UNDAF 2011-20144, la contribución de las agencias del Sistema de las Naciones Unidas presentes en el país se expresa en asistencia técnica de alto nivel, el conocimiento de experiencias comparadas y buenas prácticas que puedan inspirar sus propias soluciones frente a estos problemas. La neutralidad del Sistema permite ofrecer instancias de diálogos para el establecimiento de acuerdos estratégicos entre diversos actores en asuntos de interés público de alta complejidad. Otra ventaja comparativa es la abogacía para la plena vigencia de los derechos humanos según los estándares aprobados por las Naciones Unidas en relación a vulnerabilidades particulares[[18]](#footnote-18).

En este marco, el PNUD acuerda con el gobierno de Chile el **Programa País** para el período, constituyéndose en su principal socio, aliado estratégico y financiador de las iniciativas que desde este acuerdo se lleven a cabo. Ello se traduce, por una parte, en que dichas iniciativas cuentan con el respaldo y están alineadas con las prioridades gubernamentales y, por otra, en una eventual dependencia para generar nuevas iniciativas que, pareciendo relevantes para el desarrollo del país, no cuentan con el interés u apoyo gubernamental.

1. **Objetivos inmediatos y de desarrollo del Programa**

El documento Plan de Acción del Programa País[[19]](#footnote-19) que operacionaliza el Programa País (2011-2014) acordado con el Gobierno de Chile, no identifica explícitamente una definición de objetivos inmediatos y de desarrollo. No obstante, vale la pena señalar las líneas de acción que, en la parte narrativa de dicho documento, se describen para el Área de Gobernabilidad Democrática pues ellas dan el marco para entender las dimensiones en que se especifica el trabajo que realiza el PNUD para alcanzar el efecto esperado:

* ***Consolidación de las Instituciones democráticas*:** el PNUD cooperará en el afianzamiento de las reformas democráticas, vinculándose en los procesos de reforma y fortalecimiento de los distintos poderes del Estado. Paralelamente apoyará los procesos y reformas de profundización y expansión de mecanismos de participación e inclusión ciudadanas. En cooperación con instituciones académicas, centros de pensamiento y organizaciones políticas y sociales promoverá un diagnóstico amplio sobre el funcionamiento de la democracia en el país e impulsará estrategias de difusión y comunicación para difundir sus resultados y principios democráticos. A su vez, el PNUD se involucrará en la evaluación de programas y políticas en materia de seguridad ciudadana y en la proposición de estrategias de prevención inclusivas a partir de la experiencia internacional en la materia. Contribuirá en afinar diagnósticos y propiciar el diálogo para generar propuestas de reforma para fortalecer el rol de los partidos políticos en el sistema democrático.

* ***Impulso a la modernización del Estado***: el PNUD apoyará los procesos de mejoramiento de la gestión pública, mediante el apoyo al fortalecimiento de instituciones y capacidad del personal de la administración pública para mejorar la calidad de políticas públicas y la eficiencia en el uso de los recursos fiscales, con énfasis en la ampliación y robustecimiento de los procesos de acceso a información, transparencia y combate a la corrupción, incluyendo el apoyo a la fiscalización de los procesos de emergencia y reconstrucción.
* ***Población Juvenil*:** el PNUD trabajará en el fortalecimiento del capital social y la participación política y social de los y las jóvenes en situación de mayor vulnerabilidad desde un enfoque de derechos

1. **Actores**

Se distinguen los siguientes actores involucrados:

1. Sector Público

* Gobierno: Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Ministerio Secretaría General de Gobierno, Ministerio del Interior, Instituto Nacional de la Juventud (INJUV), Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM), Programa de Modernización del Estado, gobiernos regionales
* Parlamento
* Organismos autónomos: Contraloría General de la República, Consejo para la Transparencia

1. Sociedad civil: redes de la Sociedad Civil, Centros de Estudios, Universidades, organizaciones de jóvenes, mujeres y pueblos indígenas.
2. Partidos Políticos

III. HALLAZGOS[[20]](#footnote-20)

## Pertinencia y relevancia

***Hallazgo 1***

***Los problemas y causas identificados a enfrentar para lograr el efecto deseado son pertinentes a la realidad del país y representan desafíos de largo plazo.***

El efecto que se busca alcanzar en el área de gobernabilidad democrática fue planificado sobre la base de un análisis de la institucionalidad democrática del país que se expresa en la evaluación conjunta de país (CCA por sus siglas en inglés) realizada por el Sistema de las Naciones Unidas en Chile en 2010. En dicho documento se destacan una serie de desafíos propios de su nivel de desarrollo humano. Se advierte que Chile es uno de los países que más ha avanzado en la región en logros socioeconómicos y con una importante estabilidad en sus procesos democráticos, siendo el país con el más alto índice de Desarrollo Humano. No obstante, junto a estos avances, se destacan diversas limitaciones de la democracia en el país, tanto respecto de la pérdida de legitimidad de las instituciones democráticas por parte de la ciudadanía como de la discriminación a poblaciones específicas [[21]](#footnote-21).

Profundizando en esta dirección, el Programa País del PNUD señala que, aunque Chile tiene una situación política estable, se ha producido un creciente distanciamiento de la ciudadanía respecto del funcionamiento democrático, lo que se hace evidente en los bajos niveles de participación electoral (sobre todo de jóvenes), en la evaluación negativa de instituciones clave para el funcionamiento democrático (como el Congreso y los partidos políticos) y en la preocupación por la transparencia y probidad en la gestión pública. Igualmente, está pendiente la introducción de reformas a fin de mejorar los niveles de representación y participación política, especialmente de jóvenes, mujeres y poblaciones indígenas.

Este diagnóstico está alineado con las prioridades nacionales, en tanto se expresa una preocupación similar en el Programa de gobierno el cual establece que “las causas de este fenómeno radican en la carencia de reformas que faciliten la participación, la transparencia y la confianza en nuestras instituciones democráticas. La democracia parece capturada por unos pocos, entregada a los grupos de interés y estructurada sobre la base de cuotas de poder”[[22]](#footnote-22).

Más allá de este alineamiento, los problemas señalados forman parte de las prioridades de la agenda pública, donde, como se señaló en la sección anterior, viene poniéndose en discusión la calidad de la democracia en el país y particularmente la distancia del sistema político respecto de las preocupaciones y confianza de las personas.

El programa en evaluación representa una continuidad con el programa anterior, que también establecía como un resultado a alcanzar, “la consolidación de la reforma democrática con especial énfasis en derechos humanos, transparencia de los servicios públicos y modernización del Estado”[[23]](#footnote-23), lo que da cuenta de la profundidad de los desafíos y la necesidad de realizar acciones de largo plazo.

Del mismo modo, los estudios realizados en 2012 sobre distintas dimensiones de la gobernabilidad democrática no presentan cambios sustantivos respecto de la situación descrita para el contexto de desarrollo que dio lugar al inicio del programa en evaluación, por lo tanto, se mantienen las preocupaciones y persisten los problemas detectados en el diagnóstico[[24]](#footnote-24).

***Hallazgo 2***

***El PNUD ha promovido el principio de igualdad de género como parte sustantiva del área de gobernabilidad.***

Un aspecto que destaca en el caso chileno es que, a pesar de estar clasificado como un país de desarrollo humano alto, existe un importante rezago en el acceso de las mujeres a los puestos de representación: constituyen el 18,4% del Senado; el 15,8% de la Cámara de Diputados[[25]](#footnote-25) y el 30% de los ministros. En las Elecciones Municipales del 2012 resultaron electas un 12,5% de alcaldesas frente a un 87,5% de alcaldes. Estas cifras no muestran cambios significativos respecto de las elecciones efectuadas desde el avenimiento a la democracia en el país, mostrando una desvinculación entre los avances en desarrollo humano y la representación y acceso de las mujeres a los espacios de poder en el país. Es decir, las mujeres avanzan en mejoramiento de las condiciones de vida, mas no necesariamente en mejoramiento de su posición en la sociedad.

Esta situación, así como sus causas y consecuencias han sido estudiadas y documentadas y han dado lugar a diferentes propuestas legislativas y de política pública, que, no obstante, no han logrado incidir positivamente en un avance en la situación. Incluso De hecho el Comité Co-CEDAW, valorando los esfuerzos públicos realizados, señaló las siguientes recomendaciones[[26]](#footnote-26):

(a) Considerar adoptar, cuando sea necesario, medidas especiales de carácter temporal, con el fin de acelerar la participación plena e igualitaria de la mujer en la vida pública y política;

(b) Fortalecer los esfuerzos encaminados a aumentar la participación de la mujer en la vida política a nivel nacional y municipal, incluyendo la realización de campañas de sensibilización también enfocadas en mujeres indígenas, otorgando incentivos para que los partidos políticos designen a un número igual de mujeres y hombres en las candidaturas y financiar adecuadamente las campañas de las candidatas;

(c) Tomar todas las medidas necesarias para iniciar la reforma del sistema electoral binominal y asegurar que el estudio requerido por la Secretaría General de Gobierno y Secretaría General de la Presidencia con miras a formular una propuesta al respecto sea realizado con un marco de tiempo establecido (en un plazo determinado).

No obstante estas limitaciones más estructurales y de prioridad en la agenda política del gobierno, el PNUD ha participado activamente en la visibilización y problematización de la falta de igualdad de género en materias asociadas a la gobernabilidad democrática. En este sentido, se ha realizado una activa labor por transversalizar el enfoque de igualdad de género en el quehacer habitual, particularmente en lo referido a las reformas políticas, lo que se visto reforzado por la experticia técnica de la oficial de programa del Área de Gobernabilidad y de la profesional que oficia de punto focal de género para la institución.

También se ha buscado llevar adelante iniciativas para mejorar la legislación en la materia, promoviendo la aplicación de un enfoque de igualdad de género en la ley de primarias aprobada en 2012[[27]](#footnote-27) y una ley de cuotas, lo que no ha logrado resultados debido a distintas prioridades gubernamentales y a la falta de apoyo de los parlamentarios. Ello, a pesar que la mayor parte de la población expresa su disposición favorable al respecto, como lo muestra la Encuesta de Auditoría a la Democracia, en la cual el 70% de las personas encuestadas manifiestan su acuerdo con una ley que exija a los partidos tener un porcentaje mínimo de candidatas mujeres para los cargos de elección popular[[28]](#footnote-28).

***Hallazgo 3***

***Los diferentes actores reconocen las ventajas comparativas del PNUD y su aporte para el desarrollo de iniciativas en las temáticas implicadas***

Todos los entrevistados coinciden en reconocer al PNUD como un organismo sólido que cuenta con ventajas comparativas para cooperar con el desarrollo humano del país, lo que le confiere un alto grado de posicionamiento entre sus interlocutores, con una suerte de “marca PNUD”. Entre las ventajas comparativas destacan su neutralidad activa que le permite potenciar una amplia capacidad de convocatoria, la producción de conocimiento de calidad, la disposición de experiencias y técnicos a nivel global y su enfoque de promoción de la democracia fundado en el enfoque de derechos humanos que le inspira como parte del Sistema de las Naciones Unidas. Estos juicios se sustentan por las acciones desarrolladas en el marco de los diferentes proyectos por el Área de gobernabilidad, así como también por otros productos del PNUD como el Informe de Desarrollo Humano que ha tenido importante influencia en la agenda pública, de manera que, más que el reconocimiento sólo de un equipo, existe una valoración institucional que le otorga mayor legitimidad aún a su accionar.

En un país de renta media alta como es Chile, los actores institucionales reconocen el aporte del PNUD principalmente en asistencia técnica, en la acumulación y difusión de conocimiento en temas emergentes o temas pendientes tanto en el país como su conexión con experiencias y expertos a nivel global, y en fortalecimiento de capacidades. En algunos casos, se valora adicionalmente el rol de administrador de recursos públicos en la medida que facilita la gestión de iniciativas que la burocracia pública dificulta. En el caso de las organizaciones de la sociedad civil, se espera que el PNUD pueda también canalizar recursos financieros para sus acciones, dadas las dificultades financieras que el sector enfrenta en el país, con lo cual se da una respuesta concreta a la demanda de fortalecimiento de la Sociedad Civil para generar contrapesos en un sistema democrático.

En este sentido, la estrategia del PNUD para cooperar en dimensiones de la gobernabilidad democrática ha sido adecuada al contexto de desarrollo, aunque es posible fortalecer algunos modelos de trabajo para alcanzar mayores resultados como se verá en las secciones siguientes.

No obstante, es relevante señalar que varios de los entrevistados, pertenecientes a distintos organismos, plantean “haber aprendido a conocer” la labor del PNUD a partir de su involucramiento en iniciativas específicas.

***Hallazgo 4***

***El diseño lógico de la matriz de resultados presenta inconsistencias en la formulación del efecto y en la coherencia con los productos***

A nivel global, el PNUD ha adoptado la Gestión Basada en Resultados (GBR) como un principio orientador de su gestión, impulsando este enfoque más sistemáticamente en los últimos años[[29]](#footnote-29). En particular, ha ido avanzando hacia la aplicación de una “gestión para resultados de desarrollo”, entendiendo la necesidad de responder a las crecientes demandas de que se rindan cuentas a las y los ciudadanos sobre cómo se usa la asistencia, los resultados logrados y si estos resultados son apropiados para llevar los cambios deseados en materia de desarrollo humano. Este enfoque alienta a las agencias de desarrollo a centrarse en la creación de alianzas y la colaboración, así como a asegurar una mayor coherencia en las iniciativas desplegadas por los diferentes integrantes del Sistema de las Naciones Unidas en los países[[30]](#footnote-30).

En términos operativos, este enfoque pone énfasis en vincular dinámicamente los procesos de planificación, seguimiento y evaluación, relevando los aprendizajes resultantes de las prácticas y la reflexión para aportar a superar los desafíos del desarrollo que se han detectado en conjunto con los socios estratégicos. En este sentido, el Programa País del PNUD se vincula con el UNDAF como marco general de programación para acordar las acciones de cooperación con el Gobierno y sus resultados esperados, concordando a nivel de efectos[[31]](#footnote-31).

En relación a lo que compete a la presente evaluación, el efecto 3 corresponde al mismo outcome planteado en el marco del UNDAF 2011-2014. Ello representa una fortaleza en tanto significa alinear los esfuerzos del PNUD con el conjunto de la cooperación del Sistema de las Naciones Unidas en el país. No obstante, representa una limitación puesto que contiene una formulación muy amplia y general que invisibiliza los aportes del PNUD en dimensiones más específicas de la gobernabilidad democrática, en la cual tiene un trabajo y posicionamiento acumulado.

De este modo, el efecto está formulado como una suma de temáticas o líneas de acción que tienen vinculación entre sí en un sentido muy amplio, si es que se entiende la gobernabilidad democrática como un modelo coherente que involucra la garantía del derecho a la representación y la participación junto a una adecuada gestión pública que asegura la implementación e institucionalización de mecanismos de transparencia y probidad. Dado que, en los hechos, estas dimensiones no se desarrollan articuladamente ni por parte de los actores e instituciones involucradas, ni tampoco implican llevar adelante el mismo tipo de esfuerzos, la formulación apunta más bien a un resultado de impacto, con contribuciones de muy diversa naturaleza. Del mismo modo, aunque no están formuladas como tales, las líneas de acción podrían corresponder cada una de ellas a un efecto, lo que requiere en el futuro de una mayor precisión.

En este marco, es posible vincular la agenda efectivamente implementada y que es objeto de esta evaluación a las líneas de acción planteadas en la sección narrativa ya citada del Plan de Acción del Programa País[[32]](#footnote-32), y que se encuentran estructuradas en torno a:

* *Consolidación de las Instituciones democráticas*:

Proyectos 70010/70011/70517: Auditoría a la Democracia para el Bicentenario: ¿cuán democrática es la democracia en Chile” Consorcio de Centros de Pensamiento (CIEPLAN, ProyectAmérica, Libertad y Desarrollo y Centro de Estudios Públicos)

Proyecto 80334: Auditoría a la Democracia a través de la producción de conocimientos y el diálogo, PNUD y Consorcio de Centros de Pensamiento (CIEPLAN, ProyectAmérica, Libertad y Desarrollo, Centro de Estudios Públicos, Fundación Jaime Guzmán, Instituto Libertad, Chile XXI)

Proyecto 79119 : Fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de políticas públicas de género en participación de las mujeres y prevención de la violencia intrafamiliar, SERNAM

Proyecto 72211: Fortalecimiento de la gestión pública participativa y cohesión social, SEGEGOB

Proyecto 80047: Plan de Inicio: Exploración de temáticas de trabajo para el fortalecimiento de las Políticas de Prevención del delito con un enfoque centrado en el Desarrollo Humano

Otras actividades: organización y presencia en seminarios y capacitaciones. Otras actividades: Apoyo financiero a Encuentro de la Sociedad Civil Populusaurio

* *Impulso a la modernización del Estado*

Proyectos 58765/77713: Fortaleciendo la Transparencia y Probidad en la gestión pública en Chile a través de la Cooperación Internacional y Seguimiento de UNCAC, Contraloría General de la República

Proyecto 80433: Fortalecimiento del Ejercicio del Derecho al Acceso a la Información Pública en Chile, Consejo para la Transparencia

Nuevo Proyecto (2014): Fortalecimiento de la Ética y Transparencia en el Congreso Nacional (nuevo)

No se observa una articulación explícita entre el efecto y las líneas de acción a las cuales responden los proyectos desarrollados. En ese sentido, los proyectos, no están diseñados para cumplir el efecto, sino como iniciativas relevantes por sí mismas que se enmarcan en campos temáticos en los cuales el PNUD ha especializado su aporte en gobernabilidad. De hecho, algunos de los proyectos actuales son una continuidad de iniciativas iniciadas en el Programa País anterior. Respecto de las líneas de acción, los proyectos analizados se concentran en las dos primeras líneas, no encontrándose proyectos vinculados a promover la participación de los jóvenes.

