



# Elaboración de Metodología de Evaluación Ex Post de Proyectos

ID: 1260-12-LE12 – Informe Final

**Xlibrium**

*Bussines Intelligence Consulting*

# ÍNDICE

<b>1</b>	<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Antecedentes Generales de la Consultoría</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Sobre la Evaluación Ex Post</b>	<b>6</b>
<b>3.1</b>	<b>Ciclo de Vida de Proyectos de Desarrollo</b>	<b>7</b>
3.1.1	La Preparación del Proyecto (identificación y formulación-planificación)	8
3.1.2	La Implementación del Proyecto (ejecución y seguimiento)	9
3.1.3	La Evaluación (ex-post o de impacto)	10
<b>3.2</b>	<b>Las Funciones de la Evaluación Ex-Post Frente al Seguimiento</b>	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>Evaluación Ex Post de Proyectos y Programas del Gobierno Regional Metropolitano</b>	<b>14</b>
<b>4.1</b>	<b>Sobre la Forma de Evaluar</b>	<b>14</b>
4.1.1	¿Quién realiza las evaluaciones?	14
4.1.2	Sobre Modelos Utilizados	17
4.1.3	La apuesta por un modelo integrador de agentes, modelos y herramientas	18
4.1.4	Una Propuesta Flexible	19
<b>4.2</b>	<b>La Valoración del Impacto</b>	<b>20</b>
4.2.1	La Eficacia	21
4.2.2	La Eficiencia	21
4.2.3	La Pertinencia	21
4.2.4	La Sustentabilidad	21
4.2.5	El Impacto	22
<b>4.3</b>	<b>Algunas Dificultades Prácticas y Técnicas</b>	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>Propuesta para Evaluación en el Subtítulo 24</b>	<b>25</b>
<b>5.1</b>	<b>Fondo de Seguridad Ciudadana</b>	<b>27</b>
5.1.1	Propuesta de Evaluación Componente Eficacia:	30
5.1.2	Propuesta de Evaluación Componente Eficiencia:	30
5.1.3	Propuesta de Evaluación Componente Pertinencia:	31
5.1.4	Propuesta de Evaluación Componente Sustentabilidad:	32
5.1.5	Propuesta de Evaluación Componente Impacto:	32
<b>5.2</b>	<b>Fondo Regional de Cultura y Deportes</b>	<b>33</b>
5.2.1	Propuesta de Evaluación Componente Eficacia, Proyectos de Educación y Cultura:	36
5.2.2	Propuesta de Evaluación Componente Eficacia, Proyectos de Actividades Deportivas:	36
5.2.3	Propuesta de Evaluación Componente Eficiencia, Proyectos de Educación y Cultura:	36
5.2.4	Propuesta de Evaluación Componente Eficiencia, Proyectos de Actividades Deportivas:	37
5.2.5	Propuesta de Evaluación Componente Pertinencia, Proyectos de Educación y Cultura:	38
5.2.6	Propuesta de Evaluación Componente Pertinencia, Proyectos de Deportes:	39
5.2.7	Propuesta de Evaluación Sustentabilidad, Proyectos de Educación y Cultura:	39
5.2.8	Propuesta de Evaluación Sustentabilidad, Proyectos de Deportes:	40
5.2.9	Propuesta de Evaluación Componente Impacto, Proyectos de Educación y Cultura:	40
5.2.10	Propuesta de Evaluación Componente Impacto, Proyectos de Deportes:	41
<b>6</b>	<b>Propuesta para Evaluación en el Subtítulo 29</b>	<b>43</b>
6.1.1	Propuesta de Evaluación Componente Eficacia:	47
6.1.2	Propuesta de Evaluación Componente Eficiencia:	47
6.1.3	Propuesta de Evaluación Componente Pertinencia:	48
6.1.4	Propuesta de Evaluación Sustentabilidad:	49
6.1.5	Propuesta de Evaluación Componente Impacto:	49
<b>7</b>	<b>Propuesta para Evaluación en el Subtítulo 31</b>	<b>51</b>
7.1.1	Propuesta de Evaluación Componente Eficacia:	56
7.1.2	Propuesta de Evaluación Componente Eficiencia:	57
7.1.3	Propuesta de Evaluación Componente Pertinencia:	58
7.1.4	Propuesta de Evaluación Sustentabilidad:	58
7.1.5	Propuesta de Evaluación Componente Impacto:	59
<b>8</b>	<b>Propuesta para Evaluación en el Subtítulo 33</b>	<b>61</b>
8.1.1	Propuesta de Evaluación Componente Eficacia:	66
8.1.2	Propuesta de Evaluación Componente Eficiencia:	67
8.1.3	Propuesta de Evaluación Componente Pertinencia:	67

8.1.4	Propuesta de Evaluación Sustentabilidad:	68
8.1.5	Propuesta de Evaluación Componente Impacto:	69
<b>9</b>	<b>Conformación de una Unidad de Evaluación Ex Post</b>	<b>70</b>
9.1	Sobre el Nuevo Equipo de Trabajo	70
9.2	La Propuesta	72
<b>10</b>	<b>Comentarios y Alcances</b>	<b>74</b>
<b>11</b>	<b>Anexo 1.-</b>	<b>76</b>
<b>12</b>	<b>Anexo 2.-</b>	<b>80</b>
<b>13</b>	<b>Anexo 3.-</b>	<b>84</b>
<b>14</b>	<b>Anexo 4.-</b>	<b>88</b>
<b>15</b>	<b>Anexo 5.-</b>	<b>93</b>

# 1 Introducción

Como parte del "Plan de Mejoras de la gestión del Gobierno Regional Metropolitano de Santiago 2011-2012. Fase 1", el Gobierno Regional Metropolitano de Santiago, mediante la licitación en el portal de compras públicas [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl), ID N° 1260-12-LE12, solicitó una consultoría para la Elaboración de Metodología de Evaluación Ex Post de proyectos e intervenciones que se realizan con cargo a partidas presupuestarias de los subtítulos 24, 29, 31 y 33 del clasificador presupuestario de la Ley de Presupuestos del Sector Público.<sup>1</sup>

La consultoría se adjudicó el 24 de mayo de 2012 a Fuenzalida y Consultores Asociados Ltda. iniciándose las actividades en el mes de junio del mismo año.

Con fecha 20 de julio de 2012 se entregó el primer informe de la consultoría, mismo que según las bases consideraba como producto, a lo menos las siguientes actividades:

- *Diagnóstico de la Situación Actual mediante la revisión y análisis de información disponible, considerando entre otros aspectos, los procesos de evaluación ex - post existentes en el Ministerio de Desarrollo Social, DIPRES y otras instituciones públicas.*
- *Entrevistas institucionales, considerando al menos con: SERPLAC, Unidad Técnica, y Unidad Financiera responsable de la ejecución del proyecto y otros que se estime necesario.*
- *Identificación y análisis de la información recopilada, diferenciando claramente los datos preliminares por subtítulo presupuestario y/o tipo de proyectos o programas.*

De acuerdo a las mismas bases, el segundo informe de avance consideró:

- *Identificación de la información necesaria para efectuar una evaluación del proyecto con datos reales, diferenciado por subtítulo y/o tipo de proyecto o programa, como por ejemplo:*
- *En el caso de programas del 2% (subtítulo 24) cumplimiento de todas las actividades aprobadas en etapa de presentación de iniciativas*
- *Para proyectos FRIL (subtítulo 33), considerará información presentada para aprobación de iniciativas y su correlación con lo que finalmente se ejecuta, incluyendo presupuestos estimativos y su relación con el definitivo, especificaciones, emplazamiento, etc.*
- *Proposición de las metodologías de evaluación ex post*
- *Proposición de instrumentos de apoyo para recoger la información: ejemplos, formularios.*

Por otro lado, el informe final, junto con todos los contenidos anteriores revisados y corregidos según indicaciones del GORE, debía contener una propuesta de conformación de una Unidad de Evaluación de carácter permanente dentro del GORE, materia que es abordada en la sección número 9 del presente documento.

Finalmente, en la sección 10 se hacen algunos comentarios y alcances respecto de lo que desde la óptica de la consultora ha sido la experiencia de trabajo, junto a recomendaciones y situaciones observadas que, al ser comentadas, permitirían a las autoridades del GORE maximizar el cumplimiento de objetivos en torno a la tarea de evaluación ex post en que se embarcan.

---

<sup>1</sup> Decreto N° 854, 29 de septiembre de 2004, Ministerio de Hacienda.

## 2 Antecedentes Generales de la Consultoría

En esta segunda etapa de la consultoría se seguirá trabajando sobre el marco general de la convocatoria por parte del GORE de la Región Metropolitana, que se resume en el objetivo general como:

### **Objetivo General**

*Instalar un modelo de evaluación ex post que permita conocer los resultados de las iniciativas de inversión del Gobierno Regional Metropolitano de Santiago, mediante el diseño y aplicación de metodologías específicas, de acuerdo a la clasificación presupuestaria de los **subtítulos 24, 29, 31 y 33**, la proposición de una estructura para una Unidad de evaluación ex post dentro del GORE y capacitación a funcionarios que viabilicen su aplicación a futuro.*

Correspondiendo entonces, tal como señala el numeral 7 de las bases técnicas, un informe que contemple las siguientes actividades:

- Identificación de la información necesaria para efectuar una evaluación del proyecto con datos reales, diferenciado por subtítulo y/o tipo de proyecto o programa, tales como por ejemplo: inversión, demanda y oferta, costos de operación, costos de mantención, nivel de satisfacción del problema identificado ex ante y otros. En el caso de programas del 2% (subtítulo 24) cumplimiento de todas las actividades aprobadas en etapa de presentación de iniciativas y, para proyectos FRIL (subtítulo 33), considerará información presentada para aprobación de iniciativas y su correlación con lo que finalmente se ejecuta, incluido presupuestos estimativos y su relación con el definitivo, especificaciones, emplazamiento, etc.
- Proposición de las metodologías de evaluación ex post
- Proposición de instrumentos de apoyo para recoger la información: ejemplos, formularios.

Para ello la estrategia de presentación consistirá en el abordaje de cada uno de los programas, las aproximaciones que la técnica considere relevante en cada situación, sugerencias, recomendaciones, conclusiones, instrumental de evaluación, etc.

Previo a este desarrollo, se presentarán tópicos relativos a la evaluación ex post, alternativas, ventajas, alcances y limitaciones que presenta en la literatura consultada, la relación que tiene con el trabajo que realiza el GORE de la Región Metropolitana y los marcos teóricos de referencia que a partir de esta presentación se manejarán para la elaboración de las propuestas.

### 3 Sobre la Evaluación Ex Post

Desde hace tiempo se hacen esfuerzos por procesos de evaluación de las iniciativas de inversión física y social en los gobiernos, no obstante la experiencia aún no es abundante y para algunos sectores es todavía una novedad.

En países latinoamericanos se le dio especial énfasis a partir de la necesidad de evaluar y comparar los resultados de los esfuerzos cooperación conducidos a través del Banco Interamericano de Desarrollo- BID, el KFW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) y otros organismos e instituciones internacionales de financiamiento.

En específico se puede encontrar literatura desarrollada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) a través del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), encontrándose una serie de estudios de evaluación de iniciativas de inversión y gasto social en diferentes ámbitos para los Estados de la región.

Por otro lado, en forma particular, el Ministerio de Desarrollo Social de Chile (MDS, ex Ministerio de Planificación y Cooperación – MIDEPLAN) ha tomado la iniciativa de someter a proceso de evaluación ex post una serie de procesos de inversión en equipos, equipamiento e infraestructura a partir de mediados de la década 2000 - 2010, en los que se pueden observar diferentes resultados no sólo de los proyectos sino también de las metodologías utilizadas.

En el caso específico chileno, la necesidad y utilidad de evaluación de diferentes iniciativas de inversión y gasto han sido tema de trabajo y discusión también en la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, que ha promovido el uso de metodologías para la construcción del presupuesto fiscal, evaluación de programas, evaluación del gasto e indicadores de desempeño.

Toda esta experiencia y la que se sigue desarrollando incluso con la iniciativa que motiva esta consultoría, responden en forma lógica a la naturaleza propia de los proyectos: diseño, ejecución y evaluación, y la natural escases relativa de recursos de los países, que hace necesario revisar y replantearse en forma continua la dirección y los criterios más adecuados que llevan a decidir si los gobiernos e instituciones se embarcan o no en determinadas líneas de desarrollo socioeconómico. De la misma forma, se requiere revisar el impacto que generan estas iniciativas en el desarrollo poblaciones y comunidades.

En muchas ocasiones, aprendiendo del fracaso, los países e instituciones utilizan recursos en mejorar sus iniciativas de gasto, inversión y gestión, llegando muchas veces al desarrollo de metodologías propias para preparar proyectos, junto a instrucciones y normas a los ejecutores de las mismas, y sistemas de registro y reporte de información para la gestión, entre otros<sup>2</sup>.

Sin embargo, no ocurre lo mismo en el ámbito de seguimiento y evaluación ex-post. Si bien se ha avanzado, no es una práctica que se pueda considerar generalizada ni permanente en el tiempo. En general son pocas las experiencias públicas que pueden servir de ejemplo o aprendizaje al resto y, aún más, dentro de la mayor parte de las instituciones públicas y agencias crediticias para el desarrollo no existen unidades especializadas ni especialistas que se ocupen permanente y continuamente del tema.

Sobre esta materia, hay autores que se plantean varias preguntas en torno a este punto<sup>3</sup>:

- ¿por qué cuesta tanto asumir una cultura evaluativa de revisión de lo realizado y de compartir los aprendizajes?
- ¿son las ONG reticentes al cambio, a poner sobre la mesa errores del pasado y permitir que otras entidades, seguramente con proyectos similares, puedan aprender de los errores y aprovechar todas las potencialidades?