La gestión del área está enfocada, principalmente, en el acuerdo con la contraparte de gobierno en torno a proyectos con coherencia interna, aunque esta misma contraparte reconoce que ellos son parte de un esfuerzo por orientarse hacia resultados globales concordados en el UNDAF y el Programa País. En ese sentido, se considera que el PNUD ha logrado ir incorporando una primera visión de llevar a cabo una gestión común basada en resultados. Se valora que una orientación de este tipo permite ir abriendo nuevas oportunidades de cooperación en función de cambios identificados como necesarios. En este marco, se reconoce una agrupación de iniciativas en torno a líneas de trabajo, destacando la sinergia y dinámica producida en relación a transparencia, acceso a la información y combate a la corrupción, donde se han abierto nuevas posibilidades de proyectos de cooperación; así, se ha logrado consolidar un posicionamiento relevante de la contribución que el PNUD puede realizar en la materia, ampliándose las alianzas y actores involucrados.

El enfoque de gestión basada en resultados considera relevante la identificación y seguimiento de indicadores que puedan informar acerca del avance efectivo hacia los logros esperados, pues ello permite, por una parte, precisar los cambios que se esperan alcanzar, a la vez que dar cuenta de los resultados efectivos a quienes estén involucrados. A partir de esta información, es posible generar una reflexión que enriquezca la labor realizada y revisar los productos implementados o posibles. En el caso de la presente evaluación, el Plan de Acción señala dos indicadores para el efecto 3[[33]](#footnote-33):

1. N° de propuestas legislativas sobre fortalecimiento democrático y participación ciudadana presentadas y debatidas en el Congreso

Línea de Base: Reformas e iniciativas en curso y nuevas propuestas contempladas en el Programa de Gobierno para el período 2010-2014

Meta: Elaboración y debate de al menos 2 propuestas de reforma para fortalecer la gobernabilidad democrática y participación política.

1. N° de propuestas de modernización del Estado puestas en práctica a nivel central y regional

Línea de Base: S/I

Meta: 5 propuestas de modernización de la gestión pública formuladas y aplicadas en dependencias del Gobierno nacional y de gobiernos regionales

Si bien el primer indicador se vincula con el efecto en tanto las limitaciones a la ciudadanía social y política requieren de cambios legislativos para superarse, el segundo no guarda una relación tan clara. La modernización de la gestión pública es un proceso muy amplio que no equivale necesariamente a mecanismos de participación de la sociedad civil y de control social, como están relevados en el efecto. La ausencia de línea de base y la imprecisión de la meta dificultan más su entendimiento. En este marco, se observa la falta de algún indicador que dé cuenta de un mayor ejercicio de la participación de la sociedad civil y de control social de la gestión pública, que pueda además expresarse en forma desagregada por sexo y grupos etarios para responder al diagnóstico a la propuesta expresada en el campo narrativo sobre la necesidad de mejorar la situación de mujeres y jóvenes.

Según se recogió en la evaluación, el Marco de Resultados del CPAP es una propuesta flexible de manera que los productos señalados pueden variar en el tiempo. Por ello, no se realiza un análisis de consistencia lógica.

## Eficacia

**2.1 Avance hacia los resultados**

***Hallazgo 5***

***En una mirada de conjunto, los resultados alcanzados dan cuenta de un avance en condiciones que favorecen el ejercicio de la ciudadanía social y política, la participación de la sociedad civil y el control de la gestión pública.***

En relación a las dimensiones contempladas en el efecto y que forman parte de la presente evaluación, se puede señalar que:

a. *Respecto de la consolidación de las instituciones democráticas*, existe un importante avance en relación a la construcción de conocimiento que permite fundamentar de manera sólida la necesidad de reformas. Ello se debe a la calidad de los productos elaborados y a la estrategia de su realizada a través de un esfuerzo colectivo con actores que representan opiniones políticas disímiles. En este sentido, se ha contribuido junto a otros actores académicos y de generación de opinión a consolidar una imagen más acabada de los déficits democráticos, en comparación, además, con el panorama regional. No obstante, la transformación de estos diagnósticos en propuestas de reformas políticas consensuadas que pudieran avanzar para su posterior aprobación se ha visto limitado por varios factores, la mayor parte de ellos atribuibles a condiciones del contexto.

Tal como lo plantea el estudio de Luna y Rosenblatt, los partidos reconocen su crisis, pero se encuentran desorientados (y constreñidos por racionalidades de corto plazo) respecto a opciones de reforma institucional y de su funcionamiento interno. Tampoco poseen consensos y cálculos consistentes respecto a los posibles efectos de distintas reformas, lo que genera altos grados de incertidumbre. En este escenario, la discusión de reformas se diluye. En definitiva, más allá del descontento existente y de la crudeza del diagnóstico que realizan los propios líderes políticos, la tendencia a la inercia es muy fuerte[[34]](#footnote-34). De esta forma, el vínculo esperado de influencia entre los centros de pensamiento y los partidos políticos para, desde allí, influir en la elaboración de nuevas reformas no es evidente ni fluido, principalmente por los propios problemas que atraviesan los primeros. Por ello, los avances más relevantes se concentran en el proceso más que en el logro de los indicadores.

Por otra parte, el país no ha logrado avanzar en forma sustantiva respecto de la igualdad de género en el acceso de las mujeres a cargos de representación. Al igual que en el caso anterior, existe un diagnóstico robusto y elocuente sobre la subrepresentación de las mujeres y las barreras de entrada al sistema político, pero ello no se traduce en una mayor sensibilidad ni acción afirmativa al interior de los partidos de los sistemas de representación en el país. Con ello, se muestra que no basta con contar con información consensuada y sólida para lograr las transformaciones esperadas, sino que parece necesario desarrollar estrategias innovadoras de incidencia que consideren la complejidad de dimensiones a enfrentar cuando se busca incorporar nuevos actores al acceso al poder.

En relación al desarrollo de la participación de la sociedad civil en la gestión pública, durante el período analizado se promulgó la ley 20.500[[35]](#footnote-35) que identifica los mecanismos que los servicios públicos deben implementar para garantizar el ejercicio de este derecho. Los esfuerzos realizados apuntan a fortalecer las capacidades de los funcionarios a cargo e incorporar el trabajo con las nuevas tecnologías de la información (en especial las redes sociales virtuales) para potenciar esta función. En este marco, se realizó un levantamiento de las capacidades institucionales en cada servicio público para asumir las responsabilidades establecidas en dicha ley, que mostró la debilidad de los mecanismos actuales en términos de funcionarios, recursos, posición estratégica al interior de la institución y claridad en los objetivos a alcanzar. De este modo, el camino para institucionalizar en forma efectiva la participación ciudadana en la gestión pública parece ser de largo aliento.

*b. Impulso a la modernización del Estado:*

En este ámbito, la acción se ha concentrado en profundizar la transparencia, acceso a la información pública y combate a la corrupción con que deben contar los organismos públicos. Al respecto, se observan importantes avances en el fortalecimiento de sus instituciones en la perspectiva no sólo de cumplir mejor con sus mandatos, sino también de llevarlos a cabo con activa vinculación con la ciudadanía y la sociedad civil. En ese sentido, es interesante señalar que se ha logrado incorporar una concepción amplia de lo que se entiende por transparencia en la gestión pública, vinculándola no sólo a una dimensión propia de la modernización del Estado, sino como parte de los derechos ciudadanos.

En síntesis, los resultados alcanzados a través de la ejecución de los diferentes proyectos y la realización de múltiples actividades dan cuenta de una alta presencia y contribución del PNUD al fortalecimiento de políticas públicas dirigidas a la transparencia y acceso a la información, a generar condiciones favorables para el desarrollo de reformas para la ampliación de la democracia, mientras las acciones orientadas a mejorar la participación política de las mujeres y los mecanismos de participación de la sociedad civil han logrado desarrollar las diversas actividades comprometidas pero ellas han producido cambios más débiles.

**2.2 Avances en los productos**

***Hallazgo 6***

***El proyecto de Auditoría a la democracia ha realizado una importante contribución para generar condiciones conducentes a los cambios legislativos que el país requiere.***

Una parte importante de los esfuerzos del equipo del área de gobernabilidad se han centrado en el desarrollo de dos proyectos consecutivos, vinculados a la Auditoría a la Democracia y que han venido desarrollándose desde 2008. Estas iniciativas han obtenido el reconocimiento del Centro de Gobernabilidad Regional del PNUD y de la Evaluación de los Resultados de Desarrollo (ADR, por sus siglas en inglés) del PNUD Chile 2001-2006, 2007-2010[[36]](#footnote-36)

El modo de trabajo de estos proyectos contempló la asociación en un principio de 4 centros de pensamiento asociados a diferentes posiciones políticas (CEP, CIEPLAN, Libertad y Desarrollo y ProyectAmérica), que en el año 2011 se amplió a otros 3 (Fundación Jaime Guzmán, Instituto Libertad, Chile 21) con los objetivos de:

* Sistematizar indicadores de gobernabilidad democrática, en torno a los partidos políticos, el sistema electoral y el régimen político.
* Establecer un diseño de la auditoria a la democracia en Chile a partir de la participación de expertos nacionales e internacionales así como con contrapartes nacionales.
* Generar un marco de análisis de la gobernabilidad desarrollado y validado a través de un proceso de consulta con participación de organizaciones de la sociedad civil, académicos, representantes del gobierno, políticos.
* Apoyar a los actores locales y al público en general, al informar sobre los resultados de la evaluación y su uso para reformas y procesos políticos.

Los principales productos alcanzados hasta la fecha por ambos proyectos[[37]](#footnote-37) refieren al desarrollo de tres Encuestas de Opinión Pública, realizadas en conjunto con el Centro de Estudios Públicos (CEP), institución que cuenta con un alto grado de legitimidad política en encuestas de opinión pública en el país. Los resultados de estos estudios se dieron a conocer a los actores claves, y público en general a través de actividades de difusión tales como conferencias de prensa, impresos, informes en página web de los centros de estudio, talleres de discusión de resultados y columnas de opinión.

En el 2011 algunas de las reformas democráticas promovidas desde el Consorcio de Centros de Estudios, plataforma de debate coordinada por PNUD para generar consensos entre las diferentes posturas políticas, se materializaron. En diciembre de ese año, el Congreso aprobó la inscripción automática en los registros electorales aumentando el padrón electoral en 4,5 millones de potenciales nuevos votantes. La ley se implementó por primera vez en las elecciones municipales de octubre de 2012.

Se completó la sistematización y análisis de indicadores relevantes para el marco validado y se elaboró el primer borrador del Informe de Evaluación de Gobernabilidad que aún no se ha publicado.

Además se realizaron estudios complementarios, como parte del proceso más amplio de la evaluación de la democracia en Chile. Durante el 2010 se publicó y realizó el lanzamiento oficial del estudio “Gobernabilidad democrática de la defensa en Chile: un índice para el periodo 1990 – 2010” y en noviembre de 2011, se publicó y realizó el lanzamiento del estudio “Frente a las Mayorías: Leyes y Supramayoritarias Tribunal Constitucional en Chile.”

Como parte de la estrategia de establecer una interacción permanente con los ciudadanos, actores sociales y políticos, se diseñó y puso en marcha una página Web[[38]](#footnote-38) que está relacionada tanto con el sitio global de IDEA, así como el Centro de Gobernabilidad de Oslo del PNUD, y a nivel nacional para todas las instituciones involucradas en la ejecución del proyecto. El sitio contiene información sobre el proyecto, los resultados de la evaluación realizada de la democracia, así como las bases de datos aplicadas, incluyendo la encuesta y la información cualitativa obtenida en los años del proyecto. Junto con el sitio del proyecto se difunde información sobre sus actividades y resultados a través de redes sociales (Facebook y Twitter http://facebook.com/Auditoriaalademocracia AudiDemocracia @).

Los principales logros son los siguientes:

* Articulación de centros de pensamiento que adhieren a sectores ideológicos diferentes en un trabajo periódico, lo que ha permitido, por una parte, enriquecer la reflexión y por otra establecer nuevas colaboraciones bilaterales.
* Generación de productos de conocimiento de calidad: libros que aportan análisis sobre temas relevantes, encuesta realizada tres veces consecutivas, que permite construir una serie histórica.
* Enriquecimiento del debate político sobre desafíos democráticos del país, a través de actividades propias del proyecto y la participación activa en múltiples espacios de discusión.

Entre las debilidades o dificultades se pueden señalar:

* Debilidad en la comunicación estratégica que permita aprovechar de mejor manera los resultados obtenidos y llegar más directamente a los involucrados[[39]](#footnote-39).

* En el último período, se advierte que el ritmo de trabajo en el Consorcio ha decaído y se ha perdido claridad respecto de la agenda que los convoca.
* El hecho que el Informe de Auditoría a la Democracia no esté publicado aún pese que se esperaba que ello ocurriera a fines de 2012, genera no sólo desmotivación en el Consorcio, sino que deja sin alcanzar uno de los productos más relevantes del proyecto.

Tal como se señala en el informe final del primer proyecto mencionado[[40]](#footnote-40), esta iniciativa se centró específicamente, en la generación y difusión de conocimiento sobre el estado de la democracia en el país, identificando áreas de la institucionalidad y prácticas políticas que requieren ser mejoradas a través de procesos de reforma; en promover el debate entre el mundo académico y político para identificar propuestas técnicas adecuadas; y establecer espacios de diálogo con amplios sectores de la sociedad para buscar acuerdos y viabilizar reformas institucionales y otras medidas que permitan mejorar el funcionamiento del régimen democrático en Chile.

En relación a estas líneas de trabajo, es posible afirmar que se ha logrado una importante contribución en la primera, poniendo en la agenda pública información sólida y pertinente sobre los déficits democráticos del país. Al mismo tiempo, el hecho que tanto la selección de los asuntos a discutir como el análisis de los resultados y su difusión se lleve a cabo en forma pluralista a través de la participación de centros de pensamiento de diferente afiliación política e ideológica, constituye un relevante aporte para avanzar en el debate sobre propuestas para los cambios necesarios. No obstante, la debilidad de los vínculos entre el mundo académico y el mundo político y la distancia de este último respecto del debate abierto y en profundidad sobre las reformas políticas que se requieren, han limitado el desarrollo de propuestas específicas de reformas. Así también, es posible aprovechar la capacidad de generación de diálogos pluralistas ampliando la convocatoria a la discusión hacia otros actores de la sociedad civil de manera de aportar a disminuir la distancia con el mundo político en una dirección constructiva.

El papel del PNUD es ampliamente valorado por las y los involucrados, en tanto su neutralidad y legitimidad le ha permitido ser un convocante efectivo y ha tenido la capacidad técnica de animar y coordinar un espacio heterogéneo con resultados positivos.

***Hallazgo 7***

***El PNUD ha contribuido al desarrollo de capacidades de las mujeres en un contexto poco favorable para el avance en la representación política de las mujeres***

Las acciones emprendidas para mejorar la representación política de las mujeres han sido focalizadas durante el período en estudio. Por una parte, se llevó a cabo un proyecto acordado con SERNAM que capacitó a 500 candidatas a las elecciones municipales del 2012 en calidad de alcaldesas o concejalas, las cuales pertenecían a diferentes coaliciones políticas y de todo el país. En esta iniciativa -que fue ejecutada por una ONG con amplia trayectoria en la materia y dos universidades, una de ellas regional- el equipo se involucró activamente en el diseño de los cursos y contenidos, así como también participó en las distintas sesiones de capacitación[[41]](#footnote-41). En términos de resultados, además del aporte en conocimientos y fortalecimiento de habilidades, se facilitó el contacto y conocimiento entre las participantes, contribuyendo a ampliar su capital social y la posibilidad de transmisión horizontal de aprendizajes y buenas prácticas. Del mismo modo, a partir de esta iniciativa, PNUD ha prestado asesoría y asistencia técnica a SERNAM, a requerimientos de esta institución en estas materias.

Junto a este proyecto, el equipo ha apoyado iniciativas de la sociedad civil como la discusión para incorporar una perspectiva de igualdad de género en la Ley 20.640 sobre primarias y la campaña impulsada por Comunidad Mujer para promover la adopción de una Ley de cuotas. Del mismo modo, participa en forma habitual en seminarios y actividades realizadas por diversas organizaciones sobre la temática.

El contexto actual no es favorable para la concreción de cambios sustantivos que generen un avance en la igualdad de género en la política. Existen resistencias por parte de los dirigentes de los partidos políticos y tampoco ha constituido una prioridad para el gobierno. Las organizaciones de mujeres, por su parte, no han logrado articular una propuesta común que presione al sistema político. De esta forma, no ha existido un cambio sustantivo en las prácticas de los partidos políticos ni en el ordenamiento institucional que permita obtener resultados relevantes en un mayor acceso de las mujeres a cargos de representación. Es esperable que, en función de la prioridad que esta temática tiene para el futuro gobierno, el PNUD pueda contribuir a partir de sus ventajas comparativas en los procesos que se impulsen para alcanzar los cambios necesarios.

***Hallazgo 8***

***El fortalecimiento de capacidades de las y los funcionarios públicos para incorporar la participación ciudadana en la gestión institucional es un proceso de largo plazo.***

Como continuidad de un proyecto iniciado el 2009, en el marco del presente Programa País se acordó con el Ministerio Secretaría General de Gobierno la ejecución del proyecto “Fortalecimiento de la Gestión Pública Participativa y Cohesión Social”. El proyecto se centra en fortalecer las capacidades del sector público para responder a las funciones y requerimientos de la Ley 20.500 promulgada en 2011. Para ello, se levantó un diagnóstico sobre el cumplimiento en cada servicio, se convocó a una red de 119 funcionarios encargados de participación ciudadana en cada servicio, a los cuales se invitó a participar en tres encuentros de e-participación donde se dieron a conocer los resultados de los estudios realizados y se ha promovido el uso de las TICs y las redes sociales en la participación y se elaboró una guía metodológica para la elaboración de proyectos. Además, se levantó un sitio web[[42]](#footnote-42) que contiene la descripción general del proyecto, información sobre los encuentros realizados y el curso e-learning autoadministrado "Formulación de Proyectos de Gestión Pública Participativa", que tiene por objetivo general, difundir metodologías de trabajo aplicables en materias de participación ciudadana, dirigidas a Ministerios y Servicios Públicos de la Administración Central del Estado, que se rigen por las disposiciones de la Ley 20.500 del 16 de febrero de 2011, sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública.

A pesar de ser una continuidad de un esfuerzo llevado adelante por administraciones anteriores, la incorporación de la participación ciudadana no constituye aún una dimensión propia y habitual de la gestión pública. La segunda encuesta aplicada en 2013 para detectar los avances en materia de desempeño de los servicios públicos en relación a los indicadores de participación ciudadana, muestra resultados positivos en definiciones, programación institucional y en implementación de acciones, y resultados negativos en las capacidades de los equipos y los recursos presupuestarios asociados a estas iniciativas[[43]](#footnote-43). En este sentido, el ejecutivo no cuenta todavía con estructuras internas sólidas que logren permear el conjunto del quehacer de cada servicio. Existe aún desconocimiento sobre el concepto y sus implicancias, así como una falta de capacidad institucional para impulsar estrategias y acciones sostenidas. No obstante, existen instrumentos y un proceso que tiende a su mayor institucionalización, como el Instructivo Presidencial, el documento de Política y los propios esfuerzos desplegados por el proyecto por acompañar a la red de encargados y fortalecer sus capacidades para el diseño de iniciativas en el marco de su competencia que siguen en curso[[44]](#footnote-44). De esta forma, alcanzar resultados sostenibles en este campo, requiere de una acción sostenida y que se proyecte en el tiempo.

***Hallazgo 9***

***El PNUD ha aportado al fortalecimiento de las instituciones involucradas en la promoción, gestión y fiscalización de la transparencia en las políticas públicas, ampliando también su vinculación con la ciudadanía en esta temática.***

La Contraloría General de la República ha alcanzado una alianza estratégica con el PNUD que le ha permitido ampliar sus vínculos con actores de la sociedad civil y consolidar una mirada de la probidad y prevención de la corrupción desde el enfoque de derechos. Es decir, se relaciona la corrupción no sólo como una apropiación indebida de recursos públicos, sino también con una inadecuada formulación e implementación de políticas públicas que no logran garantizar el ejercicio efectivo de los derechos ciudadanos. Esta ampliación del enfoque de combate a la corrupción permite engarzar las normas técnicas y la labor de autoridades especializadas con la discusión e intereses de diferentes organizaciones de la sociedad civil. Uno de los focos principales de los proyectos realizados con la CGR tiene que ver con el seguimiento participativo del cumplimiento de la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC). Para ello, se ha generado un amplio espacio de discusión sobre la institucionalidad nacional y los desafíos pendientes en esta materia con representantes de organizaciones de la sociedad civil, organismos públicos y de gobierno, instituciones académicas y del sector privado[[45]](#footnote-45). Se ha contribuido con ello a la construcción y visibilización de una agenda de profundización respecto de los desafíos de transparencia y acceso a la información que debe acometer el país, a más de 5 años de aprobación de la ley 20.285 sobre acceso a la información pública. A propósito de esta experiencia se ha constituido una red público privada “para informar al ciudadano sobre como participar en el control ciudadano o realizar denuncias”[[46]](#footnote-46).

Por otra parte, también el proyecto vinculado al Consejo para la Transparencia ha aportado a fortalecer la instalación de esta nueva institucionalidad principalmente en relación a dar a conocer su mandato y atribuciones y a promover su uso por parte de la ciudadanía[[47]](#footnote-47).

La presencia del PNUD en esta materia ha impulsado nuevos vínculos con otros actores públicos que deben ir incorporando mayores estándares de transparencia. Se destaca en este sentido el convenio de colaboración con el Senado y la firma del convenio de colaboración con el Parlamento para el fortalecimiento de la ética y transparencia en el Congreso, que incluye un proyecto que se inicia en enero de 2014 con recursos del Programa País.

## Eficiencia

***Hallazgo 10***

***El equipo del Área de Gobernabilidad es reconocido por su calidad técnica***

Todas las personas entrevistadas señalaron su reconocimiento a las capacidades técnicas del equipo del PNUD encargado de llevar adelante las iniciativas comprometidas. Pese al número reducido de profesionales y las limitaciones de recursos, han logrado ejecutar las acciones programadas y liderar la implementación y adaptación de los diferentes proyectos para obtener resultados positivos en su ejecución.

Este aspecto es particularmente relevante en aquellos proyectos en que participan diversos actores y, por lo tanto, la gestión de la coordinación debe ser especialmente cuidada para favorecer el éxito de las iniciativas colectivas. Por ello, en los proyectos de Auditoría a la Democracia se señala que la coordinación técnica y el seguimiento cotidiano de los compromisos y actividades constituyen un aspecto que ha facilitado la articulación de participantes de distintas orientaciones.

Del mismo modo, en las acciones vinculadas a la igualdad de género se recoge también la importancia de la trayectoria del equipo en la materia, lo que le permite apoyar y participar en diversas actividades que promueven la temática, más allá de los compromisos establecidos en proyectos.

***Hallazgo 11***

***Existieron dificultades para el inicio oportuno de algunos proyectos que ha disminuido su tiempo de ejecución, aunque se valora el seguimiento conjunto con la SEGPRES como contraparte***

A los cambios propios de la instalación de un nuevo gobierno que se produjo al inicio del período que cubre la presente evaluación, se sumó el desconocimiento de las y los nuevos encargados del mandato, del quehacer y de la forma de acción del PNUD, lo que redundó en retrasos para el diseño y comienzo de los nuevos proyectos. Ello afectó especialmente el proyecto de la SEGEGOB que se inició con un año de retraso y que, por lo tanto, sólo cuenta con 2 años de ejecución considerando el tiempo de esta administración.

Las dificultades señaladas pueden verse expresadas en el siguiente cuadro que da cuenta de la ejecución presupuestaria por año:

**Tabla 2**

**Ejecución del gasto por año y proyectos (USD) en el periodo de ejecución[[48]](#footnote-48)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2011** | **2012** | **2013** | **Total Ejecutado** | **Presupuesto Total** |
| 58765/77713. Fortaleciendo la Transparencia y probidad en la gestión pública en Chile a través de la Cooperación Internacional y seguimiento de UNCAC | 82.533 | 60.350 | 52.109 | 194.992 | 502.000 |
| 70010/70011/70517. Auditoría a la Democracia para el Bicentenario: ¿cuán democrática es la democracia en Chile? | 110.437 | 24.030 | --- | 134.467 | 300.000 |
| 80334. Auditoría a la Democracia: fortaleciendo la Democracia a través de la producción de conocimientos y el diálogo |  | 226.236 | 170.705 | 396.941 | 570.000 |
| 80047. Plan de Inicio: Exploración de temáticas de trabajo para el fortalecimiento de las Políticas de Prevención del delito con un enfoque centrado en el Desarrollo Humano | 6.868 | 19.929 | 112 | 26.909 | 30.000 |
| 80433. Fortalecimiento del Ejercicio del Derecho al Acceso a la Información Pública en Chile |  | 77.539 | 58.273 | 135.812 | 820.500 |
| 72211. Fortalecimiento de la gestión pública participativa y cohesión | 2.468 | 98.691 | 81.278 | 182.437 | 291.999 |
| 79119. Fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de políticas públicas de género en participación de las mujeres y prevención de la violencia intrafamiliar | 10.605 | 344.938 | 121.066 | 476.609 | 650.000 |
| **TOTAL** | 212.911 | 851.713 | 483.543 | 1.548.167 | 3.164.499 |

Fuente: PNUD Chile

Por otra parte, se considera un acierto haber estructurado un sistema de seguimiento con la contraparte de SEGPRES, que ha permitido ir monitoreando el avance de los proyectos y sus resultados. De este modo, se ha podido destrabar algunas dificultades a la vez que existe una interlocución más general sobre la cooperación en el área. No obstante, dado el déficit de coordinación de políticas públicas en el gobierno que exhibe el país, esta mayor vinculación con la contraparte no asegura que exista una mejor coordinación entre los organismos públicos involucrados en las iniciativas y de este modo poder lograr mayor impacto de los resultados esperados.

También se valora la puesta en marcha de un sistema interno de seguimiento a partir del año pasado. Aunque existe poco tiempo recorrido desde su aplicación, es relevante que la institución pueda contar con información actualizada e integrada sobre los avances programáticos y financieros relacionados con cada efecto y de esa forma enriquecer la implementación de los proyectos en función de los resultados esperados. En ese sentido, se espera que dicho sistema aporte en lograr un mejor registro de información sobre las actividades realizadas y los productos obtenidos. En efecto, en el curso de esta evaluación, se observó una falta de información precisa y vinculada a los resultados comprometidos, así como no fue fácil acceder a un registro de las innumerables actividades de difusión y debate en que participa el equipo, ni a reportes de prensa que permitan formarse una idea del efecto en los medios y la opinión pública que generan las acciones llevadas a cabo por el PNUD y sus asociados.

***Hallazgo 12***

***Los actores institucionales valoran la obtención de recursos que les permite realizar nuevas actividades no contempladas en su gestión habitual.***

La mayor parte de los recursos utilizados en la ejecución proviene del sector público y en esta relación con el gobierno, se observa el cumplimiento de la política del 1 a 1 en términos de aportes.

Respecto de recursos adicionales de otros donantes, se ha logrado movilizar alrededor de un 10% de los recursos informados. En este sentido, aunque ellos no sean cuantitativamente tan relevantes, pueden hacer la diferencia en algunas instituciones para emprender nuevas acciones, dada las rigideces de sus presupuestos.

**Tabla 3**

**Presupuesto total por proyectos (Dólares) según fuente de financiamiento**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PRESUPUESTO TOTAL POR PROYECTOS** | **Aporte Gobierno de Chile** | **Fondos propios PNUD** | **CGR** | **CPT** | **Otros** | **Total** |
| 58765/77713 Fortaleciendo la Transparencia y probidad en la gestión pública en Chile a través de la Cooperación Internacional y seguimiento de UNCAC |  | 239.487 | 142.513 |  | 120.000DGTTF | 502.000 |
| 70010/70011/70517 Auditoría a la Democracia para el Bicentenario: ¿cuán democrática es la democracia en Chile? | 100.000 | 100.000 |  |  | 100.000  OGD | 300.000 |
| 80334 Auditoría a la Democracia: fortaleciendo la Democracia a través de la producción de conocimientos y el diálogo | 250.000 | 250.000 |  |  | 70.000  Fondo 1188 | 570.000 |
| 80047 Plan de Inicio: Exploración de temáticas de trabajo para el fortalecimiento de las Políticas de Prevención del delito con un enfoque centrado en el Desarrollo Humano |  | 30.000 |  |  |  | 30.000 |
| 80433 Fortalecimiento del Ejercicio del Derecho al Acceso a la Información Pública en Chile | 150.000 | 50.000 |  | 620.500 |  | 820.500 |
| 72211 Fortalecimiento de la gestión pública participativa y cohesión | 220.000  71.999 |  |  |  |  | 291.999 |
| 79119 Fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de políticas públicas de género en participación de las mujeres y prevención de la violencia intrafamiliar | 325.000 | 300.000 |  |  | 25.000  Fondo 11888 | 650.000 |
| **TOTAL** | **1.116.999** | **969.487** | **142.513** | **620.500** | **315.000** | **3.164.499** |
| Fuente: PNUD Chile | | | | | | |

## Sostenibilidad

***Hallazgo 13***

***Gran parte de los logros alcanzados están vinculados a capacidades institucionales lo que se traduce en un alto grado de sostenibilidad***

Una parte importante de los esfuerzos realizados se han llevado a cabo en asociación con instituciones que se han apropiado de los procesos realizados. En este sentido, la estrategia de fortalecimiento de capacidades ha sido exitosa para definir la forma de llevar adelante las iniciativas.

En particular, los resultados alcanzados en materia de incorporación de la transparencia en la gestión pública se refieren a compromisos institucionales que son propios de los organismos que han llevado adelante las iniciativas (Contraloría General de la República y Consejo para la Transparencia). El hecho que el Parlamento recientemente haya asumido desafíos en este sentido celebrando un convenio con el PNUD, da cuenta de la solidez de los procesos impulsados.

En este marco, son las instituciones autónomas del poder ejecutivo las que se han involucrado más activamente en la incorporación de la transparencia en la gestión de las políticas públicas como parte de la modernización del estado, la ampliación de la participación de las y los ciudadanos y la prevención de la corrupción. Junto a ello, se valora que las iniciativas se hayan enfocado en identificar y promover ajustes en las capacidades institucionales para mejorar su quehacer y no en la realización de actividades aisladas.

De este modo, si bien se aproxima un cambio de gobierno con una coalición gobernante de otra tendencia política, es posible señalar que la profundización de estas mejoras a la gestión de estas instituciones seguirá adelante.

***Hallazgo 14***

***Existe un contexto favorable para avanzar en el efecto evaluado a partir de los esfuerzos realizados***

Es claro que existe un amplio debate público en el país sobre la necesidad de avanzar con mayor profundidad en la ampliación de la ciudadanía social y política, entendida como un mejor acercamiento y respuesta a los intereses de las y los ciudadanos por parte del sistema político y público en general. De hecho, el programa que orienta al gobierno electo plantea la necesidad de realizar reformas institucionales y políticas, así como fortalecer la participación ciudadana y seguir profundizando la transparencia como mecanismo de modernización del Estado[[49]](#footnote-49). Ello, en el contexto de la propuesta de elaboración de una nueva constitución, orientada por un enfoque de derechos. Esto posiciona -los temas diagnosticados- al centro de los nuevos procesos de debate político a nivel nacional.

Del mismo modo, se advierte una alta presencia en la agenda pública de los derechos ciudadanos, en su amplia definición, como parte del enfoque que las acciones públicas deben adoptar. En efecto, los distintos actores políticos y autoridades plantean la existencia de una ciudadanía “empoderada”, más consciente de sus derechos y dispuesta a exigirlos. En este sentido, la discusión de las reformas en los distintos planos de la vida nacional está atravesada por este debate, lo que prevee que el PNUD tiene un papel interesante para orientar sobre lo que este enfoque significa y promover su adecuada incorporación.

En este marco, el PNUD tiene un posicionamiento adquirido en materia de gobernabilidad que favorece el interés de continuar su cooperación en la profundización de la democracia. Algunos de los proyectos realizados tendrán continuidad y otros seguramente cambiarán de énfasis según se acuerde en el próximo Programa País con la administración que asuma a partir de 2014.

# IV. CONCLUSIONES

1. Al inicio de este informe, se ha señalado las limitaciones de la evaluación para fundar un juicio evaluativo global sobre los resultados alcanzados respecto del Efecto 3, dadas las dificultades enunciadas en su formulación y a la imprecisión de sus indicadores.
2. Sin embargo, ello no obsta para señalar importantes contribuciones que el PNUD en el trabajo conjunto con sus asociados, han realizado en el período para avanzar en una mejor gobernabilidad democrática para el país.
3. En este sentido, vale la pena destacar en primer lugar la alta pertinencia de los problemas identificados, no sólo en términos de su alineamiento con el análisis de país realizado por el Sistema de las Naciones Unidas y con el Programa de Gobierno, sino con la centralidad que ha tomado en la agenda pública el creciente distanciamiento de la ciudadanía con los actores políticos y su mala evaluación respecto de la capacidad de representar sus intereses. Los distintos estudios, así como la realización periódica de movilizaciones por diversas demandas sociales y culturales, dan cuenta que la población valora la democracia y el exigir que se garanticen sus derechos, pero no tiene confianza en la acción de quienes tradicionalmente deben representarla, canalizar sus demandas y ofrecer propuestas para resolver los conflictos. De este modo, se configura un escenario que pone de manifiesto la necesidad tanto de realizar reformas institucionales tendientes a acortar estas brechas en lo que respecta al funcionamiento de los partidos políticos y el actual sistema electoral, como a profundizar una gestión pública transparente y abierta a la participación ciudadana. En este diagnóstico, se observa que las y los jóvenes son quienes manifiestan con mayor fuerza su desafección con el sistema político y que las mujeres siguen siendo discriminadas a la hora de acceder a cargos de representación.
4. Frente a esta situación, se ha avanzado en la creación de contextos favorables a los cambios necesarios a través del desarrollo de procesos de articulación de actores y de fortalecimiento de capacidades institucionales. Los avances más sustantivos han estado asociados a la construcción de diagnósticos compartidos y la facilitación de espacios de diálogo y negociación, donde destacan las experiencias del proyecto de Auditoría a la Democracia, realizado en conjunto con 7 centros de pensamiento, y de seguimiento a la UNCAC llevado a cabo en alianza con la Contraloría General de la República que ha convocado a una diversidad de actores públicos, privados y de la sociedad civil.