---

<sup>2</sup> Como el Sistema Nacional de Inversiones (SIN) del Ministerio de Desarrollo Social en Chile.

<sup>3</sup> Lara González, La Evaluación Ex Post o de Impacto, Un reto para la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo, Cuadernos de Trabajo N° 29, Septiembre 2000.

- ¿es más bien que no están interiorizados o claros conceptos como evaluación, seguimiento, evaluación ex-post o el impacto?
- ¿ninguno de los modelos propuestos parece suficientemente válido ni práctico?

La respuesta no es sencilla ni única, el motivo de la presente consultoría encargada por el Gobierno Regional Metropolitano radica, entre otros, en la dificultad de la repartición para encontrar con sus propios medios las respuestas a la evaluación que requiere para sus iniciativas de inversión física y social.

Es más, la naturaleza de las iniciativas para las que se espera contar con metodologías de trabajo es variada, consulta diversas formas de concepción, diseño y ejecución de proyectos, por ello, la forma de abordarlo metodológicamente, sus implicancias y la calidad de las conclusiones también será diversa.

### 3.1 Ciclo de Vida de Proyectos de Desarrollo

Si bien las definiciones no son únicas, existe un consenso respecto a que un proyecto es una intervención que busca la superación de determinadas carencias en grupos de personas o regiones específicas, ejerciendo efectos sobre variables sociales, culturales, económicas, políticas, educativas, etc.

No son iniciativas aisladas ajenas a objetivos claros, los proyectos de desarrollo buscan generar un resultado inmediato y/o un impacto sobre los beneficiarios en el largo plazo.

Un proyecto sería entonces una iniciativa formal y sistematizada cuyo fin es determinar qué, cómo, cuándo, con qué, en qué período de tiempo, condiciones del entorno y para quién se pueden conseguir determinados objetivos, metas o resultados que afecten la condición inicial de los grupos de personas o regiones beneficiarias.

Se entiende que los proyectos son, además, “...*unidades operativas estructuradas con base en un conjunto de procesos técnicos que responden a una concepción económica y tecnológica. Se trata de una unidad operativa en relación con otras categorías mayores en las que se inserta*”.<sup>4</sup>

Se requiere distinguir entre proyectos, programas y políticas. Las políticas consideran grandes objetivos como parte de una estrategia, los programas son intervenciones específicas en el marco de esas políticas y pierden sentido fuera de éstas.

Ahora bien, la gestión de los proyectos y en específico de los proyectos de desarrollo social, demanda un conjunto de procedimientos explícitos orientados a mejorar las decisiones de asignación de recursos mediante proyectos, los que deben orientarse a generar procesos de calidad, claras definiciones de objetivos de los mismos, inserción social y apropiación (participación ciudadana, enfoques de género, características redistributivas, rentabilidad social, desarrollo de la familia, etc.).

Al esquematizar el ciclo del proyecto, se encuentran diversas definiciones de las etapas del mismo. El siguiente cuadro muestra una clasificación en tres etapas básicas:

- Preparación
- Ejecución
- Evaluación Ex Post

Que a su vez muestran cinco momentos diferentes:

- Identificación
- Formulación-Planificación

---

<sup>4</sup> Lara González, La Evaluación Ex Post o de Impacto, Un reto para la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo, Cuadernos de Trabajo N° 29, Septiembre 2000.

- Ejecución
- Seguimiento
- Resultados

Estos conceptos y su interrelación con los momentos y acciones del ciclo de vida de un proyecto se pueden observar en el cuadro siguiente:

**Tabla 3.1.1: Ciclo de Vida General de un Proyecto Social**

Etapas	Preparación		Implementación		Evaluación Ex – post
Momentos	Identificación	Formulación Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Resultados o Impactos
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- de participación</li> <li>- de vulnerabilidad y capacidad</li> <li>- institucional - FODA</li> <li>- de problemas</li> <li>- de género</li> <li>- de alternativas</li> </ul> </li> <li>• Estudios de viabilidad</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Resultados</li> <li>• Plan de Actividades</li> <li>• Plan Financiero</li> <li>• Indicadores de Seguimiento y Evaluación</li> <li>• Análisis De Riesgo</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De las actividades</li> <li>• Del presupuesto</li> <li>• Ajustes de planes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de las actividades</li> <li>• Ejecución del presupuesto</li> <li>• Al equipo de trabajo</li> <li>• De la población beneficiaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcance de las actividades</li> <li>• Resultados</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Sustentabilidad</li> <li>• Pertinencia</li> <li>• Calidad</li> <li>• Impacto en beneficiarios</li> <li>• Efectos no previstos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de: La Evaluación Ex Post o de Impacto, Un reto para la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo, Cuadernos de Trabajo N° 29, Septiembre 2000.

La descripción de estas etapas es:

### 3.1.1 La Preparación del Proyecto (identificación y formulación-planificación)

La primera y gran etapa de un proyecto corresponde a la identificación y formulación del mismo. Se establece el estado o condición a la cual se pretende llegar con una iniciativa, el estado al cual se espera cambiar las cosas y el escenario diferente que se genera tras la existencia del proyecto en relación a lo que sucedería si el proyecto no se llevase a cabo.

La preparación considera desde la fase que da vida al proyecto hasta la planificación de todo el proceso, una vez aprobado el proyecto y establecidos los indicadores de evaluación.

En la etapa de preparación de proyectos sociales se pueden considerar dos fases: la **identificación** y la **formulación-planificación** del proyecto.

Para la identificación existen numerosas herramientas como la Metodología de Marco Lógico, enfoque de Nodos Problema o metodologías propias de las instituciones y reparticiones de gobierno que orientan sobre la materia (en el caso chileno un ejemplo son las metodologías de Preinversión del Ministerio de Desarrollo Social).

Durante la ejecución de esta fase se exploran los problemas existentes, el universo de beneficiarios y/o afectados por el proyecto (implicados o stakeholders), alternativas de solución, etc., para lo que existen diversas herramientas de trabajo, destacando:

- Análisis de implicados en el proceso (beneficiarios, ejecutores y financistas)
- Análisis de problemas (árbol de problemas)
- Análisis causa-efecto de problemas y sus consecuencias en el grupo beneficiario directo y el beneficiario indirecto
- Análisis FODA de las instituciones y las iniciativas
- Análisis de género, inclusión social de grupos minoritarios, grupos sociales de riesgo, aspectos relativos a pueblos originarios, discapacidades, etc.

Esta etapa de los proyectos incluyen, además, estudios de la viabilidad del mismo (viabilidad financiera, factibilidad técnica, factibilidad legal, factibilidad política, etc.).

Cuando están identificados o esbozados los objetivos o estados que se desea alcanzar, así como los recursos que se que deben modificar para obtenerlos y la factibilidad de ejecutarlo, se pasa a la fase de diseño en el proyecto.

Para ello en general las instituciones cuentan con algún tipo de formato o formulario para los proyectos y un ordenamiento de las actividades a ejecutar en el tiempo (o plan de trabajo). En caso chileno, los proyectos que se presentan al Ministerio de Desarrollo Social para someterse a su aprobación técnica, deben llenar en el Banco Integrado de Proyectos (BIP) los antecedentes y generar una ficha de iniciativa de inversión (IDI) con la información estandarizada mínima del proyecto y un plan de actividades en el mismo documento.

Como el sistema funciona sobre la base de un sistema de información en plataforma web, cuenta desde el momento de su apertura con un único código de identificación que otorga el propio Banco Integrado de Proyectos.

Sin embargo, y dependiendo del grado de desarrollo que tengan las metodologías de preinversión o evaluación ex-ante particulares a cada sector social o gubernamental, estas Fichas IDI deben acompañarse, además, con los antecedentes que piden las propias metodologías particulares en cada caso.

De esta forma, tras la formulación del proyecto, la institución ejecutora debe contar con el desarrollo de a lo menos los siguientes elementos propios y necesarios para el proyecto.

- Un plan de trabajo que relacione actividades, recursos, etapas, productos, pertinencia y viabilidad.
- Un instrumento o documento de trabajo con contenidos mínimo necesarios para cada tipología de proyecto con formato y ordenamiento estandarizado y universalmente entendido.

### 3.1.2 La Implementación del Proyecto (ejecución y seguimiento)

La segunda gran tarea, la de Implementación, considera tanto la ejecución del proyecto (según el plan de trabajo o plan operativo) como el seguimiento o evaluación intermedia del mismo. Si la ejecución toma una importancia desmedida por sobre el seguimiento, es muy posible que errores de diseño, de ejecución o brechas respecto de plazos queden sin ser oportunamente advertidas y un proyecto así ejecutado pueda tener errores significativos desde sus etapas tempranas de ejecución, poniendo en riesgo toda la inversión realizada y el logro de los resultados esperados.

En el caso de muchos proyectos sociales o de desarrollo en Chile, el ejecutor del proyecto es una persona natural o jurídica diferente de la institución que técnicamente aprueba el proyecto o de la que lo financia. Siendo diferentes, es natural que se presenten situaciones en que los **incentivos del ejecutor** tomen distancia de los incentivos u objetivos del mandante y/o financista del proyecto, por ello se suele sugerir que el seguimiento o monitoreo sea realizado por una persona diferente del ejecutor, y con incentivos o restricciones suficientemente claras como para que respondan a los objetivos originales del proyecto (avances parciales, plazos, costos, procesos anexos, calidad).

**Tabla 3.1.2.1: El proceso de Ejecución y Seguimiento del Proyecto**

Ejecución (Plan Operativo)	Seguimiento
- Plan de trabajo	- Seguimiento externo (agencia)
- Recursos	- Seguimiento interno (local)
- Organismo responsable de la ejecución	- Revisión de objetivos
- Grupos de trabajo	- Revisión de actividades
- Actividades	- Revisión de la planificación
	- Identificación de cambios
	- Formulación de recomendaciones

### 3.1.3 La Evaluación (ex-post o de impacto)

Puede entenderse como un proceso encaminado a determinar la pertinencia, eficacia e impacto de diferentes iniciativas de inversión o gasto social.

En la literatura nacional es posible encontrar lo que señala el ministerio de Desarrollo Social para la Evaluación Ex Post Simplificada y la Evaluación Ex Post en Profundidad como<sup>5</sup>:

- **La Evaluación Ex Post Simplificada** se realiza una vez finalizada la fase de ejecución de una iniciativa de inversión, oportunidad en la que sólo será posible realizar análisis de los resultados de corto plazo, registrados en variables como costos, tiempo de ejecución y especificaciones técnicas (tamaño, producto, localización, etc.). Además, en algunos casos, se podrá estimar el cambio en la rentabilidad social de las iniciativas, atribuible sólo a la variación en los plazos reales, en los montos de la inversión y eventualmente en los costos de operación.
- **La Evaluación Ex Post en Profundidad**, es la que se realiza cuando las iniciativas están en operación plena (o en régimen) y permite por una parte establecer si la ejecución y puesta en operación de las iniciativas de inversión, cumplieron con las proyecciones especificadas en la evaluación ex ante, si generaron los beneficios y costos sociales esperados y, además, validar las metodologías aplicadas para la estimación de costos y beneficios en la evaluación ex ante. A través de este proceso, es posible constatar la validez de las proyecciones de las variables relevantes, la validez de los supuestos y parámetros adoptados y la magnitud de los resultados estimados en los estudios de evaluación ex ante. Esta evaluación se ha orientado a elaborar propuestas metodológicas a partir de las experiencias de evaluación ex post específicas, para facilitar la implementación de la evaluación ex post en los distintos sectores de la inversión pública.

Por otro lado, Ernesto Fontaine aborda la evaluación ex post como:

*“Las evaluaciones de los resultados de los proyectos cumplen dos propósitos fundamentales (i) aprender de los errores de apreciación (estimación) que se pudieran haber cometido, para así adquirir experiencia y mejorar los futuros estudios de formulación y evaluación de proyectos, y (ii) otorgar premios y castigos que vengan a incentivar la buena calidad de los futuros estudios de proyectos —sin duda que un equipo de proyectistas se esmerara más en aquellos proyectos que serán sometidos a una evaluación ex post... también tendrá el Comité de Proyectos más cuidado en darles el visto bueno para el próximo paso dentro del ciclo de proyectos, si saben que los resultados de estos serán evaluados”<sup>6</sup>*

Una definición frecuente respecto de lo que se entiende por Evaluación Ex Post en el ámbito de las políticas de desarrollo se encuentra también en variada documentación de la OCDE. Por ejemplo:

*Evaluación posterior (ex post). Es la que se realiza algún tiempo después de finalizada la intervención y cuyo nivel de análisis es más profundo que el de una evaluación de fin de proyecto. Permite valorar si la acción ha resultado viable y cuáles han sido sus efectos una vez pasado el tiempo desde su finalización formal.<sup>7</sup>*

En este caso se opta por un tipo de evaluación denominada intermedia o a posteriori, para un proyecto en curso o ya finalizado y corresponde a una de las diversas alternativas con que autores y literatura distinguen tipos de evaluación.

<sup>5</sup> Manual Proceso Evaluación Ex – Post Simplificada 2007, División de Planificación, Estudios e Inversiones, Departamento de Estudios, MIDEPLAN, 2007. Pág. 3

<sup>6</sup> Evaluación Social de Proyectos, 12ª Edición, Ernesto Fontaine, Ediciones Universidad Católica de Chile, 1999. Pág. 34.