1. También se ha aportado al fortalecimiento de capacidades de actores específicos para que desempeñen adecuadamente sus funciones (candidatas a alcaldesas o concejalas, encargadas y encargados de participación ciudadana de los diferentes ministerios y servicios, Consejo para la Transparencia).
2. El PNUD ha contribuido a estos resultados a través del ejercicio de sus ventajas comparativas reconocidas, como son su capacidad técnica que le ha permitido orientar y participar en estudios y animar espacios de debate, su capacidad de poner a disposición expertos y conocimientos de nivel global y regional, y su capacidad de convocatoria a actores diversos para establecer espacios de diálogo sobre temas que pueden ser controversiales. En la presente evaluación, se pudo recoger un importante grado de posicionamiento del PNUD entre los actores involucrados, lo que otorga a las iniciativas un grado de legitimidad y respaldo que permite obtener resultados relevantes. Esta característica es particularmente destacable en una sociedad con una importante polarización e identificación político-ideológica.
3. Respecto a la estrategia de alianzas que sustentan la contribución del PNUD, es posible señalar que, como se desprende de su mandato, se vincula activamente, en primer lugar, con el gobierno. En particular, en relación al área de gobernabilidad y la búsqueda de la consecución del efecto en evaluación, se ha asociado de manera activa con la SEGPRES con quien negocia, diseña y monitorea cada una de las iniciativas implementadas. Con esta instancia, se ha avanzado respecto de dar un seguimiento integrado al Programa País y, de esta manera, ir observando los logros y dificultades para enriquecer la ejecución. Es valorable también la alianza con esta instancia pública, pues es la encargada en el gobierno de los temas vinculados a la agenda de gobernabilidad democrática que propuso PNUD. El PNUD se vincula también con otros ministerios y servicios (SEGEGOB y SERNAM), pero dichos vínculos han estado asociados fundamentalmente a la implementación de proyectos específicos.
4. Por otro lado, el Área de gobernabilidad del PNUD ha establecido alianzas con otros organismos públicos autónomos del ejecutivo como son la Contraloría General de la República, el Consejo para la Transparencia y recientemente el Congreso de la República, lo que ha permitido ampliar el abanico de instituciones involucradas particularmente en la promoción de la transparencia, el acceso a la información y el combate a la corrupción desde una perspectiva de derechos. Este es un aspecto especialmente valorable de la acción del PNUD en el período y representa una buena práctica única en la región; constituye una oportunidad de profundizar en una perspectiva sostenible, las políticas de transparencia al contar, por una parte, con los actores relevantes en la regulación y control de esta dimensión y, por otra, aportar a modernizar y abrir una institución clave como es el Parlamento hacia la ciudadanía.
5. Junto a ellas, la alianza del PNUD con 7 centros de pensamiento, que se materializa en proyectos para el desarrollo conjunto de productos de conocimiento, es altamente positiva. En este ámbito, no sólo mantiene vínculos sino también es reconocido por diversos representantes del mundo académico vinculado a los asuntos públicos y políticos, aunque no desarrollen iniciativas específicas en conjunto, fruto también de la participación en una importante cantidad de actividades relacionadas con las temáticas de la gobernabilidad democrática. Además, se ha vinculado de manera sistemática con algunas organizaciones de la sociedad civil que promueven la igualdad de género.
6. En este sentido, dada la amplitud de asuntos en debate que hay en el país respecto de su ordenamiento político y la emergencia de nuevos movimientos ciudadanos, es posible señalar que estas alianzas debieran ampliarse hacia nuevos actores para que su capacidad de ofrecer espacios de diálogo pueda ser aprovechada con mayor intensidad y se avance en el posicionamiento del PNUD como un referente en este ámbito.
7. En esta estrategia de alianzas es posible visualizar no sólo a los actores con los cuales se articula el PNUD, sino también una cierta modalidad de creación de vínculos. En este sentido, el equipo lleva adelante en primer lugar un proceso de contacto y conocimiento, con la invitación o participación en actividades específicas, de modo de ir construyendo confianzas institucionales que vayan avanzando hacia colaboraciones más periódicas para culminar idealmente en el desarrollo de un proyecto conjunto. Si bien esta modalidad tiene la fortaleza de la solidez y proyección de la alianza creada, puede ser realizada con algunas instituciones, particularmente aquellas que no tienen una alta rotación de sus directivos y ellos se mantienen en períodos largos (como la Contraloría General de la República o el Consejo para la Transparencia), pero puede ser poco efectiva en el caso de los ministerios o servicios públicos, cuyas autoridades ocupan cargos de confianza y tienen una duración máxima de 4 años. La misma situación puede ocurrir en organizaciones de la sociedad civil. Por ello, parece necesario complementar esta forma de generación de alianzas con otras acciones que aceleren los plazos del proceso de articulación.
8. Se observaron algunas dificultades en el logro de resultados que son atribuibles al contexto: la elaboración y aprobación de reformas sustantivas corresponde a procesos de largo plazo puesto que desafían estructuras de poder en las cuales, quienes disfrutan de una posición dominante, tienden a resistirse a los cambios, a pesar de la evidencia de su necesidad.
9. Se detectaron algunas oportunidades de mejora referidas a la planificación y desarrollo de una comunicación estratégica, especialmente en lo referido a las reformas políticas esperadas que permita un mejor aprovechamiento de los productos de conocimiento elaborados y el involucramiento de actores relevantes con voluntad de cambio en la dirección prevista. En este sentido, por ejemplo, se recoge que el Consorcio ha afianzado los vínculos entre los centros de pensamiento participantes, pero ello no ha trascendido hacia otros actores con un aumento de la incidencia.
10. En un país de renta media alta como Chile, donde la mayor parte de los recursos de cooperación provienen del gobierno, la estrategia llevada adelante por el PNUD ha sido adecuada, en tanto ha logrado visibilizar sus ventajas comparativas en asuntos prioritarios.

V. LECCIONES APRENDIDAS

# La capacidad de convocatoria a actores diversos para debatir y buscar acuerdos sobre asuntos de gobernabilidad que generan controversias es una ventaja comparativa del PNUD ampliamente reconocida por los distintos sectores involucrados. Es así, por ejemplo, que el consorcio de centros de pensamiento no se habría articulado si no es convocado por el PNUD. Ello representa un capital institucional relevante que la institución puede ofrecer para enfrentar la generación de las reformas políticas planteadas para el próximo período. En efecto, el desarrollo de las iniciativas dan cuenta de las dificultades en la actual coyuntura para que los actores del sistema político logren acuerdos sintonizados con las demandas ciudadanas y que reestablezcan la credibilidad y confianza en las instituciones. Es así como se requiere de la creación de instancias amplias de discusión con la participación de organizaciones de la sociedad civil, movimientos sociales, autoridades públicas y partidos políticos.

1. Las iniciativas que no han incorporado actores diversos en algunas de sus fases de implementación (como capacitación de candidatas a alcaldesas o concejalas, o el fortalecimiento de la participación ciudadana en la gestión pública), tienden a obtener resultados con menor alcance y con mayores limitaciones para su sustentabilidad.
2. La gestión de espacios de articulación de actores diversos requiere no sólo de la legitimidad del convocante para su éxito, sino también de una alta dedicación y rigurosidad del equipo coordinador respecto del cumplimiento de compromisos y animación del espacio, y de una alta capacidad de mediación y flexibilidad para buscar acuerdos. De este modo, la experticia que el equipo PNUD ha ganado con el tiempo constituye una dimensión a valorar y visibilizar en iniciativas futuras, tanto en términos de tiempos de desarrollo de los proyectos como de recursos necesarios.
3. En un país de renta media alta como es Chile, la disponibilidad de recursos para el trabajo del PNUD es limitada. La principal fuente de financiamiento es el gobierno y, por tanto, las iniciativas están supeditadas a su interés y a su apreciación del aporte que puede hacer el PNUD. En este difícil contexto, existe, aunque pequeño, un “margen de maniobra” para que el PNUD proponga iniciativas y resultados a lograr, lo que se puede observar en los proyectos que han tenido continuidad a pesar del cambio de coaliciones gobernantes. Ello da cuenta de la capacidad de identificar desafíos nacionales pertinentes, a la vez que el carácter de los problemas identificados es de largo plazo e implica la elaboración de políticas de estado. Las posibilidades de proponer iniciativas al gobierno pasa también por poder demostrar buenos resultados, por lo que el registro y comunicación de los productos es relevante.

# VI. RECOMENDACIONES

Las principales recomendaciones que se proponen refieren a los siguientes ámbitos:

* 1. **Temáticas**

Las problemáticas de gobernabilidad democrática tratadas en el período en evaluación requieren, sin duda, esfuerzos de largo plazo para avanzar hacia su superación. Las prioridades del próximo gobierno apuntan a avanzar en la institucionalidad para que sea capaz de garantizar los derechos ciudadanos y por tanto, es probable que exista continuidad en las temáticas desarrolladas hasta el momento, incorporando énfasis diferentes.

Es así como en el caso de las reformas políticas comprometidas existe un contexto favorable para que el PNUD pueda cooperar en la construcción de propuestas de reformas específicas, complementando su propia capacidad de asesoría técnica con experiencias de cooperación sur sur.

En el caso del acceso de las mujeres a los cargos de representación, también se encuentra comprometida una acción explícita del gobierno para promoverlo, de manera que el PNUD podría aprovechar su experticia para sugerir iniciativas de fortalecimiento de la incidencia de las demandas de las mujeres en los partidos políticos y en el Parlamento. En esta temática, en particular, sería relevante que el PNUD pudiera ofrece un espacio de reflexión para la innovación en las estrategias de incidencia desarrolladas por el movimiento de mujeres, habida cuenta de la dificultad de alcanzar avances sustantivos en los últimos 20 años.

En relación a transparencia y combate contra la corrupción, dadas las alianzas institucionales logradas hasta el momento con organismos autónomos respecto del ejecutivo (CGR, CPT, Parlamento), sería interesante complementar las iniciativas “bilaterales” con la conformación de un espacio que las convoque junto con el ejecutivo, para repensar y debatir sobre el fortalecimiento de las capacidades institucionales del gobierno para apoyar estos procesos y cómo ello se apoya también en una institucionalidad que defienda el cumplimiento de los derechos ciudadanos frente a organismos públicos, instancia hoy inexistente.

La situación de distanciamiento de los jóvenes respecto de la institucionalidad democrática ha sido ampliamente documentada, como se señaló. En este sentido, el PNUD podría ofrecer dentro del próximo Programa de País un producto asociado al fomento de la participación de los jóvenes, considerando su propio protagonismo.

* 1. **Espacios de diálogo:**

Como se mencionó, la capacidad de convocatoria a actores diversos y plurales en sus objetivos e ideologías es un atributo ampliamente valorado del PNUD. En ese sentido, se sugiere aprovechar esa ventaja comparativa para establecer *amplios* espacios de discusión de los asuntos vinculados a la gobernabilidad democrática. Es importante considerar que existe un contexto favorable dado el alto interés y presencia que estos actores tienen en la agenda pública. Del mismo modo, se debe considerar que ello forma parte de las prioridades establecidas en el programa de la Presidenta electa. Ello significaría ir más allá de los centros de pensamiento, involucrando organizaciones de la sociedad civil, representantes de los movimientos sociales, gobiernos subnacionales, partidos políticos y académicos. Se plantea esta recomendación no en el sentido de generar eventos aislados, sino como la construcción de un espacio de debate y discusión más permanente y que permita efectivamente el diálogo y la construcción colectiva.

* 1. **Generación de conocimiento por parte del PNUD y su posicionamiento en la agenda pública**

Otra de las ventajas comparativas destacadas por los diferentes actores es la capacidad técnica de producción de conocimiento del PNUD, y no sólo como un facilitador de intercambio de conocimientos. El equipo es reconocido en su calidad y se plantea la existencia de una suerte de “marca PNUD” que valida productos de conocimiento e incidencia en la agenda pública de sus análisis. En ese sentido, se propone que ello se considere como *una dimensión del trabajo realizado por el Área en sí misma, estableciendo tiempos de dedicación de los equipos y productos para este fin, así como el diseño y puesta en operación de una estrategia comunicacional que tenga como fin poner en la agenda pública el análisis del PNUD como referencia.* En este sentido, los desafíos de la agenda política, en términos de acercar las instituciones democráticas a las y los ciudadanos requiere disponer mayor conocimiento sobre las percepciones de la población respecto a las distintas dimensiones del quehacer y prácticas democráticas para enriquecer las propuestas.

Ya existe una acumulación de conocimiento relativa a la desconfianza y a la desafección, pero poco sabemos respecto de los aspectos más específicos que ella contiene, de los factores que influyen en dicha situación y de qué propuestas variarían dicha disposición, considerando la diversidad de posiciones que seguramente existen en ese universo. De esta forma, el PNUD podría aportar a disponer de información que permita una mejor toma de decisiones relativas a las reformas democráticas que el país debe enfrentar en sintonía con los intereses ciudadanos en el próximo periodo.

* 1. **Programación y seguimiento**

El mandato institucional de alinear los efectos esperados del Programa País en las distintas áreas con el UNDAF condiciona habitualmente una formulación amplia que actúa como “paraguas” para que interprete el aporte que las distintas agencias pueden hacer en torno a una temática común. Ello, como se señaló, obliga a agrupar temáticas y acciones que en la práctica se trabajan de manera específica, con actores y objetivos particulares y a incorporar como indicadores de productos las iniciativas específicas que se espera desarrollar. En este contexto, se sugiere que el equipo del PNUD planifique su programa de cooperación para el período, considerando específicamente el nivel de productos como la expresión de los resultados más específicos a los que la institución va a contribuir directamente en las distintas líneas de acción. Ello significa distinguir los productos[[50]](#footnote-50) de los proyectos o actividades, en la medida que diferentes proyectos y acciones específicas contribuyen a los primeros. Se trata, entonces, de considerar los productos como las líneas de acción más precisas de aporte y que ellas sean formulados como resultados a alcanzar y no sólo como títulos de ámbitos de acción.

Al mismo tiempo, para avanzar en la gestión por resultados, se sugiere que los indicadores del efecto den cuenta de los cambios institucionales que se busca alcanzar de forma más precisa y vinculada a las transformaciones esperadas en cada uno de los ámbitos en que se trabajará, de manera de poder evaluar su avance. Manteniendo esa perspectiva lógica, al formular los productos como resultados a lograr durante el período, es posible construir indicadores centrados en los cambios más específicos (en cada una de las líneas de acción) esperados al término de las iniciativas y no sólo en las actividades o servicios entregados por el PNUD como son la mayor parte de los indicadores actuales. Ello debe traducirse en un acuerdo con el gobierno sobre dichos indicadores, entendiendo que la cooperación del PNUD debe contribuir a alcanzar transformaciones alineadas con las prioridades de la agenda gubernamental.

Esta forma de planificación facilitaría el acuerdo con el gobierno en una perspectiva de gestión basada en resultados, en tanto la identificación de proyectos a realizar estaría vinculada a una apuesta común por transformaciones a alcanzar. Ello permitiría también mantener la flexibilidad y la dinámica de elaboración de proyectos específicos según las necesidades que se vayan observando durante el período.

En esta perspectiva, y considerando que la gestión de iniciativas en el marco del Programa País es dinámica, surgiendo necesidades diferentes de cooperación a mitad del período, se requiere fortalecer el sistema de seguimiento de manera que no sea solamente un método de registro de las actividades realizadas, sino que efectivamente se constituya en una oportunidad de aprendizaje y mejora continua. Aprovechando la vinculación habitual con la SEGPRES para la gestión del Programa, sería interesante que el seguimiento incluyera un análisis evaluativo anual de las iniciativas realizadas, fortalezas y debilidades y avances en los indicadores, y que también se registraran los cambios respecto del programa inicial y las razones que los fundan. Todo ello contribuiría también a enriquecer la evaluación a fin del período y así poder profundizar en las lecciones aprendidas para encarar un nuevo ciclo de programación.

* 1. **Articulación entre los proyectos**

En la misma dirección que la recomendación anterior, se sugiere que el equipo del PNUD vele porque los proyectos y los actores involucrados en ellos interactúen entre sí ya que, las diferentes iniciativas apuntan a diversos asuntos relacionados con la gobernabilidad democrática y, por tanto, aunque cada uno contemple objetivos y actividades propias, la vinculación entre ellos puede generar mayor impacto en los resultados. De este modo, y con la participación activa de la SEGPRES como contraparte, se propone elaborar una agenda que facilite la vinculación y eventual sinergia entre los proyectos que se estén llevando a cabo; ella puede incluir, entre otras actividades que favorezcan un mínimo de información compartida, un encuentro de presentación de los proyectos con todas y todos los involucrados, la construcción de un *mailing* que permita que sean invitados/as a las actividades y reciban los materiales que se produzcan en el marco de las iniciativas. Así, el conocimiento de las acciones que promueve PNUD en asociación con el gobierno puede favorecer el surgimiento de sinergias y complementariedad entre los proyectos.