<sup>7</sup> Fuente: Working Party on Aid Evaluation 33rd Meeting, Glossary Of Evaluation and Results Based Management Terms. Pág 31. <http://www.oecd.org/development/evaluationofdevelopmentprogrammes/dcdndep/31950442.pdf>

Una clasificación interesante es la que ubica la evaluación como integrante del ciclo de vida del proyecto, desarrollada por el Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional<sup>8</sup> y considera la evaluación que entraña un análisis de efectos y resultados del proyecto después de haber sido ejecutado y finalizado. Esto es, evaluación de resultados o de impacto.

Según el Instituto, tras el proceso de inversión o gastos públicos se pueden hacer dos tipos de evaluación. Primero una evaluación que consiste básicamente en un análisis de obtención de resultados y, eventualmente, del objetivo específico de intervención (se conoce como evaluación de fin de proyecto o de resultados). Segundo y algo más completa, se encuentra la evaluación ex-post que se realiza tiempo después de ser finalizada la intervención y su nivel de análisis es más profundo, dado que otorga un plazo para la maduración adecuada de los procesos y los posibles efectos en la población, la medición de resultados, los aprendizajes necesarios y otros (mismos que en general en la literatura del Ministerio de Desarrollo Social de Chile se define como evaluación de mediano plazo).

Considera la observación de a lo menos seis elementos o dimensiones de análisis. A Saber:

- Eficacia
- Efectividad
- Eficiencia
- Pertinencia
- Viabilidad
- Impacto

Y se entiende entonces a la evaluación como una etapa más e ineludible de un proyecto, una etapa propia pero también transversal a las etapas del ciclo del proyecto, porque ha de tomar en cuenta los antecedentes y parámetros tanto de la preparación como de la ejecución de los proyectos y programas.

Sin embargo, desde el punto de vista práctico, **queda un espacio entre la evaluación ex ante y la ex post** en la que se toman decisiones intermedias de corrección o perfeccionamiento de los proyectos que requieren de análisis intermedios sistemáticos, ordenados y con objetivos claros.

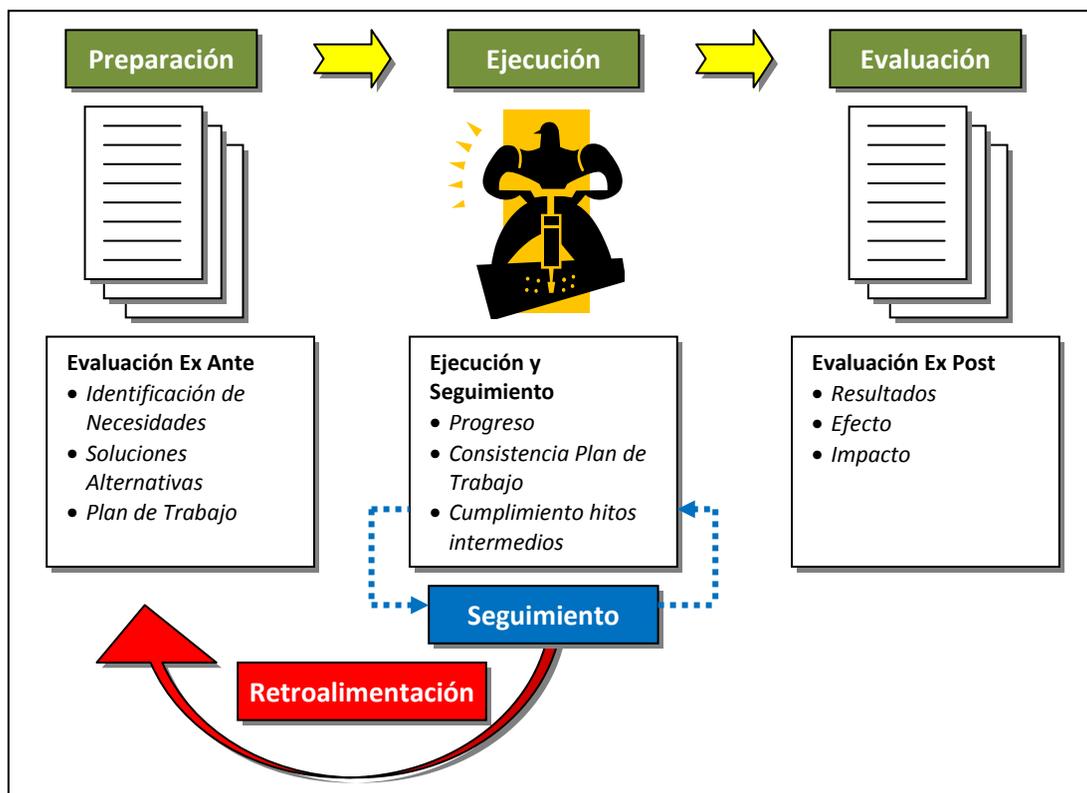
A este segmento se le denomina como **evaluaciones intermedias** o **seguimiento** de los proyectos.

Son complementarios dentro del ciclo de vida de los proyectos tanto en relación con la evaluación ex ante que contiene los objetivos y parámetros dentro de los cuales se debe ejecutar el proyecto, como en el ámbito de la evaluación ex post, puesto que el seguimiento y eventuales modificaciones en el proceso de ejecución, condicionan el resultado, logro de objetivos y obtención de indicadores deseados en la formulación del proyecto o programa en su fase ex ante.

Se puede construir entonces el diagrama de la página siguiente con estos elementos:

---

<sup>8</sup> La Evaluación Ex Post o de Impacto, Un reto para la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo, Cuadernos de Trabajo N° 29, Septiembre 2000.

**Figura 3.1.3.1: Ciclo de Proyectos Sociales, Seguimiento y Evaluación**

### 3.2 Las Funciones de la Evaluación Ex-Post Frente al Seguimiento

Mientras el seguimiento es una valoración continua (calendarios, insumos, objetivos), la evaluación ex-post en general responde a un momento para la valoración sobre aspectos como la pertinencia, eficacia, eficiencia y efectos del proyecto en el contexto de sus objetivos conocidos o declarados.

Así, en el marco de la presente consultoría, el conjunto de iniciativas de inversión y gasto pueden ser abordadas desde la óptica del seguimiento o evaluación intermedia y/o desde la evaluación final, de resultados o ex post.

Para algunos proyectos en el ámbito de la inversión gubernamental comunitaria y de desarrollo, puede ocurrir que se haga un seguimiento sin evaluación final o, si bien se realiza una evaluación final, el énfasis adecuado por el tipo de proyecto se da en ámbito del seguimiento.

En este caso es posible llegar a conclusiones sobre la ejecución de los programas y proyectos (que puede ser justamente el foco de análisis en algunas condiciones particulares), sin que sea posible llegar a conclusiones elaboradas o muy profundas de sus resultados.

Por otro lado, no es raro que se pretenda hacer evaluaciones ex post sin evaluaciones intermedias, lo que resulta altamente desventajoso cuando en la ejecución se involucran plazos significativos, se invierten recursos diversos o se ponen en juego varios objetivos en forma simultánea.

La mayor parte de las veces la adecuada evaluación ex post requerirá el conocimiento de aspectos cuantitativos y cualitativos de la ejecución de los proyectos y programas, sobre todo porque es muy frecuente que producto de los resultados de las evaluaciones intermedias se hagan correcciones y/o modificaciones al proyecto o programa en relación al plan de trabajo original entregado en la preparación del proyecto.

Entendiendo que tras cualquier proceso de evaluación (ex ante, intermedia, ex post), se generan procesos de aprendizaje que documentados y conducidos en forma adecuada pueden

ser apropiados por las instituciones ejecutoras, controladoras técnicas o financistas, existen a lo menos dos funciones adicionales relevantes en el ámbito de la gestión de proyectos que dan mayor valor aún a la evaluación ex post:

- Apoyo a los procesos de gestión: Porque se captura información de los procesos de seguimiento de los proyectos, las posibles correcciones o modificaciones que de este seguimiento se han derivado, y la información relevante del término de la ejecución del proyecto, que es atingente al proceso de evaluación.
- Control Financiero Contable: El seguimiento obligado y/o los avances físico – financieros que se deben entregar en fases intermedias y en el cierre de los proyectos a las instituciones responsables técnicas y/o financistas, cuando muchas veces los ejecutores son organizaciones no gubernamentales con sistemas de control primario, mínimo suficiente, dan al proyecto en sí mejores posibilidades de cumplirse en la forma adecuada y siguiendo en forma estrecha la planificación original y/o las modificaciones intermedias realizadas.

## 4 Evaluación Ex Post de Proyectos y Programas del Gobierno Regional Metropolitano

### 4.1 Sobre la Forma de Evaluar

Como se ha comentado, dentro de los objetivos de la presente consultoría se considera la propuesta de cuatro metodologías para evaluar a su vez cuatro líneas distintas de proyectos que se controlan y financian desde el Gobierno Regional Metropolitano.

Por ello, antes de presentar las propuesta, es bueno discutir en forma somera algunas consideraciones que se tendrán por el tipo, oportunidad y forma en que idealmente se debieran lleva a cabo estas evaluaciones, con elementos que se abordan en los siguientes puntos.

#### 4.1.1 ¿Quién realiza las evaluaciones?

Esta es una pregunta común y necesaria de plantearse al momento de definir la forma de evaluación.

En general se puede hablar de tres formas de evaluar, todas independientes entre sí, pero además se puede hablar de una cuarta que considera una mixtura, con diferentes grados de ponderación, de estas tres formas principales e independientes de evaluación. A saber:

- La Evaluación Externa
- La Evaluación Interna
- La Evaluación Comunitaria
- La Evaluación Mixta

Las siguientes descripciones señalan de forma concisa lo que se entenderá por cada modalidad, así como ventajas y desventajas de las mismas.

#### **Evaluación Externa:**

Se realiza con personal o instituciones expertos y externos a la institución o a la dependencia dentro de la institución a cargo de la gestión de los proyectos. Pueden rendir al organismo rector de las políticas sectoriales, a las instituciones financieras, superintendencias o bien a dos o más de éstos u otros relacionados.

En teoría, el evaluador externo no tiene vinculación con el proyecto ni debe ser condescendiente con nadie dentro involucrado en la cadena jerárquica de las instituciones. Se justifican plenamente si se quiere una opinión lo más objetiva e independiente que se pueda tener.

Suele ser adecuado cuando se requiere de competencias específicas que en las instituciones no se encuentran o cuando tras la evaluación se asignan responsabilidades tras los resultados.

**Tabla 4.1.1.1: Ventajas y Desventajas de la Evaluación Externa Aplicada al GORE Metropolitano**

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede contratar en forma transparente a expertos en procesos de evaluación.</li> <li>• Se puede hacer uso de metodologías estandarizadas para conducir o para ser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ En general se critica la distancia que tienen los evaluadores respecto de los proyectos y que ese desconocimiento afecta la evaluación.</li> </ul>

Ventajas	Desventajas
<p>contraparte técnica de los evaluadores externos en el proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suelen mirar un mismo evento de forma diferente o con una óptica distinta a la que utiliza la institución o agente objeto de la evaluación.</li> <li>• Se vincula con la institución sólo para el proceso de evaluación por lo que no se generan relaciones de dependencia, afinidad ni condescendencia, por lo que se espera la mayor independencia de su juicio.</li> <li>• Los procesos de evaluación externa suelen ser vistos por la comunidad como más independientes y confiables lo que propende a la credibilidad de sus resultados en beneficiarios, controladores y financistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ No se considera necesariamente la opinión ni se le da un rol a los usuarios o beneficiarios de los programas</li> <li>○ Normalmente no se puede hacer un seguimiento al rol del evaluador puesto que la relación con la institución es sólo temporal.</li> <li>○ Genera procesos de resistencia desde el personal común a los procesos de evaluación pero acentuado por ser externos que pueden determinar responsabilidades o afectar el pago de metas de desempeño.</li> <li>○ Normalmente requieren de presupuestos importantes por parte de las instituciones.</li> </ul>

### **Evaluación Interna:**

Se ejecuta con personal de la organización, bajo tres modalidades posibles:

- **Directa:** Cada dependencia se evalúa a si misma (autoevaluación).
- **Cruzada:** Siguiendo pautas pre establecidas, dependencias o instancias diversas de cada institución se evalúan unas a otras.
- **Dedicada:** La institución tiene definida dentro de su organización formal una dependencia o instancia de evaluación y control independiente, cuyo trabajo dentro de la organización es justamente ese.

**Tabla 4.1.1.2: Ventajas y Desventajas en Evaluaciones Internas Aplicada al GORE Metropolitano**

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocen bien los proyectos o a lo menos están familiarizados con éstos desde etapas tempranas de su concepción e implementación.</li> <li>• Entiende los objetivos de política que tienen estos proyectos sobre los beneficiarios de las instituciones.</li> <li>• Están disponibles dentro de los presupuestos corrientes de las instituciones.</li> <li>• No requieren de procesos de inducción institucional lo que minimiza el riesgo de sesgos por desconocimiento de los temas o no comprensión de los objetivos programáticos y su evaluación.</li> <li>• Es una instancia conocida y en ocasiones validada por la comunidad institucional por lo que no se percibe como una amenaza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Claramente existen argumentos para discutir la objetividad de las valoraciones, sean a favor o en contra de determinados proyectos o programas institucionales (las afinidades personales, los grados de condescendencia y/o la dependencia jerárquica institucional pueden viciar los procesos).</li> <li>○ A pesar que puedan ser personas o unidades cuya tarea dentro de la institución es justamente el control y la evaluación, ello no implica que tengan siempre los conocimientos suficientemente actualizados ajustados o más adecuados.</li> </ul>

### **Evaluación Comunitaria:**

Incluye en el diseño y desarrollo de la evaluación del programa o proyecto, a los involucrados o interesados en la ejecución del proyecto (stakeholders). Esto es: beneficiarios, instituciones técnicas, instituciones financieras, comunidad en general.