* 1. **Coordinación con el sector público.**

El financiamiento principal del PNUD proviene de fondos gubernamentales. Sin embargo, el modo de trabajo del PNUD y las posibilidades de aporte en las distintas temáticas no es necesariamente conocido por las distintas reparticiones públicas relacionadas con las áreas prioritarias del PNUD. Además, es común que exista una alta rotación de personal en el servicio público, debido a múltiples razones, incluidos los cambios de autoridades. En este sentido es relevante, de manera de minimizar los costos que estos cambios acarrean en el diseño y desarrollo de iniciativas de cooperación, que se desarrolle una estrategia de presentación del PNUD a las nuevas autoridades acompañada con información sistematizada y fácil de entregar que releve sus ventajas comparativas, productos destacados y formas de operar para facilitar la inducción de las personas que asuman como contrapartes. Por ello, se recomienda la elaboración de materiales adecuados a este propósito que puedan acompañar y entregarse en el momento de la toma de contacto. Un adecuado sistema de seguimiento de las iniciativas en curso que vaya registrando y consolidando los avances en forma periódica permitirá seguir adelante con mayor facilidad los compromisos asumidos.

# ANEXOS

**ANEXO 1.**

**Términos de Referencia**

**INVITACION A PRESENTAR CURRICULUM VITAE Nº 185/ 2013**

Proyecto Nº 62187 “Seguimiento y Evaluación del Programa País”

**Términos de Referencia**

**“Consultor(a) para la Evaluación del Efecto 3 del Área de Gobernabilidad Democrática del Plan de Acción del Programa País 2011-2014 de PNUD Chile**“

**Modalidad Contratista Individual (IC)**

|  |
| --- |
| **I. Información general** |
| **Título del cargo**: Consultor(a) para la Evaluación del Efecto 3 del Área de Gobernabilidad Democrática.  Efecto 3: “Se han fortalecido el ejercicio de la ciudadanía social y política y los mecanismos de participación de la sociedad civil y control de la gestión pública”  **Lugar:** Santiago de Chile  **Fecha de inicio del contrato**: Agosto 2013  **Duración del contrato**: Diez semanas.  **Documentación a enviar para la postulación electrónica al cargo:**  1. Carta de presentación (de acuerdo a formato entregado en Anexo I), en la que el oferente especifica su disponibilidad, acepta las condiciones establecidas por PNUD para la contratación de ICs y entrega su Propuesta Financiera. La carta debe estar dirigida al Sr. Antonio Molpeceres, Representante Residente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Chile  2. Propuesta Técnica con la descripción de la metodología y plan de trabajo propuesto para el logro de los productos esperados en la presente consultoría.  3. Declaración Jurada Simple, completa y firmada, según formato adjunto en Anexo II.  4. Currículum ingresado en Formulario P11 adjunto (Anexo III). Se solicita completar el formulario, ingresando información para cada uno de los campos registrados, y enviar firmado. |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **II. Antecedentes y contexto** | | | | |
| **1. Gestión Basada en Resultados y marco de programación**  El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha adoptado la Gestión Basada en Resultados (GBR) como herramienta para orientar y focalizar cada vez más su trabajo en la consecución de resultados (efectos directos) y en mejorar sus metodologías y procedimientos para la obtención de los mismos. La GBR establece una cadena con distintos niveles de resultados: desde los insumos, utilizados para realizar **actividades**, que generan **productos**, especificados en proyectos; estos productos contribuyen al logro de **resultados o efectos**, y por último, en el nivel superior, se genera un **impacto** o mejora en las condiciones de vida de las personas.  Es importante dejar claramente establecido que el PNUD por sí solo no puede lograr modificaciones sustanciales a nivel de efecto, ya que cambios de la naturaleza de la que se plantean en los marcos de programación, no dependen únicamente de PNUD, por lo que juega un rol importante en todo el proceso la efectividad de las alianzas establecidas tanto con los socios nacionales (gobierno, sociedad civil y sector privado), como con las demás agencias del Sistema de las Naciones Unidas y otros organismos de la cooperación internacional.    Una de las herramientas de la Gestión Basada en Resultados son las “evaluaciones de efectos”, que de acuerdo a los marcos programáticos de cada país, aseguran una visión clara de la dirección que debe seguirse y los resultados que se desea obtener. Los **efectos** están relacionados con cambios en el desempeño institucional o en el comportamiento de individuos o grupos, y reflejan la ventaja comparativa de la contribución del PNUD; son establecidos a través de un proceso de consulta tanto con los gobiernos como con otros actores clave, a partir de un análisis profundo de la situación de desarrollo del país en cuestión.    La Política de Evaluación del PNUD establece la necesidad de elaborar un Plan de Evaluación para cada ciclo de programación, que recoja las evaluaciones a realizar durante el período en base a una serie de criterios previamente definidos. En este contexto, y de acuerdo al Plan de Evaluación del marco de programación vigente, que corresponde al período 2011-2014, se ha definido la realización de una evaluación de medio término del Efecto 3 del área de Gobernabilidad Democrática: “Se han fortalecido el ejercicio de la ciudadanía social y política y los mecanismos de participación de la sociedad civil y control de la gestión pública”**.** Este efecto está formulado en los mismos términos en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF, por sus siglas en inglés), que es el marco de programación que se elabora por el conjunto de agencias del Sistema de Naciones Unidas que trabajan en Chile, en el marco del Resultado Esperado UNDAF: “Para 2014 el país habrá avanzado en el diseño e implementación de políticas en favor de la sustentabilidad ambiental y energética”.    Durante la Evaluación de Resultados de Desarrollo de 2009 (ADR, por sus siglas en inglés) realizada por la Oficina de Evaluación de la sede del PNUD, se realizó una evaluación del Efecto 3, en el marco del Programa País 2007-2010, cuyos resultados y aprendizajes se incorporaron en el siguiente ciclo y se plasmaron en el Programa País 2011-2014. Dentro del marco de este último se enmarca la actual evaluación.  En este ejercicio, se evaluará el Efecto 3 del área con el fin de disponer de los insumos necesarios y aprendizajes para la definición del próximo marco de programación. En el anexo IX hay un listado de los proyectos específicos vinculados a este Efecto, que se están ejecutando durante este Programa  **2. Contexto**  Fortalecer la gobernabilidad democrática es un objetivo esencial de la misión institucional del PNUD. El desarrollo humano promovido desde la institución busca ampliar las opciones disponibles para las personas. La gobernabilidad democrática amplía esas opciones y busca que las personas controlen sus propios destinos. Construir una democracia que funciona requiere instituciones que funcionan. Es decir, se requiere de instituciones políticas y estatales eficientes y eficaces, con legitimidad entre sus ciudadanos, que conduzcan sus acciones bajo principios de transparencia y probidad y que sean capaces de representar intereses y de servir de contrapeso entre sí contra el abuso del poder.  En materia de gobernabilidad democrática, el Plan de Acción del Programa País 2011-2014 se ha centrado en apoyar los procesos de fortalecimiento de las instituciones políticas y de la participación y representación política inclusiva en Chile.    En lo que concierne a la Consolidación de las instituciones democráticas, el PNUD se ha enfocado en el afianzamiento de las reformas democráticas orientadas al fortalecimiento de los Poderes del Estado y a la profundización y expansión de mecanismos de participación e inclusión ciudadana. De manera concreta, el programa de gobernabilidad en conjunto con un consorcio de centros de pensamiento de un amplio espectro político (ProyectAmérica, Cieplan, CEP, Libertad y Desarrollo, etc.) ha realizado una evaluación de la calidad de la democracia en Chile que ha dado lugar al informe Auditoría a la Democracia, que está próximo a lanzarse. Como una segunda fase de este proceso, se están impulsando estrategias de difusión y comunicación para visibilizar los resultados de este diagnóstico del funcionamiento de la democracia. En esta segunda etapa se han incorporando al Consorcio nuevos centros de pensamiento, con lo cual se han ampliado las alianzas, asegurando la transversalidad en las perspectivas ideológicas y políticas que sustentan los análisis realizados.    En materia de Modernización del Estado, el PNUD ha definido como prioritario el trabajo en la promoción de la transparencia y el combate contra la corrupción. En el ámbito de la promoción de la transparencia concretó una estrategia junto al Consejo para la Transparencia, donde se fomenta la formación en educación ciudadana para la visibilización de la Ley de Acceso a la Información Pública. Paralelamente, en materia de corrupción, ha continuado el trabajo con la Contraloría General de la República para hacer un seguimiento participativo de la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción y los desafíos para Chile en esta temática.    Asimismo, El PNUD con el apoyo del Ministerio Secretaría General de Gobierno (MSGG) ha aportado a una gestión más eficiente, transparente y participativa, a través del mejoramiento de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública. Lo anterior, con el objetivo de alinear y actualizar las acciones de la Subsecretaría General de Gobierno (SEGEGOB) y la Red de Expertos del PMG Sistema Integral de Atención e Información Ciudadana (SIAC) con la Ley de Participación Ciudadana.  En lo referido a la promoción de la Participación Inclusiva, se vienen desarrollando proyectos que buscan promover la participación activa de los jóvenes en la vida pública y la participación política de las mujeres. En cuanto al trabajo con jóvenes, el PNUD ha logrado dar continuidad al Convenio con el Instituto Nacional de la Juventud (INJUV) en busca del fomento de la participación de jóvenes en el ámbito político y social. Específicamente, a través del desarrollo de un componente de formación virtual, que contribuya al fortalecimiento de capacidades de los jóvenes líderes chilenos para brindarles herramientas que potencien sus habilidades de liderazgo y construcción de redes para promover y ejercer una ciudadanía con principios democráticos en los ámbitos social y político. Esta experiencia, que ha sido un trabajo conjunto con la escuela virtual del PNUD, puede constituirse como experiencia piloto a ser replicada tanto en el país como fuera de él.  La participación política de las mujeres ha sido otro eje prioritario en el trabajo desarrollado en este outcome. Para concretarlo, se ha desarrollado un trabajo conjunto con el Servicio Nacional de la Mujer – SERNAM, orientado en el fortalecimiento de capacidades y habilidades de las mujeres para competir en procesos electorales. Para lograr este objetivo, en el marco del proceso electoral a nivel local del año 2012, se desarrollaron dieciocho escuelas de liderazgo en las que participaron más de 500 mujeres líderes, muchas de las cuales compitieron en esas elecciones. El desarrollo de estas actividades de formación permitió asimismo generar un debate en torno a los déficits en la participación política de las mujeres, no solo con las mujeres participantes, sino también en otros espacios de la sociedad civil. A partir de esas actividades de formación se elaboró un material de difusión que será utilizado en el proceso electoral de este año, como una forma de mantener la visibilidad y discusión sobre la subrepresentación de las mujeres en puestos de poder. | | | | |
| **III. Propósito de la evaluación**  Este ejercicio de evaluación responde al cumplimiento del Plan de Evaluación del Programa País del PNUD en Chile para el período 2011-2014, que estableció una evaluación del área de Gobernabilidad Democrática, más específicamente busca revisar la consecución del efecto 3 y valorar la relevancia, efectividad y sostenibilidad del resultado y de los logros alcanzados hasta el momento, y previstos al final del ciclo, con el fin de facilitar un proceso de reflexión conjunta entre todos los asociados sobre los avances, e identificar posibles áreas de mejora en el diseño y la implementación para la segunda fase del actual ciclo y de cara a la formulación del próximo Programa, que se iniciará en 2015. | | | | |
| **IV. Objetivos y criterios de la evaluación**  El objetivo general es evaluar el nivel de avance respecto al efecto o resultado 3: *“Se ha fortalecido el ejercicio de la ciudadanía social y política y los mecanismos de participación de la sociedad civil y de control social de la gestión pública*”, correspondiente al actual ciclo de programación 2011-2014 además de la contribución, pertinencia, efectividad y sostenibilidad de los proyectos y otras iniciativas realizadas por el Área, y vinculadas a dichos efectos. Además deberán considerarse las sinergias con otras áreas programáticas y otros proyectos implementados por el PNUD. El período a evaluar se considerará desde el inicio del actual Programa (2011) hasta la fecha, si bien deberá realizar una retrospectiva a los resultados y planteamientos del Programa anterior (2007-2010), con el fin de determinar la pertinencia de los ajustes introducidos en el nuevo Programa, y las posibles mejoras a introducir en el próximo período (2015-2018).  Específicamente, esta evaluación pretende:  1. Evaluar los avances, la relevancia, efectividad y sostenibilidad de los efectos evaluados y proporcionar evidencia para sustentar los avances en el logro del resultado hasta la fecha  2. Evaluar el aporte de otras iniciativas y actividades que realiza el programa de gobernabilidad, más allá de los proyectos formales, en el logro de los resultados propuestos. Identificar fortalezas, debilidades y vacíos respecto de:  (i) La idoneidad de la estrategia de alianzas del PNUD  (ii) La formulación y diseño del resultado, línea base, indicadores y metas y sus relaciones con los efectos del Área de Gobernabilidad Democrática. Determinar cómo los distintos niveles de resultados interactúan entre sí para contribuir al efecto evaluado y cómo se está contribuyendo al logro de esos efectos. Identificar si es posible evidenciar esa cadena de resultados y si los elementos del marco de resultados son adecuados y cómo podrían mejorarse.  (iii) Los obstáculos y facilitadores para avanzar en esos efectos.  (iv) La contribución del resultado a las temáticas transversales, principalmente desarrollo de capacidades, gestión del conocimiento e igualdad de género.  (v) Detectar y documentar la experiencia sustantiva adquirida y las mejores prácticas en relación con los temas concretos de Gobernabilidad Democrática y de Desarrollo Local en relación a los objetivos y prioridades del Gobierno para el ciclo actual y para el siguiente Programa.  (vi) Elaborar recomendaciones acerca de la ejecución futura de proyectos que puedan incluirse en el área, identificando potenciales socios clave y nuevas contrapartes.  En el Anexo VIII se detallan, a modo orientativo, una serie de preguntas que servirán para guiar la evaluación de acuerdo a los criterios que deberán ser tenidos en cuenta durante el proceso, y que podrán ser ajustadas por el evaluador en el momento de la elaboración del Informe Inicial de la Evaluación. | | | | |
| **V. Arreglos de gestión**  Esta evaluación será gestionada a través del Grupo de Referencia de la Evaluación, integrado por el Oficial de Gobernabilidad Democrática y el Punto Focal de Seguimiento y Evaluación de PNUD. Este Grupo velará por la calidad del proceso de evaluación y de los productos generados, y estará encargado específicamente de la formulación y revisión de los Términos de Referencia de la evaluación, de la selección del Consultor(a) y de la revisión de todos los informes de evaluación, así como de la elaboración de la Respuesta de Gerencia a las recomendaciones que el Consultor(a) defina en el informe final. Además, apoyará al Consultor(a) en el proceso brindándole la información y documentación que éste requiera, y facilitándole el acceso a las contrapartes y otras partes interesadas que deba entrevistar.  **VI. Metodología y productos de la evaluación**  La metodología de evaluación deberá basarse en el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados del PNUD (2009)1 y en el Manual de Lineamientos para Evaluadores de Resultados del PNUD2 y será especificada en la propuesta del equipo de evaluación. La evaluación debe cumplir con los Estándares de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas3. La propuesta metodológica será posteriormente discutida y validada por el Grupo de Referencia de la Evaluación.    El enfoque de la evaluación debe estar basado en la evidencia, por tanto todos los hallazgos deberán estar acompañados de una argumentación apoyada en datos cualitativos y/o cuantitativos.  Los oferentes deberán elaborar e incluir en su postulación un **Plan de Trabajo** (propuesta técnica) que incluya una descripción preliminar del enfoque y la metodología de evaluación y de las actividades que planea realizar para cumplir con éxito los servicios de consultoría solicitados. Se requiere detallar información sobre los instrumentos que propone utilizar para reunir y analizar los datos, ya sean documentos, entrevistas, visitas, cuestionarios o técnicas participativas. Por cuanto antecede, se sugiere revisar las principales preguntas de evaluación (ver Anexo VIII) que definen la información base que debe producir el proceso de evaluación. Un posible diseño para la matriz de evaluación se presenta a continuación:   |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | Matriz de Evaluación | | | | | | | | | Criterios de evaluación | Preguntas de evaluación | Indicadores de desempeño | Fuentes de datos | Enfoque y Diseño | Métodos de Muestreo | Métodos e Instrumentos de Recolección de Datos | Métodos de análisis de datos | |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |   La evaluación deberá generar los siguientes productos:  **Informe Inicial de Evaluación** (Inception Report): Este informe tiene como fin visualizar la comprensión cabal de las tareas y actividades a realizar para alcanzar los objetivos propuestos de la consultoría y se presentará dentro de los 5 días hábiles siguientes desde la firma de contrato; deberá contener el **Plan de Trabajo** actualizado. Este informe se constituirá en punto de referencia de los términos de la evaluación entre el Consultor y el Grupo de Referencia.  **Informe Preliminar de Evaluación**: Este documento contendrá las mismas secciones que el informe final (descrito en el próximo párrafo) y tendrá una extensión de 20 a 30 páginas. El informe se distribuirá al Grupo de Referencia encargado de la evaluación para su revisión y comentarios, dentro de los 15 días hábiles siguientes de la finalización del trabajo de campo. Estos comentarios deberán enfocarse en posibles errores encontrados en los datos y no en cuestionar las apreciaciones y hallazgos del evaluador. Si es que hubiera discrepancias entre las impresiones y los hallazgos del evaluador y las partes interesadas, estas diferencias deberán ser explicadas en un anexo específico adjunto al informe final. También contendrá un resumen ejecutivo de menos de 5 páginas, que incluya una breve descripción de los efectos, su contexto y situación actual, el propósito de la evaluación, la metodología utilizada y las principales observaciones, conclusiones y recomendaciones. El PNUD podrá requerir al evaluador una presentación oral de los resultados preliminares del Borrador del Informe al Grupo de Referencia y otros actores, si así lo estima conveniente.  **Informe Final de Evaluación**: Este Informe se presentará en un plazo de 10 días hábiles después de la entrega de las observaciones al Informe Preliminar y deberá ser validado por el Grupo de Referencia como paso previo al último pago de la consultoría. En el Anexo VII de los Términos de Referencia se presenta un modelo de Reporte de Evaluación. La versión final del informe, que incluye los comentarios de las partes interesadas, no debe superar las 50 páginas (sin incluir anexos significativos). Este informe debe estar escrito en español al igual que el resumen ejecutivo, de un máximo de 4 páginas.  **Taller Final con Contrapartes:** Este taller se realizará con posterioridad a las entrevistas del evaluador con las contrapartes para presentar a éstas los principales hallazgos de la consultoría, permitiendo compartir visiones y recabar información faltante para incorporar al informe final de la evaluación.  El esquema de pagos de esta consultoría se realizará de acuerdo al siguiente esquema:   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Producto | Plazo | % de pago total | | Contra entrega y aprobación del Informe Inicial de Evaluación | A ser entregado en la 1ª semana de la contratación | 20 % del monto total de la consultoría | | Contra entrega y aprobación del Informe Preliminar de Evaluación | A la 6° semana de la consultoría | 30 % del monto total de la consultoría | | Contra entrega y aprobación del Informe Final de Evaluación | A la 7° semana de la consultoría | 50 % del monto total de la consultoría | | | |
| **VII. Habilidades y experiencias requeridas** | | | |
| Formación | * Profesional universitario en el área de las ciencias sociales, o campo afín, ya sea titulado en una Universidad nacional o extranjera * Estudios de postgrado preferentemente en ciencias sociales o políticas públicas. | | |
| Experiencia y habilidades | * Amplia experiencia en evaluación de proyectos. Específicamente se requiere dominio de la metodología del marco lógico y experiencia en gestión basada en resultados. * Habilidades de comunicación, redacción y capacidad de análisis de datos cuantitativos y cualitativos y su sistematización. * Amplia experiencia en el sector público y/o privado y en el desarrollo de proyectos relacionados con los temas abordados por el área de gobernabilidad democrática. * Se valorará que el/la candidato/a posea estudios de especialización en materia de evaluación y seguimiento de proyectos. * Se valorará positivamente la experiencia de evaluación de proyectos en el marco del quehacer del Sistema de Naciones Unidas u otros organismos internacionales. Se valorará positivamente la experiencia y conocimiento del consultor de la realidad chilena en los temas de esta consultoría, demostrada a través de su participación en instituciones nacionales o estudios ligados a estas materias. * Conocimiento del enfoque de derechos humanos, desarrollo de capacidades, género y procesos participativos en la programación. * Alto compromiso de confidencialidad y responsabilidad. * Alta iniciativa para resolver situaciones complejas. | | |
| **VIII. Fases de trabajo** | |
| Las funciones específicas del cargo no requieren de una jornada laboral completa así como tampoco una asistencia regular a las oficinas de PNUD en Santiago. En función de los contenidos específicos propios de cada etapa de trabajo, se establecerá un mínimo de reuniones con el Grupo de Referencia.   |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | **Cronograma (semanas)** | | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | | **Preparación, y ajustes metodológicos** | Entrega de Informe Inicial con Matriz de Evaluación y Plan de trabajo actualizado  Entrega de documentación |  |  |  |  |  |  |  | | Aprobación de informe Inicial |  |  |  |  |  |  |  | | Revisión de documentos por parte del evaluador |  |  |  |  |  |  |  | | **Entrevistas y levantamiento de datos** | Realización de entrevistas y reuniones con contrapartes y otros socios |  |  |  |  |  |  |  | | **Redacción del informe** | Análisis de datos |  |  |  |  |  |  |  | | Presentación del Informe Preliminar |  |  |  |  |  |  |  | | Revisión y comentarios al Informe Preliminar |  |  |  |  |  |  |  | | Revisión y aprobación del Informe Final de Evaluación |  |  |  |  |  |  |  | | |