Es una modalidad que cada vez está más presente en el discurso de los gobiernos y en la ejecución de las evaluaciones, no obstante, adolece de una evaluación ex post clara sobre la materia, puesto que los procesos que se han tendido a llamar “Participativos” o “Comunitarios”

no siempre son tan participativos como se espera puesto que las propias autoridades a cargo de darles ese carácter, llevan a la práctica la participación con modalidades y profundidades diferentes (un ejemplo son las Cuentas Públicas Participativas en que no siempre queda claro que tanto los contenidos como el lenguaje utilizado tengan una base de discusión comunitaria).

**Tabla 4.1.1.3: Ventajas y Desventajas en Evaluaciones Comunitaria Aplicada al GORE Metropolitano**

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pone como norte la participación de los beneficiarios, agentes técnicos y financistas, entre otros.</li> <li>• Se generan dinámicas de discusión y procesos de aprendizaje comunitario que se pueden compartir con otros programas y/o con otras comunidades beneficiarias de proyectos y programas similares.</li> <li>• La comunidad se empodera y toma conciencia de sus deberes y derechos sobre la concepción y ejecución de programas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los procesos de consulta y discusión comunitaria pueden ser muy extensos en el tiempo, dependiendo del número de involucrados en la evaluación.</li> <li>○ Si no existe un equipo experto en sistematización y comunicación de la información comunitaria, parte importante del trabajo puede quedar diluido o tener efectos nulos, ya que las inquietudes de la comunidad no llegaron a los oídos adecuados y/o lo hicieron en plazos no oportunos.</li> <li>○ No siempre los representantes de la población beneficiaria representan al grupo que dicen representar, puesto que usualmente participan y asisten a estos procesos quienes tienen tiempo de hacerlo. Para el resto, que tienen altos costos alternativos y/o poco interés, el proceso de evaluación es sólo un trámite lejano, desconocido y sobre el cual no necesariamente se sienten involucrados.</li> </ul>

#### **Evaluación Mixta:**

Considera obviamente cada una de las modalidades anteriores, mezclando con diferente ponderación los que aparezcan como los mejores atributos y ventajas de cada una, sus definiciones, propiedades y objetivos.

En rigor, para toda situación es la modalidad más recomendable e incluso la modalidad que en la práctica es la única posible de implementar, puesto que en el día a día, las instituciones no cuentan con todos los recursos o se encuentran con muchas condicionantes como para implementar evaluaciones 100% Externas, Internas o Comunitarias.

**Tabla 4.1.1.4: Ventajas y Desventajas en Evaluaciones Mixtas**

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pondera todas las perspectivas, tratando de rescatar sus mejores ventajas e intentando resolver sus peores desventajas.</li> <li>• Generan la sensación de mayor participación y transparencia con las instituciones financieras de los proyectos, los beneficiarios y las autoridades responsables de los objetivos de política.</li> <li>• La participación de la comunidad no sólo se da en el ámbito del diseño de las evaluaciones sino además de la interpretación de sus resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si los involucrados no tienen coincidencia en los objetivos y herramientas de evaluación, se puede llegar a conclusiones engañosas.</li> <li>○ Si la metodología de trabajo somete cada decisión a discusión y/o referendo, es posible que la evaluación no se pueda completar dentro de plazos útiles.</li> <li>○ Es posible que ninguno de los involucrados y/o convocados para el proceso tenga conocimientos o experiencia suficiente en evaluaciones.</li> <li>○ Se corre el riesgo que el espacio de evaluación se transforme en un escenario de discusión pública de aspectos que no necesariamente se relacionan con cada proyecto pero que son de interés de 1 o más involucrados.</li> <li>○ La participación de los grupos o instituciones de interés no siempre es proporcional. Es posible que se imponga aquella que se encuentra en una posición más ventajosa y el resto participe en forma pasiva, sin posibilidad o interés real por hacerlo</li> </ul>

#### 4.1.2 Sobre Modelos Utilizados

Existen varios modelos comúnmente citados, promovidos y/o conocidos en el ámbito de la Evaluación Socioeconómica de Proyectos, en el ámbito latinoamericano por la CEPAL, ILPES y el Banco Mundial para inversiones de desarrollo social.

El objetivo en general considera la medición del aporte del proyecto, sus objetivos y resultados al bienestar de la población beneficiaria, su impacto en la distribución de la riqueza, los ingresos, el acceso equitativo y otros.

Se asigna especial importancia a la evaluación de los programas, ya sea por la responsabilidad de las instituciones que los gestionan o ejecutan, como por la rentabilidad efectiva que demuestran, considerando una mirada amplia de sus beneficios, en relación a sus costos financieros, costos alternativos no monetarios, condición de los beneficiarios directos, externalidades positivas, negativas o otros factores.

Estas mismas prácticas se pueden observar cuando instituciones solicitan (dependiendo de la magnitud de recursos requeridos y nivel estratégico de los proyectos) análisis de Costo-Beneficio y/o análisis de Costo-Eficacia de los proyectos.

En este campo, el costo tiene una concepción amplia, no necesariamente monetaria o financiera, puesto que el costo financiero es sólo una parte del conjunto de costos que socialmente tiene una iniciativa. No obstante, como unidad de registro, se intenta que todo se exprese en unidades monetarias equivalentes, por lo que una parte de las metodologías, considera la forma en que se expresarán o transformarán a unidades monetarias las variables que se estudian bajo este enfoque.

El Costo-Beneficio busca que en el neto, los beneficios de un programa o proyecto sean iguales o superiores a sus costos y, en el caso de Costo-Eficacia, se busca identificar a qué nivel de costos se logran los objetivos.

Para hacer estas comparaciones en diferentes unidades de tiempo, la teoría del análisis incorpora el análisis de datos en el tiempo, condicionado por una tasa de descuento que represente el cambio del valor absoluto de la unidad en que se expresan los costos y los más utilizados son el VAN y el TIR.

La siguiente matriz sugiere un resumen de modelos de evaluación socioeconómica de proyectos.

**Tabla 4.1.2.1: Modelos de la Evaluación Socioeconómica de Proyectos**

Modalidad	Concepto	Indicadores
Análisis Costo-Beneficio	Estudiar la relación entre los beneficios del proyecto y su costo	Valor Presente Neto VPN
Análisis Costo-Eficacia (efectividad)	Estudiar a qué costo se logró el objetivo y si hubiera sido posible lograrlo a un coste menor	Valor Anual Equivalente VAE
Análisis Costo-Utilidad	Estudiar la utilidad del objetivo a un costo determinado	$(\text{Ingreso} - \text{Costos}) / \text{Costos}$
Análisis Costo-Impacto	Estudiar los efectos del objetivo en el consumo y el bienestar de la población	VPNE (Valor presente neto económico)  TIRE (Tasa interna de retorno económica a precios económicos, no de mercado)

Ahora bien, no siempre la información del beneficio de los proyectos puede expresarse en términos monetarios, casos en los cuales se puede recurrir al Análisis de Costo-Eficacia (Efectividad), que compara los costos de alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos definidos para el proyecto y analizar la eficacia y la eficiencia del proyecto en la evaluación ex-post.

Sin embargo, cuando la evaluación considera aspectos relacionados con información que no entrega el mercado como el grado de equidad deseable o los costos de oportunidad del presupuesto público, etc., se requiere de un ordenamiento institucional que objetive los parámetros que se utilizarán, como tasas de descuento social, precios sociales y otros, como en el caso de Chile lo sugiere y formaliza el Ministerio de Desarrollo Social.

#### **4.1.3 La apuesta por un modelo integrador de agentes, modelos y herramientas**

La gran variedad de modelos existentes y sus diferentes combinaciones en diversas experiencias es el resultado de una búsqueda permanente por el mejor modelo o por uno óptimo en función de sus propios objetivos, no obstante, hay que mencionar que no existe un único modelo general y absolutamente replicables para todos los proyectos, sino que en cada caso es importante revisar los aspectos de planificación, flujos de información y objetivo de la evaluación para identificar los componentes o elementos más relevantes en cada caso.

Así, el análisis de Costo-Beneficio resulta una buena aproximación para una familia de proyectos económicos que se pueden traducir en cantidades monetarias pero no lo será tanto para aquellos que generan costos y beneficios no tan fácilmente estandarizables a una unidad monetaria.

Otros pueden ser adecuados porque la evidencia ha demostrado que presentan ventajas cuando las organizaciones cuentan con sistemas de información suficientemente desarrollados y porque en el tiempo, los objetivos de política que mueven los proyectos se mantienen relativamente constantes, sin embargo, en muchas instituciones que pretenden aplicar evaluaciones, los sistemas de información se reducen a registros masivos de datos pero no con la finalidad de gestión sino por el sólo cumplimiento de requisitos estadísticos-regulatorios.

También es posible que las competencias dentro de la institución o las que pueda contratar no sean suficientes para el nivel de complejidad que demandan algunas propuestas de evaluación.

Por otro lado, por su propia naturaleza, los modelos participativos no están exentos de amenazas en su aplicación, ya que dada la inercia que en general muestran los grupos de interés en las fases iniciales de evaluación (puede haber coincidencia en la necesidad de evaluar pero puede que sea lento establecer la forma), los facilitadores o conductores de estos procesos incorporen más intereses propios que intereses que hayan podido rescatarse en forma ordenada del colectivo (sobre todo cuando los plazos de entrega de las evaluaciones apremian).

Ya se han mencionado las ventajas y desventajas relativas de los tipos de evaluación interna y la externa

Los plazos de las diferentes alternativas tampoco resuelven todos los problemas, es más, en ocasiones los aumentan puesto que cualquiera sea la modalidad con que se aborde (interna, externa, comunitaria, mixta), es usual en alguna parte o en alguna etapa, se requiera de procesos de capacitación, inducción, discusión de conclusiones preliminares, etc. Todas las cuales demandan plazos que, aunque tratan de ser prudentes, pueden demorar en un escenario optimista varias semanas de trabajo.

Por ello, dependiendo del beneficio que entregue el proceso de evaluación de determinados programas y proyectos, los temas de contingencia político-social y las expectativas de disponibilidad en los ejercicios siguientes de financiamiento para mantener la línea de proyectos, entre otros, se hace recomendable presentar propuestas de evaluación flexibles, adaptadas a cada elemento que se quiere evaluar, su escenario vigente y las expectativas de mejoramiento o cambio de escenario que se prevea para el mediano plazo.

#### 4.1.4 Una Propuesta Flexible

Existe cierto consenso respecto que para implementar adecuados procesos de evaluación intermedia y final (seguimiento y evaluación ex post que veníamos discutiendo), un modelo debe entonces presentar grados de flexibilidad metodológica y basarse en dos ideas o elementos característicos:

- A. La conformación de un equipo de evaluación
- B. La articulación de diversas metodologías

##### A. La conformación de un equipo de evaluación

Con diferentes niveles de participación según el tipo de institución y el proyecto que se pretende evaluar, se pueden encontrar 3 roles diferentes en un equipo de evaluación:

- i. Una **persona interna de la organización ejecutora**, conocedora de los objetivos de política, programáticos y de proyectos que se evaluarán, conocedor de las fuentes de información y los flujos de los datos generados.  
Si bien en algunas modalidades puede no ser el responsable de llevar a cabo la evaluación, cumple a lo menos el rol dentro de la contraparte técnica que evalúa el trabajo de aquellos que estén evaluando los proyectos y programas.
- ii. Un **consultor externo, asesor en uso de metodologías y resolución de problemas** cuando las instituciones no están en condiciones de generar la mejor información o el mejor dato posible.  
Podría no estar a cargo de la evaluación, sino que en un proceso de evaluación interna, comunitaria o mixta, podría interactuar y empoderar a las personas que sí cumplirán ese rol.
- iii. **Representante(s) del grupo de beneficiarios** que conozca el proyecto, sea responsable del seguimiento y los indicadores de progreso, posea toda la documentación del proyecto y tenga contactos con la población beneficiaria.  
En aquellos procesos de evaluación en que su presencia es más bien pasiva, de todas formas se debe tener en cuenta, con el levantamiento de información de satisfacción usuaria, priorización comunitaria de iniciativas de inversión.

La identificación de las competencias de las personas que participarán de estos equipos ha de ser prudente, debe ser consistente con el tipo de evaluación que se espera que hagan, puesto que si no saben o no pueden trabajar en equipo, la experiencia que reúnen y/o su capacidad para comprometer el trabajo de presentación de información de los proyectos no es la adecuada, entonces como grupo tendrán un mal desempeño. En términos generales se espera poder contar con las siguientes características en uno o más de los integrantes del equipo de evaluación:

- Conocimientos básicos de formulación, gestión y seguimiento de proyectos
- Conocimientos sobre el sector económico-social que es objeto de política el programa o proyecto
- Capacidad de comunicación e integración de disciplinas diferentes a la propia al proceso de evaluación
- Conocimientos sobre métodos y técnicas básicas de evaluación
- Experiencia previa en evaluación de programas o proyectos, para el caso chileno cuentan los informes de cumplimiento de metas, balances de gestión integral, evaluación ex post y otros
- En el caso de representantes de los grupos beneficiarios e espera que efectivamente se haya canalizado esta representación por un mecanismo conocido que evite considerar

como representante a quien sólo cumple el requisito de pertenecer al grupo social objetivo.

## B. La articulación de diversas metodologías para la evaluación

La propuesta general es que se realice la evaluación ex-post según la metodología predominante a lo largo del proyecto, desde su planificación, y utilizando herramientas propias de la institución, si las tiene.