|  |
| --- |
| **IX. Condiciones y duración del contrato** |
| * El contrato tendrá una duración de 10 semanas, y comenzará el mes de agosto de 2013 y finalizará 10 semanas después de la fecha de inicio del mismo, si bien el consultor deberá regirse por el cronograma de la Fase de Trabajo, Punto VIII, que consigna un **plazo de 7 semanas de trabajo.** Las semanas adicionales a esta fecha serán utilizadas para cubrir eventuales retrasos o tiempo de revisión y correcciones previos, y realizar el proceso de revisión y aprobación del producto final. * El/la profesional será seleccionado por los mecanismos que establece PNUD para la contratación de consultores. * Los honorarios serán con cargo al proyecto, previa certificación de pago validada por el Coordinador del Proyecto. * El/la consultor/a debe tratar toda la información relacionada con el proyecto en forma confidencial, no pudiendo comunicarla a otros, sin la autorización del Director Nacional del Proyecto. * El consultor(a) podrá dedicar tiempo parcial a la presente consultoría. * En caso de que el consultor no tenga residencia en la ciudad de Santiago de Chile, podrá desarrollar el trabajo en forma remota, comprometiendo su asistencia a las reuniones mínimas que se desarrollarán con la contraparte técnica del proyecto, indicadas en el punto VIII - Fases de Trabajo. * El Consultor(a) estará bajo la supervisión del Coordinador del Proyecto y del Grupo de Referencia de la Evaluación. * El contrato es en modalidad Individual Contract. Para mayores detalles ver Anexo V Contrato para Servicios de Contratista Individual y Anexo VI Condiciones Generales del Contrato IC |
| X. Oferta Económica |
| * El/la consultor(a) deberá presentar una propuesta económica (según formulario entregado en Anexo I), a suma alzada, que incluya todos los ítems de gastos que el consultor estime necesarios para la realización de sus labores. |
| X. Criterios de evaluación, Resultados y Recomendaciones |
| * El proceso competitivo se difundirá a través del sitio www.pnud.cl (Licitaciones en proceso). * Una vez recibidas las postulaciones, éstas serán examinadas por una comisión evaluadora integrada por representantes del PNUD y del Grupo de Referencia de la Evaluación.   El proceso de evaluación consta de dos etapas:   * Una primera centrada en la revisión de antecedentes curriculares (contenidos en el modelo de CV Formulario P11 adjunto) y la evaluación de la Propuesta de Trabajo presentada por el/la Consultor(a) (mencionado en el apartado I. Información General, Documentación a enviar para la postulación electrónica) que recibe un puntaje técnico (PT) máximo posible de 100 puntos. En esta etapa se podrá efectuar una entrevista personal con el/la candidata/a, con la finalidad de definir con mayor precisión el puntaje a asignar. * Una segunda etapa a la que accederán sólo aquellos/as candidatos/as que alcanzaron 70 puntos del puntaje técnico máximo y que consiste en la evaluación de las propuestas económicas de los oferentes. El puntaje económico (PE) se calculará usando la siguiente fórmula:   PEi = 100 x [ OEm / OEi ]  donde, PEi - Puntaje Económico del consultor i  OEm - Menor oferta económica  OEi - Oferta económica del consultor i  Finalmente, se ponderarán los puntajes técnico y económico, donde el puntaje técnico tendrá un peso relativo del 70% y el puntaje económico un peso relativo del 30%. Por lo tanto, el puntaje final (PF) se obtendrá de la siguiente forma:  PFi = 0.7 x PTi + 0.3 x PEi  Donde, PFi - Puntaje Final del consultor i  PTi - Puntaje Técnico del consultor i  PEi - Puntaje Económico del consultor i  Se adjudicará la consultoría al oferente con el mayor puntaje final.  La evaluación de los antecedentes se hará conforme a la tabla de puntaje que se encuentra a continuación:   |  |  |  | | --- | --- | --- | | **Criterios** | **Indicadores** | **Puntuación máxima** | | Formación del Profesional | Título profesional universitario del área de las ciencias sociales, o campo de estudio afín:   * Sin título profesional relacionado con las ciencias sociales o campo afín: 0 puntos e inhabilitación para concursar * Título profesional de carrera relacionada con las ciencias sociales o afín: 5 puntos * Posgrado del área de las ciencias sociales, políticas públicas o afín: 10 puntos | 10 | | Experiencia en evaluación de proyectos. Específicamente se requiere dominio de la metodología del marco lógico y experiencia en gestión basada en resultados.   * Sin experiencia en evaluaciones de este tipo: 0 puntos * Con experiencia entre 1 y 3 evaluaciones de este tipo: 10 puntos * Con experiencia entre 4 o más evaluaciones de este tipo: 20 punto | 20 | | Experiencia específica | Conocimiento del enfoque de derechos humanos, desarrollo de capacidades, género y procesos participativos en la programación.   * Sin experiencia: 0 puntos * Con experiencia: 5 puntos | 5 | | Experiencia en evaluación | Experiencia en evaluación a nivel de efecto en el marco del quehacer del Sistema de Naciones Unidas u otros organismos internacionales.   * Sin experiencia: 0 puntos * Con experiencia: 15 puntos | 15 | | Conocimiento de la realidad chilena | Experiencia y conocimiento de la realidad chilena en los temas de esta consultoría, demostrada a través de su participación en instituciones nacionales o estudios ligados a estas materias. Conocimiento de la realidad política chilena.   * Sin experiencia: 0 puntos * Con experiencia de hasta 2 años: 5 puntos * Con experiencia de más de 2 años: 10 puntos | 10 | | Habilidades de comunicación | Habilidades de comunicación, redacción y capacidad de análisis de datos cuantitativos y cualitativos y su sistematización   * Insuficiente: 0 puntos * Suficiente: 5 puntos * Adecuada: 10 puntos | 10 | | Evaluación de la Propuesta | Calidad de la propuesta de Plan de Trabajo, que explique claramente objetivos, metodología y productos de la evaluación.   * No explica claramente los objetivos, metodología y productos de la evaluación: 0 puntos * Explica de manera satisfactoria los objetivos, metodología y productos de la evaluación: 15 puntos * Explica de forma muy clara los objetivos, metodología y productos de la evaluación: 30 puntos | 30 | |  | TOTAL | 100 |   **Documentación a presentar por el consultor elegido:**  - Fotocopia de Cedula de Identidad, DNI o Pasaporte del consultor elegido.  - Certificado de Antecedentes emitido por el Registro Civil.  - Certificado Médico que indique aptitud para trabajar.  - Declaración jurada simple que no es funcionario público (se adjunta modelo en Anexo II)  - N° Cuenta Corriente y Banco donde realizar los pagos al consultor. Nota: PNUD no realizará pagos a una cuenta corriente bancaria de un titular distinto al consultor adjudicado para realizar el presente trabajo. |

**ANEXO 2.**

**LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **N°** | **Nombre** | **Institución** |
| 1 | Antonio Molpeceres | Representante Residente |
| 2 | Aldo Casinelli | Ministerio Secretaría General de la Presidencia |
| 3 | Alejandra Sepúlveda | Directora Ejecutiva, Comunidad Mujer |
| 4 | Alvaro Bellolio | Libertad y Desarrollo |
| 5 | Ana Duarte | Profesional Seguimiento y Evaluación PNUD-Chile |
| 6 | Angel Flisfisch | Director FLACSO-Chile |
| 7 | Carolina Vargas | INJUV |
| 8 | Cecilia Valdés | Proyectamerica |
| 9 | Clara Szczaranski | Consejo de Defensa del Estado |
| 10 | Claudio Fuentes | Director ICSO, Universidad Diego Portales |
| 11 | Cristián Ibarra | Coordinador Proyecto Fortalecimiento de la gestión pública participativa y cohesión social, SEGEGOB |
| 12 | Elizabeth Guerrero | Punto Focal Género, PNUD-Chile |
| 13 | Felipe Asenjo | Área de Gobernabilidad PNUD-Chile |
| 14 | Francisco Díaz | CIEPLAN |
| 15 | Francisco Sánchez | Chile Transparente |
| 16 | Gerardo Notto | Gobernabilidad y descentralización, Centro Regional PNUD |
| 17 | Gloria de la Fuente | Fundación Chile 21 |
| 18 | Guillermo Ramírez | Fundación Jaime Guzmán |
| 19 | Ignacio Morandé | Coordinador Seguimiento y Evaluación Programa País PNUD-Chile |
| 20 | Jaime Bazán | Director Chile Transparente |
| 21 | Jorge Canto | Asesor Ministerio Secretaría General de Gobierno |
| 22 | Juan Pablo Olmedo | Asesor Comisión Bicameral Congreso |
| 23 | Jose Luis Alliende | Pro Secretario Senado |
| 24 | Juan José Soto | Fundación Ciudadano Inteligente |
| 25 | Lucas Sierra | CEP |
| 26 | Marcela Ríos | Oficial de Programa Gobernabilidad, PNUD-Chile |
| 27 | M. de los Ángeles Fernández | Directora Fundación Chile 21 |
| 28 | Maricel Sauterel | Directora de Proyectos, Comunidad Mujer |
| 29 | Marta Cózar | Punto focal seguimento y evaluación, PNUD-Chile |
| 30 | Michael Granadillo | Asistente de Programa, PNUD-Chile |
| 31 | Patricia Exquerra | Área de Gobernabilidad PNUD-Chile |
| 32 | Ramiro Mendoza | Contralor General de la República |
| 33 | Raúl Ferrada | Consejo para la Transparencia |
| 34 | Trinidad Inostroza | Chile Compra, Ministerio de Hacienda |

**ANEXO 3.**

**LISTADO DE DOCUMENTOS REVISADOS**

Banco Mundial, Indicadores de buen gobierno, en: <http://databank.bancomundial.org/data/views/reports/tableview.aspx>

CIEPLAN, Libertad y Desarrollo, Projectamérica, CEP, PNUD, IDEA (2010), Auditoría a la Democracia. Encuesta Nacional de Opinión Pública, Septiembre-Octubre 2010. En: <http://www.cepchile.cl/1_4709/doc/estudio_nacional_de_opinion_publica_proyecto_auditoria_a_la_democracia_2010.html#.UqsXAfTuK5I>

Contreras, G. y P. Navia (2013), Diferencias generacionales en la participación electoral en Chile, 1988-2010. En: Revista de Ciencia Política (Santiago) vol.33 No.2 Santiago.

Contraloría General de la República, PNUD (2013), Autoevaluación participativa y representativa de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC) Chile, Santiago.

Corporación Latinobarómetro (2010), Informe 2010, Santiago de Chile.

Corporación Latinobarómetro (2013), Informe 2013, Santiago de Chile.

Cunill, N. (2010), INFORME EVALUACIÓN DEL ÁREA DE GOBERNABILIDAD DEL PNUD, Santiago

Díaz, F. J y L. Sierra (2012), Democracia con partidos. Informe para la reforma de los partidos políticos en Chile, CEP/CIEPLAN.

INDH (2013), Situación de los Derechos Humanos en Chile. Informe Anual 2013. En: <http://www.indh.cl/informe-anual-situacion-de-los-derechos-humanos-en-chile-2013>

IPU, PNUD (2012), Informe Parlamentario Mundial. La naturaleza cambiante de la representación parlamentaria. En: <http://www.ipu.org/pdf/publications/gpr2012-full-s.pdf>

Junta Ejecutiva del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2010), Proyecto de documento del Programa para Chile (2011-2014), Naciones Unidas, Nueva York.

Luna, J.P. y F. Rosenblatt (2011), ¿Notas para una autopsia? Los partidos políticos en el Chile actual**,** CEP, CIEPLAN.

Morales, M. (2010), Antecedentes comparativos político institucionales para el debate sobre una nueva Constitución en Chile. En: Fuentes, C. (edit), En Nombre del Pueblo, ICSO, Santiago.

Oficina de Evaluación PNUD (2009), Evaluación de los resultados de desarrollo, Evaluación de la contribución del PNUD Chile

PNUD (2010), Revisión Sustantiva Proyecto “Fortalecimiento de la Gestión Pública Participativa y Cohesión Social” “Fortalecimiento de la Gestión Pública Participativa y Cohesión Social”, Santiago

PNUD (2010), Revisión Sustantiva Proyecto 71954 “Políticas de Igualdad de Género en Chile y Buenas Prácticas para la Gobernabilidad Democrática”, Santiago.

PNUD (2011), Revisión Sustantiva Proyecto “Fortalecimiento de la Gestión Pública Participativa y Cohesión Social” “Fortalecimiento de la Gestión Pública Participativa y Cohesión Social”, Santiago

PNUD (2010), Revisión Presupuestaria Proyecto Fortaleciendo la transparencia y la Probidad en la Gestión Pública en Chile a través de la Cooperación Internacional y el Seguimiento de la UNCAC, Santiago.

PNUD (2011), Revisión Sustantiva Proyecto Fortaleciendo la transparencia y la Probidad en la Gestión Pública en Chile a través de la Cooperación Internacional y el Seguimiento de la UNCAC, Santiago.

PNUD (2012), Informe de Avance Proyecto Auditoría a la Democracia para el Bicentenario: ¿Cuán democrática es la democracia en Chile, Santiago

PNUD (2011), Outcome-level evaluation. A companion guide to the handbook on planning monitoring and evaluating for development results for programme units and evaluators,

PNUD (2012), PLAN DE SEGUIMIENTO Plan de Acción del Programa País 2011-2014, Santiago

PNUD (2012), Informe de Seguimiento Anual de Proyecto 63980 Juventud equidad e inclusión social: Hacia la consecución de los ODM, Santiago.

PNUD (2012), Informe de Seguimiento Anual de Proyecto 71954 “Políticas de Igualdad de Género en Chile y Buenas Prácticas para la Gobernabilidad Democrática”, Santiago.

PNUD (2012), Informe de Seguimiento Anual de Proyecto 72211 “Fortalecimiento de la Gestión Pública Participativa y Cohesión Social”, Santiago.

PNUD (2012), Informe de Seguimiento Anual de Proyecto Autoevaluación participativa y representativa de la implementación de la UNCAC en Chile – Atlas ID 00077713, Santiago.

PNUD (2012), Informe de Seguimiento Anual de Proyecto 80433 Expandiendo el derecho de acceso a la información para fortalecer la democracia y la gobernabilidad, Santiago.

PNUD (2013), Seguimiento financiero y programático Gobernabilidad, Santiago.

Sistema de las Naciones Unidas en Chile (2010), Evaluación conjunta de país (CCA), Santiago

Sistema de las Naciones Unidas en Chile (2010), Marco de Asistencia para el Desarrollo del Sistema de Naciones Unidas en Chile 2011 – 2014, Santiago

UIP, PNUD (2013), Comunicación y Representación Parlamentaria, desafíos del Informe Parlamentario Mundial, UIP-PNUD, Abril

UIP, PNUD (2012), Informe Parlamentario Mundial. La naturaleza cambiante de la representación parlamentaria, Octubre

**ANEXO 4.**

**MATRIZ DE EVALUACIÓN**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **CRITERIOS DE EVALUACION** | **PREGUNTAS DE EVALUACION** | **FUENTES DE DATOS** | **METODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION** | **METODOS DE ANALISIS DE DATOS** |
| PERTINENCIA | 1. ¿En qué medida la iniciativa está en línea con el mandato de PNUD, las prioridades nacionales o las necesidades de los beneficiarios? 2. ¿Cómo ha contribuido la iniciativa a promover los principios de igualdad de género, derechos humanos y desarrollo humano? 3. ¿En qué medida el compromiso de PNUD refleja consideraciones estratégicas, incluyendo el rol del PNUD en el contexto de desarrollo del país y su ventaja comparativa? 4. ¿En qué medida el marco lógico definido, a nivel efecto y productos, es relevante y presenta una visión adecuada sobre la que basar las iniciativas y proyectos? ¿Todavía son relevantes los proyectos para alcanzar el efecto? 5. ¿En qué medida agregaron valor los asociados en la ejecución que participaron en las distintas iniciativas para resolver los problemas de vinculados al fortalecimiento de la democracia enunciados en el documento de programación? 6. En caso de que se haya modificado la programación, ¿reflejó los cambios necesarios? En qué medida fueron implementadas las recomendaciones de la evaluación realizada para el período anterior? | **Información primaria:**  Entrevistas con actores involucrados incluyendo: equipo PNUD, socios implementadores, socios estratégicos, contrapartes de gobierno y de la sociedad civil  **Información secundaria**:  Documentos programáticos, administrativos, financieros, estratégicos y técnicos que registren el diagnóstico inicial o líneas basales de la situación, toma de decisiones gerenciales para implementación, mecanismos para selección y negociación con socios implementadores y estratégicos, planes de trabajo firmados y documentos derivados de la implementación, informes de monitoreo, informes anuales, productos parciales resultantes de la implementación. | Métodos de recolección de la información y análisis cualitativo:   1. Revisión documental 2. Entrevistas a informantes claves que ejecutan proyectos vinculados al efecto 3 3. Entrevistas a actores involucrados (socios estratégicos que implementan acciones vinculadas al efecto 3 del programa país). 4. Análisis secundario de antecedentes relacionados con los problemas de gobernabilidad del país | Análisis cualitativo de los datos y triangulación entre los distintos métodos cualitativos y con los datos cuantitativos. |
| Eficiencia | 1. ¿En qué medida el modelo de gestión desarrollado (es decir, instrumentos; recursos económicos, humanos y técnicos; estructura institucional; flujo de información; entre otros aspectos) ha contribuido al logro de los resultados esperados? 2. ¿Cuál ha sido el progreso en términos financieros (montos comprometidos y ejecutados, total y por proyecto? 3. ¿Han existido de obstáculos de tipo administrativo, financiero o de gestión que hayan afectado la obtención de los resultados esperados? 4. ¿Se han logrado recaudar nuevos recursos? | **Información primaria:**  Entrevistas con actores clave, incluyendo: personal de PNUD, socios implementadores, contrapartes de gobierno y de la sociedad civil  **Información secundaria**:  Documentos programáticos, administrativos, financieros, de seguimiento, que registren toma de decisiones gerenciales para implementación, mecanismos para selección y negociación con socios implementadores y estratégicos, planes de trabajo firmados y documentos derivados de la implementación, informes de monitoreo, informes anuales, productos parciales resultantes de la implementación. | Métodos de recolección de la información y análisis cualitativo:   1. Revisión documental 2. Entrevistas a integrantes del equipo PNUD que están a cargo de la gestión de las acciones involucradas en el efecto 3. 3. Entrevistas a contrapartes que implementan programas y actividades. | Análisis cualitativo de los datos y triangulación entre los distintos métodos cualitativos y con los datos cuantitativos. |
| Coordinación y alianzas[[51]](#footnote-51) | 1. ¿En qué medida se produce sinergia y articulación entre los diferentes proyectos vinculados al logro del efecto 3? 2. ¿Se ha logrado construir alianzas estratégicas y sinergias entre el PNUD y los organismos públicos para fortalecer los resultados del Proyecto? 3. ¿Se ha logrado construir alianzas estratégicas y sinergias entre el PNUD y líderes de la sociedad civil (ONGs, Academia, entre otros) para fortalecer los resultados del Proyecto? 4. ¿Qué factores políticos y/o culturales de largo aliento han favorecido/dificultado las alianzas? 5. ¿Qué aportes identifican las contrapartes del PNUD para avanzar en el fortalecimiento de la democracia? ¡Cuáles son sus expectativas no satisfechas? | **Información primaria:**  Entrevistas con actores involucrados incluyendo: equipo PNUD, socios implementadores, socios estratégicos, contrapartes de gobierno y de la sociedad civil  **Información secundaria**:  Documentos programáticos, estratégicos y técnicos que registren las acciones realizadas, las reflexiones elaboradas, y la difusión producida. | Métodos de recolección de la información y análisis cualitativo:   1. Revisión documental 2. Entrevistas a informantes claves que ejecutan proyectos vinculados al efecto 3 3. Entrevistas a actores involucrados (socios estratégicos que implementan acciones vinculadas al efecto 3 del programa país). 4. Análisis secundario de antecedentes producidos por las contrapartes | Análisis cualitativo de los datos y triangulación entre los distintos métodos cualitativos y con los datos cuantitativos. |
| Eficacia | 1. ¿En qué medida se ha avanzado hacia los resultados? 2. ¿Cómo han contribuido los productos a los resultados? ¿Han sido efectivos? 3. ¿Cuáles han sido los cambios, positivos o negativos, generados por el trabajo de PNUD? 4. ¿En qué medida el/os resultado(s) ha beneficiado a hombres y mujeres equitativamente? 5. ¡Se ha considerado la diversidad étnica y cultural en los resultados obtenidos? 6. ¿Son adecuados los mecanismos de seguimiento y evaluación? 7. ¿Se ha contado con una estrategia de promoción y comunicación útil y fiable que contribuya a alcanzar los resultados esperados? 8. ¿Se han determinado buenas prácticas, casos de éxito, experiencia adquirida o ejemplos que pueden replicarse? 9. ¿La acción promovida por el PNUD ha facilitado la generación de diálogos entre las y los interesados/ciudadanos y/o y las autoridades públicas respecto de las materias de fortalecimiento de la democracia? 10. Que elementos o estrategias pueden destacarse como claves en la contribución para el logro de los resultados? | **Información primaria:**  Entrevistas con actores clave, incluyendo: personal de PNUD, socios implementadores, contrapartes de gobierno y de la sociedad civil  **Información secundaria**:  Documentos programáticos, administrativos, financieros, de seguimiento, que registren toma de decisiones gerenciales para implementación, mecanismos para selección y negociación con socios implementadores y estratégicos, planes de trabajo firmados y documentos derivados de la implementación, informes de monitoreo, informes anuales, productos parciales resultantes de la implementación. | Métodos de recolección de la información y análisis cualitativo:   1. Revisión documental 2. Entrevistas a integrantes del equipo PNUD que están a cargo de la gestión de las acciones involucradas en el efecto 3. 3. Entrevistas a contrapartes que implementan programas y actividades. | Análisis cualitativo de los datos y triangulación entre los distintos métodos cualitativos y con los datos cuantitativos. |
| Sostenibilidad | 1. ¿Cuáles son los indicadores de que los logros alcanzados se mantendrán en el tiempo? 2. ¿En qué medida se ha desarrollado una estrategia de sostenibilidad, que incluya desarrollo de capacidades en los asociados clave? 3. ¿En qué medida las políticas y marcos regulatorios contribuirán a apoyar en el mantenimiento de los beneficios? 4. ¿En qué medida están comprometidos los asociados en seguir apoyando los procesos iniciados? 5. ¿Cómo se responderá a las preocupaciones sobre igualdad de género, derechos humanos y desarrollo humano por los principales asociados? 6. ¿Se ha creado y/o reforzado la capacidad operativa de las instituciones asociadas para que continúen con los procesos iniciados? 7. ¿Las acciones emprendidas han tenido influencia en la asignación presupuestaria de los organismos vinculados en alguno de los aspectos integrantes del efecto 3? | **Información primaria:**  Entrevistas con actores clave, incluyendo: personal de PNUD, socios implementadores, contrapartes de gobierno y de la sociedad civil  **Información secundaria**:  Documentos programáticos, administrativos, financieros, de seguimiento, que registren toma de decisiones gerenciales para implementación, mecanismos para selección y negociación con socios implementadores y estratégicos, planes de trabajo firmados y documentos derivados de la implementación, informes de monitoreo, informes anuales, productos parciales resultantes de la implementación. | Métodos de recolección de la información y análisis cualitativo:   1. Revisión documental 2. Entrevistas a integrantes del equipo PNUD que están a cargo de la gestión de las acciones involucradas en el efecto 3. 3. Entrevistas a contrapartes que implementan programas y actividades. | Análisis cualitativo de los datos y triangulación entre los distintos métodos cualitativos y con los datos cuantitativos. |

**Tabla**

* **Resultados esperados y alcanzados en proyectos vinculados al fortalecimiento de la ciudadanía social y política**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Proyecto** | **Indicadores de Resultados** | **Metas** | **Resultados Esperados** | **Resultados alcanzados** |
| 70010/70011/70517, Auditoría a la Democracia para el Bicentenario: ¿cuán democrática es la democracia en Chile” Consorcio de Centros de Pensamiento (CIEPLAN, ProyetAmerica, Libertad y Desarrollo y Centro de Estudios Públicos) | 1) Propuestas específicas sobre reformas al sistema binominal elaboradas por centros de pensamiento  2) Número de eventos de diálogo y participantes según pertenencias partidarias | 1) Promover un debate nacional sobre cuán democrática es la Democracia Chilena basado en herramientas internacionalmente validadas tales como indicadores de gobernabilidad   2) Proveer actores sociales y políticos claves con una evaluación de línea base sobre la gobernabilidad democrática que pueda servir para futuras evaluaciones de democracia. | a) Indicadores de gobernabilidad democrática sistematizados en torno a 3 temáticas principales: partidos políticos, sistema electoral y régimen político.  b) Diseño de la auditoria a la democracia en Chile elaborado con la participación de expertos nacionales e internacionales así como con contrapartes nacionales.  c) Marco de análisis de la gobernabilidad desarrollado y validado a través de un proceso de consulta con participación de organizaciones de la sociedad civil, académicos, representantes del gobierno, políticos y grupos históricamente marginalizados (mujeres e indígenas en particular)  d) Contrapartes claves informadas y capacitadas y público en general informado sobre los resultados de la evaluación y su uso para reformas y procesos políticos. | 3 encuestas sobre calidad de la democracia, reconocidas por el consorcio  Falta publicación de informe  Difusión insuficiente  Página web desactualizada  No ha dado lugar a reformas concretas  Interés en la región |
| 80334, Auditoría a la Democracia a través de la producción de conocimientos y el diálogo, PNUD y Consorcio de Centros de Pensamiento (CIEPLAN, ProyectAmerica, Libertad y Desarrollo, Centro de Estudios Públicos, Fundación Jaime Guzmán, Instituto Libertad, Chile 21) | 1) Propuestas de reforma que reflejen una discusión abierta entre actores de diversas consideraciones  2) Número de apariciones en medios de comunicación masiva de la discusión  3) Número solicitudes o manifestaciones de interés específicas de otros países para ser difundida o replicada  4) Número de iniciativa  en marcha que repliquen la metodología una vez terminado el proyecto | Específicamente, el proyecto pretende continuar con la promoción de la democracia, con el objetivo de (1) generar y difundir conocimiento sobre el estado de la democracia en el país, identificando áreas de la institucionalidad y prácticas políticas que requieren ser mejoradas a través de procesos de reforma; (2) estimular el debate entre el mundo académico y político para identificar propuestas técnicas adecuadas; (3) establecer espacios de diálogo con amplios sectores de la sociedad (políticos, sociales, académicos, medios de comunicación, entre otros) para buscar acuerdos y viabilizar reformas institucionales y otras medidas que permitan mejorar el funcionamiento del régimen democrático en Chile. | Ciudadanía  y actores clave informados sobre la calidad de la democracia  -  Diálogo y consulta social sobre iniciativas de reforma política en el país generados  - Capacidad técnica para evaluar la democracia mejorada y difundida |
| Fuente: elaboración propia en base a documentos de proyectos y entrevistas | | | | |

**Tabla**

**Resultados esperados y alcanzados en proyectos vinculados al fortalecimiento de la ciudadanía social y política**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Proyecto** | **Indicadores de Resultados** | **Metas** | **Resultados Esperados** | **Resultados alcanzados** |
| 79119 Fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de políticas públicas de género en participación de las mujeres y prevención de la violencia intrafamiliar, SERNAM | Por definir | Este proyecto busca producir conocimientos y generar oportunidades para el ejercicio de liderazgo y acceso de las mujeres a puestos de toma decisiones y fortalecer la capacidad técnica para la formulación, seguimiento y evaluación de políticas públicas de Género orientadas a  prevenir la violencia intrafamiliar y a la promoción de la participación social y política de las mujeres | Se espera que este proyecto conduzca a los siguientes resultados:  1.Oportunidades para el ejercicio de liderazgo y acceso de las mujeres puestos de toma decisiones generadas  2. Capacidad técnica para la formulación, monitoreo y evaluación de políticas públicas de género fortalecida | Capacitación de 500 candidatas a elecciones municipales (concejalas y alcaldesas)  Se formaron redes de apoyo entre ellas  No se dispuso de información para observar el cumplimiento del resultado 2 |
| Fuente: elaboración propia en base a documentos de proyectos y entrevistas | | | | |

**Tabla**

**Resultados esperados y alcanzados en proyectos vinculados a mecanismos de participación de la sociedad civil**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Proyecto** | **Indicadores de Resultados** | **Metas** | **Resultados Esperados** | **Resultados alcanzados** |
| 72211 Fortalecimiento de la gestión pública participativa y cohesión social, SEGEGOB | - Sistematización de las Metodologías Participativas implementadas por el MSGG-DOS para facilitar procesos de incidencia ciudadana en la gestión pública validada y difundida  - Análisis e implementación de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs)  y su impacto social en la facilitación de la participación ciudadana en la información y opinión de la gestión pública validada por mesa técnica | Este proyecto busca fortalecer el funcionamiento de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública, difundiendo nuevas metodologías de trabajo validadas y experiencias exitosas y disponiendo de un instrumento de medición que ofrezca información sintética sobre indicadores objetivos y subjetivos en materia  de gestión pública participativa y cohesión social, integrando la valoración que de ella hacen los propios ciudadanos en términos de sus aspiraciones, intereses y necesidades.d civil. | 1.- Mejorar y fortalecer los canales y espacios de información y opinión de la ciudadanía  2. Promover el control ciudadano de las acciones desarrolladas por los organismos públicos  3. Fortalecimiento de la sociedad civil en el marco de la corresponsabilidad | Levantamiento de aplicación Ley 20.500  Instructivo de participación ciudadana  Establecimiento de una red de 109 funcionarios encargados de PAC en sus sevricios  3 encuentros realizados  Curso elearning para funcionarios públicos diseñado |
| Otra Actividad:  Apoyo a Populusaurio |  |  | Encuentro de la sociedad civil, organizado por 17 organizaciones. Se define como una iniciativa de campaña para demostrar la riqueza, diversidad y poder de la ciudadanía organizada. | PNUD realizó aporte financiero. |
| Fuente: elaboración propia en base a documentos de proyectos y entrevistas | | | | |