Cualquier propuesta que cambie drásticamente la metodología de evaluación en relación a la metodología predominante de planificación, requerirá un proceso de modificación de la evaluación ex antes, ya sea en los ámbitos de criterios de decisión, bases de registro, flujos de información o un poco de todas las anteriores.

Lo que se pretende es que las instituciones que inician sus procesos de evaluación ex post y, en el caso particular de los solicitado por el Gobierno Regional Metropolitano, se aprovechen las propiedades de cada perspectiva, se organicen, articulen y potencien el trabajo de evaluación.

En este sentido, he aquí algunas propuestas:

1. *Poner énfasis en lo **participativo**, favoreciendo el encuentro y el diálogo con todas las partes implicadas de manera participativa.*
2. ***Capacitar** al equipo evaluador sobre la metodología a utilizar para que se maneje con soltura y flexibilidad.*
3. *Incluir en la matriz de planificación **indicadores cualitativos y de impacto** que permitan observar los efectos reales en los hábitos y condiciones de vida de las personas beneficiadas por el proyecto.*
4. *Conceder importancia al análisis de los **supuestos o factores externos** que permitan estar alerta y poner medidas para la reformulación, teniendo así mayores garantías en el éxito del proyecto.*
5. *Incluir metodologías de la economía para la **medición de la eficiencia y evaluación financiera** del proyecto.*
6. ***Combinar herramientas participativas** en la evaluación que permitan verificar el alcance de los indicadores cualitativos y medir componentes como la eficacia, la sostenibilidad y el impacto, **con carácter eminentemente cualitativo.***

## 4.2 La Valoración del Impacto

El impacto es un componente clave y distintivo de la fase de evaluación ex post. Se puede resumir en cinco los criterios claves o componentes en los que centran muchas de las propuestas y prácticas de evaluación en el ámbito de proyectos y programas sociales.

- Eficacia
- Eficiencia
- Pertinencia
- Sustentabilidad
- Impacto

Estos son los cinco criterios que establece la definición del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OECD y que utilizan numerosos organismos oficiales en diferentes países.

El CAD señala que la evaluación tendrá que determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) (1995): Manual de la Ayuda al Desarrollo. Principios del CAD para una ayuda eficaz. OCDE.

#### **4.2.1 La Eficacia**

Una medida que relaciona objetivos y resultados obtenidos, esto es, una medida del grado en que los productos obtenidos de los proyectos contribuyen al logro de los objetivos planteados para los programas o los proyectos.

Para ello han de estar bien definidos tanto los objetivos de los programas y proyectos como las herramientas para medir o cuantificar los productos o resultados de los mismos.

Estas mediciones precisas de los productos pueden arrastrarse incluso desde la etapa de seguimiento de la ejecución de los proyectos por lo tanto, en la medida que se haya tenido la oportunidad de cuantificar adecuadamente con anterioridad, habrá pocas sorpresas o novedades en la cuantía, caracterización y clasificación de éstos.

#### **4.2.2 La Eficiencia**

Se caracteriza como una medida de la productividad o el rendimiento de la ejecución.

Se busca determinar hasta qué punto la obtención de resultados se relaciona con un uso adecuado de los factores o recursos que se requieren para el proyecto, ya sean materiales, insumos, financiamiento o intangibles como la credibilidad, confianza en las instituciones, desarrollo de capital humano, externalidades positivas y negativas, etc.

La eficiencia teórica muchas veces puede ser caracterizada por tanto el análisis de eficiencia puede resumir cuantitativa y/o cualitativamente el tamaño y las características de las brechas que se observen en relación a este óptimo teórico.

#### **4.2.3 La Pertinencia**

Busca establecer la relación entre los proyectos que se han ejecutado (que se suponen altamente relacionados con los productos obtenidos) y los objetivos rectores de política de los programas o las instituciones que autorizaron o promovieron su implementación.

La respuesta de si son útiles a los objetivos de política, necesidades de los beneficiarios y mejoramiento de las condiciones generales ex ante de los beneficiarios es lo que determinará entonces el grado de pertinencia de los proyectos.

#### **4.2.4 La Sustentabilidad**

Responde a la interrogante sobre la posibilidad de mantener procesos asociados a los proyectos una vez que los proyectos se han concluido o los apoyos para que se sigan desarrollando en etapas posteriores se hayan suspendido.

Los proyectos más valiosos son los que generan cambios de conducta social en las direcciones esperadas por los responsables de las políticas y programas. Los que generan procesos de aprendizaje que se pueden replicar y que son apropiados por los beneficiarios de los mismos, en un contexto en que los incentivos que generan los proyectos son consistentes con los objetivos en que el resto de las cosas están funcionando.

Por ejemplo, los proyectos culturales específicos en un ambiente en que la sociedad y/o el mercado buscan el desarrollo de actividades culturales, o en proyectos económicos de pequeño emprendimiento exportador en un escenario de desarrollo de políticas de exportación y promoción de la marca país en el mundo.

En general la sustentabilidad se puede inferir en el mediano plazo porque sólo puede ser adecuadamente observada con análisis de largo plazo, mismos períodos que son los habituales

en los procesos de maduración industrial-económica, cambio de parámetros socio-culturales, etc.

#### 4.2.5 El Impacto

Realizar un análisis de impacto implica un estudio de los efectos resultantes, inclusive por sobre los efectos o resultados inicialmente considerados en la preparación de los proyectos.

En el análisis de impacto se busca estudiar la mayor cantidad de efectos posibles, positivos o negativos, sobre el grupo beneficiario preferentemente pero también sobre el entorno.

No todos los impactos son fácilmente medibles, hay aspectos que se pueden observar, se pueden hacer supuestos o levantar hipótesis sobre ellos pero se pueden clasificar según el medio en que se manifiesten (económico, cultural, gubernamental) y pormenorizar.

### 4.3 Algunas Dificultades Prácticas y Técnicas

La realización de evaluaciones no es siempre sencilla desde el punto de vista técnico ni completamente abordable de acuerdo a los recursos que demande (humanos, financieros, tecnológicos, operativos).

Es usual que las razones de su postergación (más allá que muchos la evitan para no ver posibles errores en su propia gestión) estén en el ámbito económico, competencias personales, carencia o derechamente ausencia de datos, celos institucionales y otros.

En el **ámbito financiero o económico**, es usual que tanto las iniciativas de inversión financiadas con erario fiscal como aquellas financiadas por organismos internacionales no tengan considerado el financiamiento de la etapa de evaluación ex post, porque el horizonte del proyecto se alarga y en general se pensaba que era poco presentable.

Por otro lado, si bien tiene el valor ya discutido la evaluación independiente, muchos de los proyectos importantes que hoy tienen posibilidad (y necesidad) de ser evaluados no fueron adecuadamente documentados en su momentos por lo que muchos aspectos de la línea base de estudio hoy son etéreos o difusos.

Es más, en muchas instituciones las personas que estaban a cargo de proyecto ya no están, han pasado a otras instituciones o incluso han pasado a formar parte de instituciones o empresas ejecutoras de los programas y proyectos.

La historia no escrita o bien la escrita con falencias, dificulta la posibilidad de hacer adecuadas mediciones tanto de los efectos medidos en forma directa con la diferencia “con y sin” proyecto, como con aquella diferencia mucho menos explorada dada por lo que sucede con un grupo de control que no ha sido beneficiario de las políticas subyacentes en estos proyectos (diseño cuasi experimental de medición por doble diferencia).

Muchas veces las evaluaciones son reducidas además a una función financiera y contable, preparándose más para una auditoría de los procesos y de la probidad financiera que para un proceso de aprendizaje institucional y mejoramiento de iniciativas de inversión.

Por otro lado, las **dificultades metodológicas** aparecen cuando no todo lo que se pretende medir efectivamente es cuantificable, no todo ha quedado registrado oportunamente en las etapas de ejecución intermedia o no es posible conocer la línea base de estudio porque en la fase de preparación las medidas no se realizaron o las estimaciones efectuadas han perdido valor.

Es posible que, además, algunas de las cifras efectivamente medidas tanto en la línea base como en el desarrollo de la ejecución, tengan discrepancias sobre cómo ser actualizadas, puesto que dependiendo del estudio y sector económico a que se refiera, los inflatores del

valor del dinero pueden ser diferentes a la variación global del Índice de Precios, lo que puede, en períodos suficientemente largos, modificar en forma significativa las conclusiones.

Finalmente, en la esfera de las relaciones humanas y los problemas de grupos que tienen diversos intereses, los encargados de hacer las evaluaciones siempre se enfrentarán a la dificultad que presenta la resistencia pasiva o activa de los grupos de personas que se sientan afectados por las evaluaciones.

Displicencia para la búsqueda de información, retardo en la entrega de las mismas, evaluadores expertos en la institución porque en su momento formaron parte de la misma, lo que hace dudar a los posibles afectados del grado de independencia efectiva que se pueda alcanzar, etc.

En un trabajo del Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional se cita el trabajo de Mario Espinoza, quien identifica algunos de los problemas que enfrenta la evaluación ex post<sup>10</sup>.

*“Una clasificación de los posibles problemas considera cuatro categorías:*

- 1. **Problemas Institucionales:** son problemas que se originan en los organismos ejecutores del proyecto. Existe en ocasiones una gran resistencia al cambio, lo que genera en ocasiones que se desactiven los procesos evaluativos no introduciendo las medidas correctoras para cambiar ciertas circunstancias.*
- 2. **Problemas de Relaciones Personales:** tales como las diferencias de personalidad, o de desempeño de papeles que generan conflictos de intereses y pueden alterar el curso del proyecto y de las evaluaciones.*
- 3. **Problemas Técnicos:** para poder evaluar es preciso que se hayan establecido el marco de referencia para poder establecer comparaciones. La debilidad técnica con que se ejecute el proceso de diagnóstico para la definición de un proyecto, tiene una decisiva incidencia en la calidad del proyecto. Si el diagnóstico no es adecuado la evaluación partirá de premisas erróneas, ya que se medirá una situación real con un marco de referencia equivocado. Otros problemas técnicos que habrá que hacer frente serán posibles desajustes entre las necesidades de la evaluación y el modelo que se emplee, o la insuficiencia del equipo evaluador, etc.*
- 4. **Problemas Operativos:** En esta categoría se sitúan los problemas que aparecen durante la fase de ejecución de la evaluación y, más concretamente, en la recolección de información y su difusión. Por ejemplo, un mal uso de los datos y filtraciones que provocan rumores en la comunidad y en ocasiones generan inestabilidad y perturbación, o inoportunidad en las rendiciones de informes donde en ocasiones las evaluaciones son entregadas una vez se han tomado las decisiones a las que afecta”.*

El estudio del impacto debe tener en cuenta no sólo los resultados del proyecto y los efectos a corto plazo, sino además debe poner el énfasis en los efectos sobre la población (positivos y negativos, esperados y no esperados) que se han dado en el medio-largo plazo.

Los estudios que se pueden encontrar para evaluaciones ex post en el caso chileno abundan en evaluaciones del resultado en relación al resultado planificado en el objeto de inversión<sup>11</sup> (edificio, acceso a bienes, equipamiento), pero no logran presentar con adecuada profundidad conclusiones respecto de efectos, en ocasiones porque los plazos no han sido suficientemente

---

<sup>10</sup> Fuente: Espinoza, Mario: “Evaluación de proyectos sociales”. Editorial Humanitas. Buenos Aires. 1983. Pág. 173- 190.

<sup>11</sup> Varios ejemplos están disponibles en la página del Sistema Nacional de Inversiones. <http://sni.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/>

amplios como para dar madurez a los estudios y en otros casos porque no hay una información clara con la que construir una línea base adecuada y levantar conclusiones posteriormente.

Para la propuesta requerida por el Gobierno Regional Metropolitano, tomaremos entonces los marcos de trabajo y de restricciones que se han discutido en esta sección del documento, caracterizando, para cada una de las líneas de inversión identificada, la modalidad más adecuada de llevar a la práctica, junto con sugerencias de futuras modificaciones en el flujo de información y en la forma de evaluar si corresponde.

## 5 Propuesta para Evaluación en el Subtítulo 24

De acuerdo al Decreto N° 854 de 2004, sobre clasificación presupuestaria del Ministerio de Hacienda, el Subtítulo 24 considera transferencias corrientes por donaciones u otras transferencias corrientes que no representan la contraprestación de bienes o servicios.

Incluye aportes de carácter institucional y otros para financiar gastos corrientes de instituciones públicas y del sector externo, desagrupando las transferencias en los siguientes ítems:

- 01 Al Sector Privado
- 02 Al Gobierno Central
- 03 A Otras Entidades Públicas
- 04 A Empresas Públicas No Financieras
- 05 A Empresas Públicas Financieras
- 06 A Gobiernos Extranjeros
- 07 A Organismos Internacionales

De acuerdo al propósito de gasto e inversión social del GORE, las actividades que realiza asociadas los programas se imputan presupuestariamente al ítem 01, con la siguiente descripción:

i. **Subtítulo 24**

- 01 Al Sector Privado:

Son los gastos por concepto de transferencias directas a personas, tales como becas de estudio en el país y en el exterior, ayudas para funerales, premios, donaciones, etc. y las transferencias a instituciones del sector privado, con el fin específico de financiar programas de funcionamiento de dichas instituciones, tales como instituciones de enseñanza, instituciones de salud y asistencia social, instituciones científicas y tecnológicas, instituciones de asistencia judicial, médica, de alimentación, de vivienda, etc. Incluye, además, las transferencias a clubes sociales y deportivos, mutualidades y cooperativas, entre otras.

Por otro lado, en la glosa 02 – 2.1 de la Partida del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Gobiernos Regionales, se señala que:

*“...con cargo al subtítulo 24 se podrá destinar recursos para el financiamiento de los siguientes conceptos:*

- 2.1 Desarrollo de actividades culturales, deportivas y de seguridad ciudadana. Los gobiernos regionales podrán destinar hasta un 2% del total de sus recursos a subvencionar las actividades de carácter cultural que determine, que efectúen las municipalidades, incluido el funcionamiento de los teatros municipales o regionales que operen, o instituciones privadas sin fines de lucro. Asimismo, podrán destinar hasta un 2% de sus recursos a subvencionar las actividades de carácter deportivo que determinen, que efectúen las municipalidades, otras entidades públicas o instituciones privadas sin fines de lucro. Del mismo modo, podrán destinar hasta un 2% del total de sus recursos a subvencionar actividades de seguridad ciudadana que efectúen la intendencia, las municipalidades, otras entidades públicas o instituciones privadas sin fines de lucro.*

*El monto resultante de la aplicación de los referidos porcentajes no se verá afectado por eventuales disminuciones de los recursos correspondientes a cada Gobierno Regional.*

*Hasta un 3,5% del total autorizado por este numeral para cada Gobierno Regional, podrá destinarse a financiar la externalización de los procesos de información a la comunidad, admisibilidad, evaluación técnica, gestión administrativa y/o supervisión en terreno de las actividades que se aprueben, para lo cual se podrán traspasar recursos al programa de funcionamiento del respectivo Gobierno Regional....”*

*...La asignación de estos recursos a actividades específicas se efectuará en forma transparente y competitiva, para lo cual el Gobierno Regional respectivo deberá dictar los reglamentos que se*

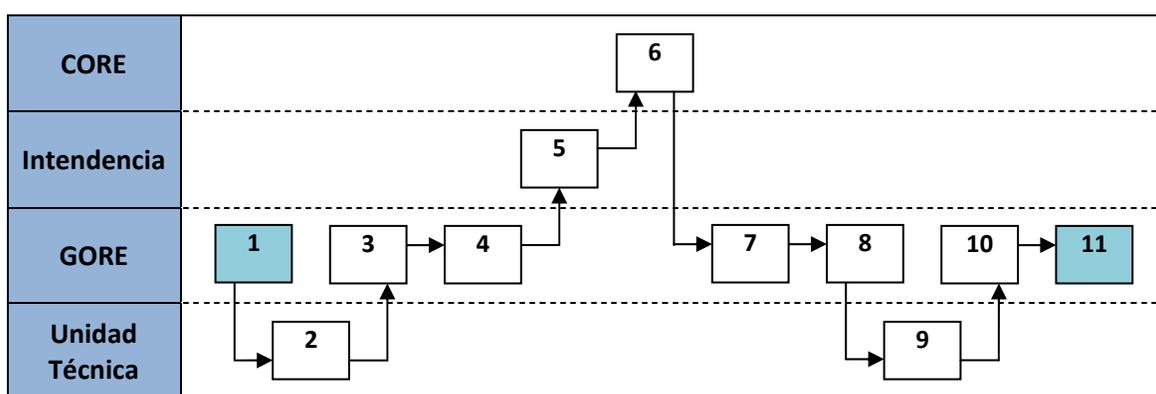
considere necesarios, donde, entre otros, se establezcan los plazos de postulación y los criterios con que dichas postulaciones serán analizadas. Quedarán excluidos de estos procedimientos los recursos que se destinen al funcionamiento de los teatros regionales o municipales.

En el caso de las actividades relacionadas con seguridad ciudadana, los reglamentos regionales deberán considerar las orientaciones que al efecto imparta el Subsecretario de Prevención del Delito.

Adicionalmente, los gobiernos regionales podrán solicitar autorización para subvencionar las actividades de carácter social y de rehabilitación de drogas que determine, que efectúen las municipalidades, otras entidades públicas o instituciones privadas sin fines de lucro, acompañando la propuesta de reglamento que normará dichas actividades, lo que será resuelto por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. En todo caso, los montos que se destinen a la nueva tipología de actividades no podrán superar el 2% del total de sus recursos. Por otra parte, los montos que se autorizan con cargo a este numeral no podrán superar en su conjunto el 6% del total de los recursos regionales...”

De ahí entonces que el GORE haya dictado los respectivos reglamentos para este tipo de asistencia financiera, cuyos procesos de gestión quedan a cargo del Departamento de Actividades Culturales, Deporte y Seguridad de la División de Análisis y Control de Gestión.

El proceso general de postulación a iniciativas se describe como:



Donde:

1. **Elaboración de Bases y Convocatoria del Concurso:** Departamento de Pre Inversión – DIPLAN GORE. Se definen plazos, tipologías de proyectos, montos y requisitos para postulantes. Una vez aprobadas y conocidos los marcos financieros disponibles, se convoca a talleres de postulación y se abre la postulación.
2. **Postulación:** Municipalidades de la Región Metropolitana, entidades públicas, instituciones privadas sin fines de lucro.
3. **Admisibilidad:** El Departamento de Pre Inversión – DIPLAN GORE, evalúa el cumplimiento de los requisitos formales establecidos en las bases, para los proyectos recibidos en la postulación. Al fin de este proceso se cuenta con una cartera de proyectos “Admisibles”.
4. **Priorización:** El Departamento de Pre Inversión – DIPLAN GORE, entrega a la Intendencia, una priorización de los proyectos, de acuerdo a las definiciones estratégicas para la región.
5. **Presentación al CORE:** la Intendencia presenta al CORE priorización y solicitud de financiamiento para los proyectos.
6. **Aprobación:** Las Comisiones de Educación y Cultura, Deportes y Seguridad Ciudadana del CORE, realizan una priorización de los proyectos admisibles, de acuerdo a criterios de vulnerabilidad, victimización, y territorios carentes de oferta pública en la tipología de proyecto. En el Plenario del CORE se realiza la aprobación de los proyectos a financiar.
7. **Recepción de Proyectos aprobados por el CORE:** El Departamento de Pre Inversión – DIPLAN recibe la cartera de proyectos evaluados y remite al Departamento de de Actividades Culturales, Deportivas y de Seguridad – DIVAC.

8. **Trámites Administrativos:** El Departamento de Actividades Culturales, Deportivas y de Seguridad – DIVAC, recibe los proyectos ya aprobados, y toma contacto con las unidades técnicas que ejecutarán los proyectos. Este departamento coordina y da seguimiento al proceso jurídico-administrativo del convenio y transferencia de recursos.
9. **Ejecución:** Una vez tramitado el convenio y transferidos los recursos, comienza a regir el plazo de ejecución del proyecto. Las unidades técnicas deben remitir al Departamento de Actividades Culturales, Deportivas y de Seguridad – DIVAC, rendición mensual de gastos, aún cuando no exista movimiento, además de un cronograma de actividades.
10. **Seguimiento y Control:** El Departamento de Actividades Culturales, Deportivas y de Seguridad – DIVAC, revisa las rendiciones mensuales y las rendiciones finales de los proyectos. Realiza supervisión en terreno sólo a aquellos proyectos que presentan alguna situación “crítica”, tal como reclamos o falta de rendición. Esta supervisión se da a una de las actividades, sin previo aviso, de acuerdo al cronograma del proyecto.
11. **Cierre de Proyecto:** Una vez aprobada la rendición final del proyecto, por el Departamento de Actividades Culturales, Deportivas y de Seguridad – DIVAC, se da por finalizado el proyecto y se cierra de manera administrativa y programática.

## 5.1 Fondo de Seguridad Ciudadana

En efecto, la resolución exenta N° 2527 de 2011 del GORE Metropolitano aprueba las bases concursables del **Fondo de Seguridad Ciudadana** que en lo medular señala que se puede postular a este fondo bajo tres modalidades:

- a) **Prevención Psicosocial:** Proyectos dirigidos a disminuir factores de riesgo y potenciar factores protectores para prevenir el surgimiento de situaciones delictivas en el territorio. En esta temática, podrán incluirse, entre otros proyectos, los siguientes:
  - 1) Niños y jóvenes en riesgo
  - 2) Prevención de violencia escolar
  - 3) Mediación comunitaria
  - 4) Formación de monitores comunitarios en prevención de la violencia
  - 5) Apoyo al grupo familiar de personas condenadas por el sistema penal y privados de libertad.
- b) **Prevención Situacional:** Proyectos destinados a disminuir la probabilidad de comisión de delitos de oportunidad y reducir la percepción de inseguridad en determinados espacios urbanos. En esta temática, podrán incluirse entre otros proyectos, los siguientes:
  - Alarmas comunitarias
  - Recuperación y/o mejoramiento de espacios públicos - Iluminación de espacios públicos
  - Otros de prevención situacional
- c) **Reinserción:** Proyectos dirigidos a reinsertar socialmente y a rehabilitar a personas que hayan cometido delitos, o dirigidos a reducir su reincidencia. En esta temática, podrán incluirse, entre otros, los siguientes proyectos:
  - Reinserción social o laboral de ex condenados o personas cumpliendo condenas o medidas alternativas a la reclusión.
  - Intervención en personas que cometen actos de violencia intrafamiliar
  - Apoyo a Instituciones que trabajan en rehabilitación en consumo problemático de alcohol y drogas.
  - Preparación para el egreso de personas que están por cumplir condena.
  - Proyectos orientados a facilitar el acceso a la eliminación de antecedentes penales, en conformidad a lo establecido en el D.L. 409

- Proyectos de reinserción social para egresados del sistema penal que no cuenten con redes sociales o familiares, o acogida del sistema penitenciario
- Proyectos de acompañamiento post penitenciario.

Se puede postular a proyectos que no pueden exceder los 15 millones de pesos en 2012, salvo proyectos intercomunales que beneficien a más de tres comunas y cada institución válida sólo puede postular a un proyecto por cada modalidad.

Se señalan condiciones de los postulantes, considerando a instituciones de carácter público y privados sin fines de lucro.

Los proyectos para el Fondo de Seguridad Ciudadana se pueden postular en papel o a través de un sistema en línea, para lo que han de cumplirse una serie de requisitos señalados en las bases, relacionados con antecedentes jurídicos, cartas de compromiso y otros, además de talleres al inicio del año para facilitar la correcta postulación.

Las mismas bases señalan que para 2012 las iniciativas se reciben hasta la primera quincena de enero y que hasta el 13 de febrero serán revisados por el Departamento de Preinversión y Proyectos de la División de Planificación y Desarrollo (DIPLADE) del GORE, considerando el cumplimiento de:

- a) Envíos dentro del plazo
- b) Remisión de todos los documentos
- c) Verificación que las instituciones no tengan rendiciones pendientes
- d) Que las actividades se ejecuten en la Región Metropolitana

Hasta acá, los proyectos han sido declarados admisibles o inadmisibles sólo desde el punto de vista formal, puesto que no se han valorado sus bondades como iniciativa.

Tras un período de apelación a la admisibilidad que define el Departamento de Preinversión y Proyectos, los antecedentes, con la nómina de admisibles se entregan a la Comisión de Seguridad Ciudadana del Consejo Regional de Santiago.

La Comisión "...velará para que se promuevan proyectos que favorezcan grupos socialmente vulnerables y/o con alto grado de victimización y/o cuyo desarrollo se verifique en territorios donde exista baja oferta pública en las tipologías a financiar por parte de este Fondo". Selecciona las iniciativas favorecidas y las somete a votación del Plenario del Consejo Regional Metropolitano.

Tras ello los resultados se comunican a los postulantes, incluyendo solicitudes de modificación de los mismos que deben quedar resueltas en 10 días hábiles.

Aprobados los proyectos y ratificados por el CORE, la División de Administración y Finanzas elabora la resolución de identificación presupuestaria, tras lo cual el Departamento de Actividades Culturales, Deportivas y de Seguridad solicita al Departamento Jurídico la elaboración de los convenios de ejecución y transferencia, así como además las resoluciones adicionales que se requieran para cautelar el actuar administrativo.

Tras la firma de los convenios se generan los traspasos y las instituciones beneficiadas se someten a la vigilancia de la ejecución y rendición de cuentas hasta el cierre administrativo del proyecto.

Estas actividades en general son la mismas señaladas en el informe Nº 1 de diagnóstico entregado por Xlibrium, pero hasta acá, en términos del apego a las bases profundas y fundamento de los proyectos, el aparato administrativo no está tomando decisiones. Remite su actuar a un aspecto igualmente importante pero no tiene opinión sobre la pertinencia de las iniciativas que se están financiando con el Fondo.

Por otro lado, la pertinencia sólo se evalúa en la instancia de discusión de la Comisión de Seguridad y Ciudadanía del GORE, las características de cuerpo colegiado del Consejo Regional

de Santiago y la Comisión integrada por 12 miembros, todos elegidos por las normas del Título VI de la Ley 19.175, que considera el patrocinio y elección por parte de los concejales municipales de la región, que a su vez genera una dependencia importante de la afinidad de pensamiento político y afiliación política partidaria entre los concejales y consejeros, buscando cautelar que se asigne prioridad a los proyectos de mayor beneficio a la población territorial.

Por ello, el criterio de aceptación y priorización de iniciativas no es objeto de corrección, en el caso que se requiera, por parte de la estructura administrativa del GORE.

De ahí entonces que para la propuesta de evaluación Ex Post de la aplicación de Fondo de Seguridad Ciudadana aparece la primera pero muy importante restricción e interrogante:

### *¿...qué es lo que se evaluará?*

De acuerdo a lo discutido en el marco teórico, se pueden observar variados elementos para ser evaluados en forma aislada o que a su vez, ayudan en la evaluación integral del trabajo del GORE sobre esta materia.