**Tabla**

**Resultados esperados y alcanzados en proyectos vinculados a transparencia**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Proyecto** | **Indicadores de Resultados** | **Metas** | **Resultados Esperados** | **Resultados alcanzados** |
| 58765/77713, Fortaleciendo la Transparencia y Probidad en la gestión pública en Chile a través de la Cooperación Internacional y Seguimiento de UNCAC, Contraloría General de la República | Número de propuestas específicas para medir la calidad de los servicios de las instituciones del Estado | Producir conocimiento generado a nivel internacional y nacional sobre las materias de interés de la CGR que permitan fortalecer su labor, facilitar intercambios con instituciones especializadas afines a modo de permitir mayor conocimiento a nivel nacional sobre distintas modalidades institucionales existentes y las experiencias que se pueden utilizar en el caso chileno, así como potenciar el impacto de las acciones conjuntas.  Desarrollar un diagnóstico sobre necesidades de capacitación de funcionarios de la CGR a partir de redes y alianzas estratégicas con otras entidades nacionales e internacionales. Convocar a actores de la sociedad civil y expertos vinculados a la agenda de transparencia y anti corrupción a procesos de diálogo que potencien la labor de todos los involucrados.  Entregar cooperación técnica permanente desde el PNUD a la CGR en materias incluidas en este acuerdo. | 1) Institución fortalecida y enriquecida de buenas prácticas internacionales  2) Sistema de seguimiento y análisis de corrupción elaborado  3) Diálogo fortalecido con sector privado y sociedad civil  4) Cooperación Internacional reforzada | 8 Mesas de trabajo  Red público privada para la difusión de compromisos para control ciudadano  Sitio web y uso de redes sociales |
| 80433 Fortalecimiento del Ejercicio del Derecho al Acceso a la Información Pública en Chile, Consejo para la Transparencia |  | Este proyecto busca establecer las bases para el trabajo futuro de la oficina de país del PNUD en Chile junto al Consejo para la Transparencia (CPT) para aportar al amplio ejercicio del derecho de acceso a la información en el país. El trabajo conjunto de PNUD y CPT  apunta a fomentar y facilitar el acceso a la información por parte de los ciudadanos a la vez que se persigue mejorar las capacidades del personal de diversas instituciones públicas para responder a los requerimientos de información y cumplir con la Ley 20.285 sobre Transparencia y Acceso a la Información Pública. | Se espera que este proyecto conduzca a los siguientes resultados:  1.Difusión de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información en Chile, del valor de la transparencia y el acceso a la información para el desarrollo democrático, de las limitantes existentes para el amplio ejercicio del derecho de acceso a la información y capacitación de actores claves para fomentar el amplio ejercicio de dicho derecho.  2.Definición de las temáticas en las cuales PNUD y CPT trabajarán conjuntamente en materia de transparencia y acceso a la información junto al establecimiento de los  objetivos que dicho trabajo espera cumplir. | Se realizaron capacitaciones a funcionarios del sector público  Se llevó a cabo una campaña de difusión pública |
| Nuevo: Convenio con el Parlamento |  |  |  |  |
| Fuente: elaboración propia en base a documentos de proyectos y entrevistas | | | | |

**ANEXO 6**

**CUMPLIMIENTO DE INDICADORES**

**Cumplimiento de Indicadores del Marco de Resultados del Programa País PNUD 2011 - 2014[[52]](#footnote-52)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Efecto 3 Se han fortalecido el ejercicio de la ciudadanía social y política y los mecanismos de participación de la sociedad civil y de control social de la gestión pública** | | | | |
|  | **Nivel básico de Referencia** | **Meta** | **Cumplimiento** | **Observaciones** |
| **Indicadores de Resultados** | | | | |
| N° de propuestas legislativas sobre fortalecimiento democrático y participación ciudadana presentadas y debatidas en el Congreso | Reformas e iniciativas en curso y nuevas propuestas contempladas en el Programa de Gobierno para el período 2010-2014 | Elaboración y debate de al menos 2 propuestas de reforma para fortalecer la gobernabilidad democrática y participación política. | Sí | Se contribuyó a  a) Ley de inscripción automática en los registros electorales promulgada  b) Propuesta de ley de elecciones primarias promulgada |
| N° de propuestas de modernización del Estado puestas en práctica a nivel central y regional |  | 5 propuestas de modernización de la gestión pública formuladas y aplicadas en dependencias del Gobierno nacional y de gobiernos regionales | S/I | No existe información de base para estimar el logro del indicador |
| **Indicadores de Productos** | | | | |
| Auditoría democrática basada en un amplio diálogo social, publicada |  |  | Parcial | Si bien se elaboró un Informe sobre Auditoría a la Democracia, a la fecha no se encuentra publicado ni disponible |
| Propuestas específicas de reformas democráticas elaboradas mediante procesos de consulta con diferentes corrientes políticas |  |  | Parcial | A través del trabajo con los Centros de Pensamiento vinculados al Proyecto de auditoría a la democracia y otras actividades, se ha contribuido a la discusión de reformas políticas de actualidad pero no se dispone de evidencia de propuestas de reformas específicas |
| Asesoramiento en la formulación y aplicación de políticas de inclusión social y fomento de la participación política de jóvenes |  |  | No | Si bien se ha llevado adelante iniciativas de formación de jóvenes para promover su participación política, tienen una cobertura limitada y falta de continuidad |
| Estudios sobre representación política y género elaborados y publicados |  |  | S/I |  |
| Asesoramiento para la definición de estrategias inclusivas de seguridad ciudadana impartido |  |  | No | Durante el período, se llevó a cabo un primer esfuerzo de identificación de posibles áreas de cooperación del PNUD en seguridad ciudadana en el país, que no culminaron en iniciativas de trabajo conjunto con el gobierno. |
| Asistencia técnica a los servicios públicos responsables de poner en marcha las reformas a la institucionalidad y las políticas sectoriales relativas a los pueblos indígenas realizada en colaboración con dichos pueblos |  |  | S/I | Si bien el PNUD ha participado de esfuerzos conjuntos del SNU, la presente evaluación no incluyó el desempeño en esta temática |
| Asesoramiento para formular y aplicar el programa Servicio País para jóvenes profesionales |  |  | No | No se dispuso de información respecto a proyectos y productos que den cuenta de acciones respecto de esta materia |
| Asesoramiento e insumos técnicos proporcionados a distintas dependencias gubernamentales para mejorar la calidad de los servicios prestados por la administración pública |  |  | Parcial | A pesar que el indicador está formulado en términos demasiado amplios para su consideración en esta evaluación, es posible relevar su cumplimiento en relación a la colaboración con el Consejo para la Transparencia y SEGEGOB especialmente. |
| Asesoramiento permanente a la Contraloría General para dar cumplimiento a los compromisos asumidos en virtud de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción |  |  | Sí | Durante el período en estudio, se ha realizado un proceso continuo de trabajo con la CGR, reconocido en sus resultados. |
| Fuente: elaboración propia sobre la base de documentación entregada por PNUD y entrevistas | | | | |

1. La presente evaluación tomó en consideración los proyectos más pertinentes al efecto, proporcionados por la contraparte. Ellos no se vinculan con Desarrollo Local. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ver Anexo 1. [↑](#footnote-ref-2)
3. La presente evaluación no incluye la acción realizada en torno al Desarrollo Local, pues existe un efecto esperado específico para esa materia dentro del Programa País 2011-2014. [↑](#footnote-ref-3)
4. El listado de documentación revisada se encuentra en el Anexo 2. [↑](#footnote-ref-4)
5. El listado de personas entrevistadas se encuentra en el Anexo 1. [↑](#footnote-ref-5)
6. Corporación Latinobarómetro (2010), Informe 2010, Santiago de Chile. [↑](#footnote-ref-6)
7. CIEPLAN, Libertad y Desarrollo, Projectamérica, CEP, PNUD, IDEA (2010), Auditoría a la Democracia. Encuesta Nacional de Opinión Pública, Septiembre-Octubre 2010. En: <http://www.cepchile.cl/1_4709/doc/estudio_nacional_de_opinion_publica_proyecto_auditoria_a_la_democracia_2010.html#.UqsXAfTuK5I> [↑](#footnote-ref-7)
8. Luna, J.P. y F. Rosenblatt (2011), ¿Notas para una autopsia? Los partidos políticos en el Chile actual**,** CEP, CIEPLAN. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ver: IPU, PNUD (2012), Informe Parlamentario Mundial. La naturaleza cambiante de la representación parlamentaria. En: <http://www.ipu.org/pdf/publications/gpr2012-full-s.pdf> [↑](#footnote-ref-9)
10. INDH (2013), Situación de los Derechos Humanos en Chile. Informe Anual 2013. En: <http://www.indh.cl/informe-anual-situacion-de-los-derechos-humanos-en-chile-2013> [↑](#footnote-ref-10)
11. INDH (2013), op.cit. [↑](#footnote-ref-11)
12. Ver: Díaz, F. J y L. Sierra (2012), Democracia con partidos. Informe para la reforma de los partidos políticos en Chile, CEP/CIEPLAN. [↑](#footnote-ref-12)
13. Contreras, G. y P. Navia (2013), Diferencias generacionales en la participación electoral en Chile, 1988-2010. En: Revista de Ciencia Política (Santiago) vol.33 No.2 Santiago. [↑](#footnote-ref-13)
14. Morales, M. (2010), Antecedentes comparativos político institucionales para el debate sobre una nueva Constitución en Chile. En: Fuentes, C. (edit), En Nombre del Pueblo, ICSO, Santiago. [↑](#footnote-ref-14)
15. Se ubica en el percentil 86,6 y 90 respectivamente en escala de 0 a100, según la medición de 2010. Ver: Banco Mundial, Indicadores de buen gobierno, en: <http://databank.bancomundial.org/data/views/reports/tableview.aspx> [↑](#footnote-ref-15)
16. CIEPLAN, Libertad y Desarrollo, Projectamérica, CEP, PNUD, IDEA (2010), Auditoría a la Democracia. Encuesta Nacional de Opinión Pública, Septiembre-Octubre 2010. En: <http://www.cepchile.cl/1_4709/doc/estudio_nacional_de_opinion_publica_proyecto_auditoria_a_la_democracia_2010.html#.UqsXAfTuK5I> [↑](#footnote-ref-16)
17. La mayor pertenencia a una organización que declaran las personas encuestadas en el estudio de auditoría es de un 18% para organizaciones de iglesia y luego los porcentajes de afiliación a alguna organización fluctúan entre un 10 y un 7%. CIEPLAN, Libertad y Desarrollo, Projectamérica, CEP, PNUD, IDEA (2010), Auditoría a la Democracia. Encuesta Nacional de Opinión Pública, Septiembre-Octubre 2010. En: <http://www.cepchile.cl/1_4709/doc/estudio_nacional_de_opinion_publica_proyecto_auditoria_a_la_democracia_2010.html#.UqsXAfTuK5I> [↑](#footnote-ref-17)
18. Sistema de las Naciones Unidas en Chile (2010), Marco de Asistencia para el Desarrollo del Sistema de las Naciones Unidas en Chile 2011-2014, Santiago de Chile [↑](#footnote-ref-18)
19. Ver: Gobierno de Chile, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2010), Plan de Acción del Programa de País 2011-2014, Santiago de Chile, página 7. [↑](#footnote-ref-19)
20. Los hallazgos que se presentan a continuación están organizados según los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad y buscan responder las preguntas de evaluación que se detallan en la matriz de evaluación, incluida en el Anexo N°4. La síntesis analítica de dichos hallazgos se desarrolla en las Conclusiones, presentadas en la siguiente sección. [↑](#footnote-ref-20)
21. Sistema de las Naciones Unidas en Chile (2010), Evaluación Conjunta de País, Santiago de Chile. [↑](#footnote-ref-21)
22. Ver Gobierno de Chile, Programa de Gobierno. En: <http://www.gob.cl/programa-de-gobierno/instituciones/institucionalidad-politica/> [↑](#footnote-ref-22)
23. Cunill, N. (2010), Informe Evaluación Área Gobernabilidad del PNUD. [↑](#footnote-ref-23)
24. Ver Latinobarómetro 2013. [↑](#footnote-ref-24)
25. Los porcentajes de mujeres en el Parlamento (Senado y Cámara de diputados) refiere a la conformación obtenida tras las últimas elecciones parlamentarias de 2013. [↑](#footnote-ref-25)
26. El texto en español del Informe del Comité CEDAW ha sido tomado de la traducción no oficial realizada por la Corporación Humanas. Ver: <http://www.humanas.cl/wp-content/uploads/2012/10/Traducci%C3%B3n-Corporaci%C3%B3n-Humanas-Recomendaciones-CEDAW-2012-VF1.pdf> [↑](#footnote-ref-26)
27. Ley 20.640 publicada en el Diario Oficial el 6 de diciembre de 2012 [↑](#footnote-ref-27)
28. CIEPLAN, Libertad y Desarrollo, Projectamérica, CEP, Chile 21, Fundación Jaime Guzmán, Instituto Libertad, PNUD (2012), Auditoría a la Democracia. Encuesta Nacional de Opinión Pública, Septiembre-Octubre 2012. En: <http://www.cepchile.cl/1_5211/doc/estudio_nacional_de_opinion_publica_proyecto_auditoria_a_la_democracia_2012.html#.Uqsey_TuK5I> [↑](#footnote-ref-28)
29. PNUD (2007), “UNDP Strategic Plan 2008-2011: Accelerating Global Progres son Human Development”, Junta Directiva, Documento DP/2007/43. En: http://www.pnud.org.ve/images/stories/Documentos/planestrategico-undp2008-2011.pdf [↑](#footnote-ref-29)
30. PNUD (2009), Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo, PNUD, New York. [↑](#footnote-ref-30)
31. PNUD (2012), Plan de Seguimiento, Plan de Acción del Programa País 2011-2014, PNUD-Chile. [↑](#footnote-ref-31)
32. Ver: Gobierno de Chile, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2010), Plan de Acción del Programa de País 2011-2014, Santiago de Chile, página 7. [↑](#footnote-ref-32)
33. Gobierno de Chile, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2010), Plan de Acción del Programa de País 2011-2014, Santiago de Chile. Anexo 1. Marco de Resultados y Recursos del Plan de Acción del Programa País (CPAP) 2011-2014. [↑](#footnote-ref-33)
34. Luna, J.P. y F. Rosenblatt (2011), ¿Notas para una autopsia? Los partidos políticos en el Chile actual**,** CEP, CIEPLAN. [↑](#footnote-ref-34)
35. Ver http://www.participacionciudadana.gob.cl/proyecto-segegob-pnud/ [↑](#footnote-ref-35)
36. Oficina de Evaluación PNUD (2009), Evaluación de los resultados de desarrollo, Evaluación de la contribución del PNUD Chile [↑](#footnote-ref-36)
37. Ver: PNUD (s/f), Informe Final Proyecto Auditoría a la Democracia para el Bicentenario: ¿Cuán democrática es la democracia en Chile, e Informes Anuales de proyecto 2013. [↑](#footnote-ref-37)
38. www.auditoriaalademocracia.org [↑](#footnote-ref-38)
39. Un aspecto que llama la atención en este sentido es la falta de actualización de la página web asociada al proyecto. Ver: <http://www.auditoriaalademocracia.org/default.php> [↑](#footnote-ref-39)
40. PNUD (s/f), op.cit: 1 [↑](#footnote-ref-40)
41. PNUD (2012), Informe de Seguimiento Anual de Proyecto 79119, Fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de políticas públicas de género en participación de las mujeres y violencia intrafamiliar [↑](#footnote-ref-41)
42. http://fgp.cl/index/?rel=index [↑](#footnote-ref-42)
43. Ibarra, C. (2014), Resultados del Proyecto PNUD 2013, Presentación al Cuarto Encuentro de e-participación. En: http://www.slideshare.net/fullscreen/segegobchile/3-4-eep13012014cristian-ibarra/8 [↑](#footnote-ref-43)
44. PNUD (2013), Revisión sustantiva del proyecto “Fortalecimiento de la Gestión Pública Participativa y Cohesión Social” [↑](#footnote-ref-44)
45. PNUD (2012), Informe Anual de Seguimiento Proyecto 77713, Autoevaluación participativa y representativa de la implementación de la UNCAC en Chile. [↑](#footnote-ref-45)
46. PNUD (2012), Informe Anual de Seguimiento Proyecto 77713, Autoevaluación participativa y representativa de la implementación de la UNCAC en Chile [↑](#footnote-ref-46)
47. PNUD (2012), Informe Anual de Seguimiento Proyecto 80433 Expandiendo el derecho de acceso a la información para fortalecer la democracia y la gobernabilidad [↑](#footnote-ref-47)
48. El cuadro ha sido construido con la información proporcionada por el PNUD respecto de los proyectos considerados para esta evaluación y no corresponde al total de recursos gestionado por el área de gobernabilidad y comprometidos en el Programa País. [↑](#footnote-ref-48)
49. Chile de Todos. Programa de Gobierno Michelle Bachelet 2014-2018. [↑](#footnote-ref-49)
50. Según el Manual de Gestión por Resultados elaborado por el UNDG, “los productos son cambios en las habilidades o destrezas y capacidades de los individuos e instituciones, o la disponibilidad de nuevos productos y servicios que resultan de haber completado las actividades de una intervención de desarrollo dentro del control de la organización. Son alcanzados con los recursos provistos y dentro del periodo de tiempo especificado”. Ver: Grupo de Naciones Unidas para el Desarrollo (2011), Manual de Gestión basada en Resultados, Una armonización de los conceptos y enfoques de GbR para fortalecer los resultados de desarrollo a nivel de país. [↑](#footnote-ref-50)
51. Junto a los criterios de evaluación señalados en los ToRs, se propone incorporar como un criterio a analizar en sí mismo, el de coordinación y conformación de alianzas dada, por una parte, la complejidad de actores que participan en los distintos productos asociados al logro del efecto 3 y, por otra, porque es un aspecto central que se espera observar como parte de esta evaluación. [↑](#footnote-ref-51)
52. Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y del Fondo de Población de las Naciones Unidas (2010), Proyecto de documento del Programa para Chile (2011-2014), Naciones Unidas, Nueva York. [↑](#footnote-ref-52)