- A. Elaboración de reglamentos e instructivos como lo indica la Ley
- B. Recepción y análisis de admisibilidad de acuerdo al proceso administrativo
- C. Cumplimiento de plazos generales para las actividades administrativas señaladas en las bases del proceso
- D. Análisis de pertinencia para los proyectos
- E. Aceptación y ratificación de proyectos aprobados por parte del CORE
- F. Seguimiento o evaluaciones intermedias
- G. Cierre administrativo de los proyectos

Para el **Gobierno Regional en su conjunto** se puede evaluar el resultado, checando si la justificación entregada en el proceso de postulación es coincidente con los lineamientos estratégicos del GORE y si los plazos de ejecución se cumplieron para el año fiscal que considera el Fondo de Seguridad Ciudadana.

Para el trabajo del **Departamento de Preinversión y Proyectos** se puede evaluar si cumplieron dentro del plazo las actividades de revisión de admisibilidad y presentación a la Comisión de Seguridad Ciudadana.

Para el **Departamento de Actividades Culturales, Deportes y Seguridad** se podrá evaluar si han cumplido con los plazos de solicitud de entrega de antecedentes al Departamento Jurídico y la Administración y Finanzas, así como si se ha hecho algún tipo de seguimiento de los proyectos antes que se cumpla el plazo final de ejecución.

A los **Departamentos Jurídico y de Administración y Finanzas**, se les podrá evaluar en relación a los plazos en que se prepararon los convenios, se realizaron las remesas y se cerraron los trámites desde el punto de vista administrativo, sin embargo, todas estas revisiones y chequeos son, prácticamente en su totalidad, confinados al ámbito administrativo y de procedimientos.

En el numeral 1 de las Bases Administrativas Especiales de la licitación 1260-12-LE12 convocante de este estudio, se llama a una licitación porque el GORE no cuenta con una metodología propia de evaluación y por tanto no hay una medición de:

- Si se alcanzaron los resultados esperados
- Si el proyecto logró el/los objetivo/s específico/s que se plantearon en su formulación original
- Si hubo resultados e impactos inesperados, tantos positivos como negativos
- Quiénes se beneficiaron con el proyecto
- Cuáles fueron las lecciones clave derivadas del proyecto
- Qué recomendaciones directas han surgido para proyectos futuros

- Si las actividades del proyecto fueron sostenibles

Y se entiende entonces que sobre estas carencias, convertidas en las interrogantes del proceso, se han de plantear las propuestas a la luz de los componentes que considera un proceso de evaluación ex post amplio e integral para las actividades del GORE.

La propuesta de evaluación considerará entonces más de un objetivo que debe o no cumplirse en más de una dependencia dentro del GORE o ser llevada a cabo por más de uno de los actores en el proceso.

Consideraremos de mayor importancia el logro de los objetivos propuestos y en forma complementaria el cumplimiento de las instancias señaladas en los reglamentos y los plazos para ello, de acuerdo a la siguiente matriz de información:

### 5.1.1 Propuesta de Evaluación Componente Eficacia:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	GORE en su conjunto
<b>Dato Origen</b>	Numeral 2 del Formulario de Solicitud de Financiamiento de Actividades de Seguridad Ciudadana.
<b>Dato Verificación</b>	Anexo 7 de las Bases de Postulación, Informe Final de Inversión de Recursos, en el cuadro III Informe de Ejecución, se le pide al beneficiado señale los "Objetivos Logrados"
<b>Indicador</b>	$\left( \frac{\text{Total de Objetivos Logrados}}{\text{Total de Objetivos Esperados}} \right) * 100$
<b>Aspectos Cualitativos</b>	Por las características de preparación de las solicitudes, muchas veces el logro puede ser parcial pero en el planteamiento de la línea base de análisis ello no queda totalmente reflejado, por ello, se espera que el indicador se acompañe con una descripción de aspectos cualitativos que hablen de parcialidad del cumplimiento, definiciones de lo que se considera cumplimiento y lo que no, aspectos de evaluaciones intermedias.
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador interno, de una unidad con dedicación a ello dentro del GORE, asesorado por un experto externo en el proceso de evaluación.
<b>Oportunidad</b>	Una vez terminada la fase de ejecución del proyecto, pudiendo estar aún pendiente incluso el cierre administrativo financiero.
<b>Observaciones</b>	La diferencia entre el Propósito original y los Objetivos Logrados sólo se puede revisar desde estas dos fuentes pero no corresponde a una fuente de rigurosos datos de calidad.

### 5.1.2 Propuesta de Evaluación Componente Eficiencia:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	GORE en su conjunto
<b>Dato Origen</b>	Presupuesto detallado por ítem del formulario de solicitud.
<b>Dato Verificación</b>	Rendición mensual de gastos e informe de cierre del proceso.
<b>Indicador</b>	$\left( \frac{\text{Total de Costos Estimados}}{\text{Total de Costos Incurridos}} \right) * 100$
<b>Aspectos Cualitativos</b>	No sólo la relación entre las partidas financieras quedan expresadas en este indicador sino a demás el estado o evolución de variables que no necesariamente están en el manejo del GORE como institución pero que condicionan los plazos y, eventualmente, algunos costos de ejecución, tal como la dictación de decretos en lo que dependa de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, el trámite de Toma de Razón de los mismos decretos, el tiempo de revisión y firma de los convenios por las entidades ejecutoras, modificaciones de los costos por imprevisto o extensiones de las características del proyecto.  Evaluaciones intermedias complementarias.

Elemento	Descripción
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador interno, de una unidad con dedicación a ello dentro del GORE, asesorado Perfil del Evaluador por un experto externo en el proceso de evaluación y con acceso de usuario a los sistemas de registro financiero como SIGFE.
<b>Oportunidad</b>	Una vez terminada la fase de ejecución, rendición y cierre administrativo, financiero del proyecto.
<b>Observaciones</b>	<p>Si bien puede coincidir el total de recursos rendidos con los recursos autorizados, es relativamente difícil estimar eficiencia, puesto que la información de relativa al uso de los recursos es muy precaria.</p> <p>Se acompaña una cotización que da un valor al proyecto pero ello no implica que efectivamente se haya operado a costos mínimos o si se pagó un sobreprecio por los productos que fueron rendidos.</p> <p>El precio o costo asociado de la iniciativa corresponde al <b>oficialmente</b> autorizado, ya sea porque es el originalmente aprobado en el proyecto o porque es una modificación formal y autorizada de éste, convirtiéndose en el nuevo “oficial”. El evaluador debe señalar las situaciones relevantes que en cada caso que esclarezcan dudas que pudiesen surgir.</p>

### 5.1.3 Propuesta de Evaluación Componente Pertinencia:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	Comisión de Seguridad Ciudadana del CORE
<b>Dato Origen</b>	Justificación técnica, de cobertura e impacto que señala la solicitud de financiamiento para proyectos de Seguridad Ciudadana
<b>Dato Verificación</b>	<p>Es un dato subjetivo, evaluado por el CORE, con criterios propios no reglamentados ni suficientemente escritos, por lo mismo la verificación es difusa.</p> <p>Requeriría una evaluación a partir de las sesiones de las comisiones y, por sobre todo, de la votación en las sesiones del CORE en que se presenta a la figura de intendente de la región la moción de votar iniciativas o modificaciones de iniciativas que sobre la materia de Seguridad Ciudadana comenta la Comisión respectiva o los consejeros que tomen la palabra en cada caso.</p>
<b>Indicador</b>	No se puede establecer un indicador puesto que el análisis es más bien cualitativo.
<b>Aspectos Cualitativos</b>	<p>En una discusión frente a la pertinencia de la iniciativa y la sanción del CORE sobre el proyecto, se esperaría encontrar dentro de los ámbitos y/o dimensiones considerados en el proceso de votación en cada sesión, correspondientes a lo menos a los lineamientos prioritarios del Gabinete Regional Ampliado, esto es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano</li> <li>• Seguridad Ciudadana</li> <li>• Transporte</li> <li>• Medio Ambiente</li> </ul> <p>Junto a los elementos analizados por el Consejo Regional y los lineamientos del actual Gobierno que corresponden a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación</li> <li>• Salud</li> <li>• Vulnerabilidad Social e Igualdad de Oportunidades</li> <li>• Empleo y Productividad</li> </ul>
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador externo con conocimiento de los objetivos y directrices de desarrollo regional, y del rol del CORE en el proceso de decisión en el destino de recursos
<b>Oportunidad</b>	Una vez terminada establecida la cartera de proyectos aprobados y la relación entre ellos si es que corresponde

Elemento	Descripción
<b>Observaciones</b>	No se puede inferir totalmente la pertinencia puesto que estos análisis los hace la Comisión de Seguridad Ciudadana con criterios que no necesariamente se apegan a los lineamientos estratégicos del GORE sino que dejan a los Consejeros libertad para ponderar la pertinencia y priorizar los proyectos con una escala distinta a la del grado de pertinencia.

#### 5.1.4 Propuesta de Evaluación Componente Sustentabilidad:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	GORE en su conjunto
<b>Dato Origen</b>	Cuando los proyectos consideren aspectos de sustentabilidad debieran (aunque en la práctica no siempre sucede de la forma que se requiere) abordar condiciones de sustentabilidad financiera y organizacional de las iniciativas en el formulario de solicitud de financiamiento (se insiste, sólo cuando la naturaleza del proyecto o programa al que se adscribe así lo indica)
<b>Dato Verificación</b>	En los proyectos en que corresponde, el dato de verificación es el resultado análisis cualitativo y cuantitativo, idealmente de un experto externo, cuya contraparte técnica debe ser un experto interno del GORE.
<b>Indicador</b>	No se puede establecer un indicador puesto que el análisis es más bien cualitativo.
<b>Aspectos Cualitativos</b>	Si el proyecto lo consideraba, el análisis de sustentabilidad o el grado de compromiso financiero que en el tiempo adquirirá la entidad ejecutora u otra fuente de financiamiento, debe quedar establecido sobre la base de un análisis cuantitativo, complementado de elementos cualitativos que definan el escenario de mediano y largo plazo que debiera existir para cautelar la sustentabilidad de alguna iniciativa.
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador interno, de una unidad con dedicación a ello dentro del GORE, asesorado Perfil del Evaluador por un experto externo en el proceso de evaluación y con acceso de usuario a los sistemas de registro financiero como SIGFE.
<b>Oportunidad</b>	Una vez terminada la fase de ejecución, previa caracterización por parte del evaluador de las condiciones de gasto y posibles fuentes de financiamiento de las iniciativas presentadas.
<b>Observaciones</b>	Si no hay compromisos expresos para que las actividades se mantengan en el tiempo con financiamiento externo al del GORE, la sustentabilidad se podría evaluar pobremente.

#### 5.1.5 Propuesta de Evaluación Componente Impacto:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	GORE en su conjunto
<b>Dato Origen</b>	Justificación técnica, de cobertura e impacto que señala la solicitud de financiamiento para proyectos de Seguridad Ciudadana
<b>Dato Verificación</b>	Anexo 7 de las Bases de Postulación, Informe Final de Inversión de Recursos, en el cuadro III Informe de Ejecución, se le pide al beneficiado señale los “Objetivos Logrados” De todas formas requiere un análisis adicional de antecedentes puesto que, por la naturaleza ya discutida de los indicadores de impacto, no todos son directamente observables ni posibles de aislar.
<b>Indicador</b>	No se propone un indicador puesto que el análisis es más bien descriptivo, asociando mediciones a cambios en el estado de la condición de los beneficiarios o cambios de estado de no beneficiarios o grupos para quienes no se tenía claramente identificado un impacto producto del gasto o inversión en Seguridad Ciudadana.

Elemento	Descripción
<b>Aspectos Cualitativos</b>	En tanto no se establezcan los elementos mínimo necesarios que se debieran caracterizar para obtener una línea base de la condición de beneficiarios antes y después de la ejecución del proyecto, una parte importante del análisis se basará en supuestos o inferencias para esta línea base por lo que el levantamiento de hipótesis es relevante, tanto como la descripción de los impactos hallados.
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador externo con experiencia en evaluaciones de impacto en el ámbito social y una contraparte técnica de la institución para supervisar el trabajo.
<b>Oportunidad</b>	Al cierre de un proyecto o grupos de proyectos afines e, idealmente, a los tres y a los 5 años siguientes para comparar y evaluar a su vez la evaluación de impacto inicial, a la luz de la información que deriva de la maduración natural de los proyectos y sus resultados en el tiempo.
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos de impacto quedan sujetos a lo que la institución ejecutora señale.</li> <li>• Es un dato poco confiable.</li> <li>• No existe un proceso de auditoría del dato.</li> <li>• Las listas de asistencia y las fotografías se pueden manejar con demasiada libertad.</li> </ul>

## 5.2 Fondo Regional de Cultura y Deportes

La resolución exenta N° 2526 de 2011 del GORE Metropolitano aprueba las bases concursables del **Fondo Regional de la Cultura y Deportes** que en lo medular señala que se puede postular a este fondo bajo las siguientes modalidades:

### A. Fondo de Cultura

- i. **Artes de la representación:** Danza y Teatro, muestras, itinerancias, talleres y equipamiento básico que facilite sus actividades escénicas entre otros.
- ii. **Artes Audiovisuales:** Documentales en diversos formatos, con énfasis en patrimonio, rescate y valorización de figuras regionales literarias y poéticas, inmuebles y estructuras urbanas y rurales, cultura ancestral, fiestas, costumbres y tradiciones comunales, provinciales y regional entre otros.
- iii. **Música:** Producción de obras originales referidas a la identidad cultural, adquisición de equipos y/o instrumentos que faciliten su aprendizaje y ejecución; itinerancias y presentaciones de grupos musicales; talleres y dinámicas con músicos y compositores.
- iv. **Artes Visuales:** Pintura, grabado, escultura, fotografía, técnicas mixtas, murales, instalaciones, etc. Así como exposiciones colectivas e individuales, itinerancias y publicaciones, entre otros.
- v. **Cultura Tradicional y Patrimonio Cultural:** Artesanía y/o rescate de cultura regional. Proyectos relacionados con ferias comunales, provinciales, regionales e internacionales, talleres, seminarios, itinerancias, rescate de tradiciones, entre otros.

### B. Fondo de Deporte

Entre otras, se apoyarán iniciativas que promuevan a:

- i. Acceso a actividades y eventos deportivos, de carácter gratuito, incremento de la asistencia de público con condición de vulnerabilidad, o de habitantes de espacios de mayor aislamiento territorial a espacios deportivos.
- ii. Encuentro y participación deportiva comunitaria y ocupación de espacios públicos.
- iii. Fortalecimiento de procesos formativos.

- iv. Preservación de las tradiciones deportivas y la difusión y encuentro entre expresiones deportivas emergentes.
- v. Fortalecimiento de los procesos de identidad regional deportiva

Se puede postular a proyectos que no pueden exceder los 15 millones de pesos en 2012, salvo proyectos intercomunales que beneficien a más de tres comunas y cada institución válida sólo puede postular como máximo a un proyecto del Fondo de Cultura y uno del Fondo de Deportes.

Los proyectos para el Fondo de Seguridad Ciudadana se pueden postular en papel o a través de un sistema en línea, para lo que han de cumplirse una serie de requisitos señalados en las bases, relacionados con antecedentes jurídicos, cartas de compromiso y otros, además de talleres al inicio del año para facilitar la correcta postulación.

Las mismas bases señalan que para 2012 las iniciativas se reciben hasta la primera quincena de enero y que hasta el 13 de febrero serán revisados por el Departamento de Preinversión y Proyectos de la División de Planificación y Desarrollo (DIPLADE) del GORE, considerando el cumplimiento de:

- a) Envíos dentro del plazo
- b) Remisión de todos los documentos obligatorios y formularios de postulación
- c) Verificación que las instituciones no tengan rendiciones pendientes
- d) Que las actividades se ejecuten en la Región Metropolitana

Hasta acá, al igual que los proyectos del Fondo Regional de Seguridad, los proyectos han sido declarados admisibles o inadmisibles sólo desde el punto de vista formal, puesto que no se han valorado sus bondades como iniciativa.

Tras un período de apelación a la admisibilidad que define el Departamento de Preinversión y Proyectos, los antecedentes, con la nómina de admisibles se entregan a las Comisión de Educación y Cultura, o a la Comisión de Deportes del CORE según corresponda.

Las comisiones “...velarán para que se promuevan proyectos que favorezcan grupos socialmente vulnerables, todo ello considerando los criterios de participación social y equidad territorial”.

De esta forma, las comisiones seleccionan las iniciativas favorecidas y se las somete a votación en el Plenario del Consejo Regional.

Tras ello los resultados se comunican a los postulantes, incluyendo solicitudes de modificación de los mismos que deben quedar resueltas en 10 días hábiles.

Aprobados los proyectos y ratificados por el CORE, la División de Administración y Finanzas elabora la resolución de identificación presupuestaria, tras lo cual el Departamento de Actividades Culturales, Deportivas y de Seguridad solicita al Departamento Jurídico la elaboración de los convenios de ejecución y transferencia, así como además las resoluciones adicionales que se requieran para cautelar el actuar administrativo.

Tras la firma de los convenios se generan los traspasos y las instituciones beneficiadas se someten a la vigilancia de la ejecución y rendición de cuentas hasta el cierre administrativo del proyecto.

Estas actividades en general son las mismas señaladas en el informe Nº 1 de diagnóstico entregado por Xlibrium, pero hasta acá, en términos del apego a las bases profundas y fundamento de los proyectos, el aparato administrativo no está tomando decisiones. Remite su actuar a un aspecto igualmente importante pero no tiene opinión sobre la pertinencia de las iniciativas que se están financiando con el Fondo.

Nuevamente la pertinencia sólo se evalúa en la instancia de discusión de la Comisión de Educación y Cultura o en la de Deportes según sea el caso, las características de cuerpo

colegiado del Consejo Regional de Santiago y la conformación de las Comisiones, integradas por miembros elegidos por las normas del Título VI de la Ley 19.175 (13 y 4 miembros respectivamente) que consideran el patrocinio y elección por parte de los concejales municipales de la región, que a su vez generan una dependencia importante de la afinidad de pensamiento político y afiliación político partidaria entre los concejales y consejeros, buscando cautelar que se asigne prioridad a los proyectos de mayor beneficio a la población territorial y, eventualmente, presencia política en la población beneficiaria de la línea política que los representa.

Por ello, el criterio de aceptación y priorización de iniciativas o proyectos de cualquiera de estos dos fondos no es objeto de corrección, en el caso que se requiera, por parte de la estructura administrativa del GORE.

Se repite nuevamente la pregunta que surge cuando se espera evaluar las inversiones y los gastos del Fondo Regional de Seguridad Ciudadana, para el Fondo de Cultura y el Fondo de Deportes:

*¿....qué es lo que se evaluará?*

De acuerdo a lo discutido en el marco teórico, se pueden observar variados elementos para ser evaluados en forma aislada o que a su vez, ayudan en la evaluación integral del trabajo del GORE sobre esta materia.

- A. Elaboración de reglamentos e instructivos como lo indica la Ley
- B. Recepción y análisis de admisibilidad de acuerdo al proceso administrativo
- C. Cumplimiento de plazos generales para las actividades administrativas señaladas en las bases del proceso
- D. Análisis de pertinencia para los proyectos
- E. Aceptación y ratificación de proyectos aprobados por parte del CORE
- F. Seguimiento o evaluaciones intermedias
- G. Cierre administrativo de los proyectos

Para el **Gobierno Regional en su conjunto** se puede evaluar el resultado, checando si la justificación entregada en el proceso de postulación es coincidente con los lineamientos estratégicos del GORE y si los plazos de ejecución se cumplieron para el año fiscal que consideran las Bases del Fondo Regional de Cultura y Deportes.

Para el trabajo del **Departamento de Preinversión y Proyectos** se puede evaluar si cumplieron dentro del plazo las actividades de revisión de admisibilidad y presentación a las Comisión de Educación y Cultura o a la Comisión de Deportes según corresponda.

Para el **Departamento de Actividades Culturales, Deportes y Seguridad** se podrá evaluar si han cumplido con los plazos de solicitud de entrega de antecedentes al Departamento Jurídico y la Administración y Finanzas, así como si se ha hecho algún tipo de seguimiento de los proyectos antes que se cumpla el plazo final de ejecución.

A los **Departamentos Jurídico y de Administración y Finanzas**, se les podrá evaluar en relación a los plazos en que se prepararon los convenios, se realizaron las remesas y se cerraron los trámites desde el punto de vista administrativo, sin embargo, todas estas revisiones y chequeos son, prácticamente en su totalidad, confinados al ámbito administrativo y de procedimientos.

La propuesta de evaluación considerará entonces más de un objetivo que debe o no cumplirse en más de una dependencia dentro del GORE o ser llevada a cabo por más de uno de los actores en el proceso.

Consideraremos de mayor importancia el logro de los objetivos propuestos y en forma complementaria el cumplimiento de las instancias señaladas en los reglamentos y los plazos para ello, de acuerdo a la siguiente matriz de información:

### 5.2.1 Propuesta de Evaluación Componente Eficacia, Proyectos de Educación y Cultura:

Elemento	Descripción
Ámbito Institucional	GORE en su conjunto
Dato Origen	Numeral 2 del Formulario de Solicitud de Financiamiento de Actividades Culturales
Dato Verificación	Anexo 6 de las Bases de Postulación, Informe Final de Inversión de Recursos, en el cuadro III Informe de Ejecución, se le pide al beneficiado señale los “Objetivos Logrados”
Indicador	$\left( \frac{\text{Total de Objetivos Logrados}}{\text{Total de Objetivos Esperados}} \right) * 100$
Aspectos Cualitativos	Por las características de preparación de las solicitudes, muchas veces el logro puede ser parcial pero en el planteamiento de la línea base de análisis ello no queda totalmente reflejado, por ello, se espera que el indicador se acompañe con una descripción de aspectos cualitativos que hablen de parcialidad del cumplimiento, consideraciones sobre lo que se considera cumplimiento y lo que no, aspectos resultantes de evaluaciones intermedias.
Perfil del Evaluador	Evaluador interno, de una unidad con dedicación a ello dentro del GORE, asesorado por un experto externo en el proceso de evaluación.
Oportunidad	Una vez terminada la fase de ejecución del proyecto, pudiendo estar aún pendiente incluso el cierre administrativo financiero.
Observaciones	La diferencia entre el Propósito original y los Objetivos Logrados sólo se puede revisar desde estas dos fuentes pero no corresponde a una fuente de rigurosos datos de calidad.

### 5.2.2 Propuesta de Evaluación Componente Eficacia, Proyectos de Actividades Deportivas:

Elemento	Descripción
Ámbito Institucional	GORE en su conjunto
Dato Origen	Numeral 2 del Formulario de Solicitud de Financiamiento de Actividades de Deportes en que se piden objetivos y cronogramas
Dato Verificación	Anexo 6 de las Bases de Postulación, Informe Final de Inversión de Recursos, en el cuadro III Informe de Ejecución, se le pide al beneficiado señale los “Objetivos Logrados”
Indicador	$\left( \frac{\text{Total de Objetivos Logrados}}{\text{Total de Objetivos Esperados}} \right) * 100$
Aspectos Cualitativos	Por las características de preparación de las solicitudes, muchas veces el logro puede ser parcial pero en el planteamiento de la línea base de análisis ello no queda totalmente reflejado, por ello, se espera que el indicador se acompañe con una descripción de aspectos cualitativos que hablen de parcialidad del cumplimiento, consideraciones sobre lo que se considera cumplimiento y lo que no, aspectos resultantes de evaluaciones intermedias.
Perfil del Evaluador	Evaluador interno, de una unidad con dedicación a ello dentro del GORE, asesorado por un experto externo en el proceso de evaluación.
Oportunidad	Una vez terminada la fase de ejecución del proyecto, pudiendo estar aún pendiente incluso el cierre administrativo financiero.
Observaciones	La diferencia entre el Propósito original y los Objetivos Logrados sólo se puede revisar desde estas dos fuentes pero no corresponde a una fuente de rigurosos datos de calidad.

### 5.2.3 Propuesta de Evaluación Componente Eficiencia, Proyectos de Educación y Cultura:

Elemento	Descripción
----------	-------------

Elemento	Descripción
Ámbito Institucional	GORE en su conjunto
Dato Origen	Presupuesto detallado por ítem del numeral 2.2 y 2.3 del formulario de solicitud
Dato Verificación	Rendición mensual de gastos e informe de cierre del proceso.
Indicador	$\left( \frac{\text{Total de Costos Estimados}}{\text{Total de Costos Incurridos}} \right) * 100$
Aspectos Cualitativos	<p>No sólo la relación entre las partidas financieras quedan expresadas en este indicador sino a demás el estado o evolución de variables que no necesariamente están en el manejo del GORE como institución pero que condicionan los plazos y, eventualmente, algunos costos de ejecución, tal como la dictación de decretos en lo que dependa de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, el trámite de Toma de Razón de los mismos decretos, el tiempo de revisión y firma de los convenios por las entidades ejecutoras, modificaciones de los costos por imprevisto o extensiones de las características del proyecto.</p> <p>Evaluaciones intermedias complementarias.</p>
Perfil del Evaluador	Evaluador interno, de una unidad con dedicación a ello dentro del GORE, asesorado Perfil del Evaluador por un experto externo en el proceso de evaluación y con acceso de usuario a los sistemas de registro financiero como SIGFE.
Oportunidad	Una vez terminada la fase de ejecución, rendición y cierre administrativo, financiero del proyecto.
Observaciones	<p>Si bien puede coincidir el total de recursos rendidos con los recursos autorizados, es relativamente difícil estimar eficiencia, puesto que la información relativa al uso de los recursos es muy precaria.</p> <p>Se acompaña una cotización que da un valor al proyecto pero ello no implica que efectivamente se haya operado a costos mínimos o si se pagó un sobreprecio por los productos que fueron rendidos.</p> <p>El precio o costo asociado de la iniciativa corresponde al <b>oficialmente</b> autorizado, ya sea porque es el originalmente aprobado en el proyecto o porque es una modificación formal y autorizada de éste, convirtiéndose en el nuevo “oficial”. El evaluador debe señalar las situaciones relevantes que en cada caso que esclarezcan dudas que pudiesen surgir.</p>

#### 5.2.4 Propuesta de Evaluación Componente Eficiencia, Proyectos de Actividades Deportivas:

Elemento	Descripción
Ámbito Institucional	GORE en su conjunto
Dato Origen	Presupuesto detallado por ítem del numeral 2.2 y 2.3 del formulario de solicitud
Dato Verificación	Rendición mensual de gastos e informe de cierre del proceso.
Indicador	$\left( \frac{\text{Total de Costos Estimados}}{\text{Total de Costos Incurridos}} \right) * 100$
Aspectos Cualitativos	<p>No sólo la relación entre las partidas financieras quedan expresadas en este indicador sino a demás el estado o evolución de variables que no necesariamente están en el manejo del GORE como institución pero que condicionan los plazos y, eventualmente, algunos costos de ejecución, tal como la dictación de decretos en lo que dependa de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, el trámite de Toma de Razón de los mismos decretos, el tiempo de revisión y firma de los convenios por las entidades ejecutoras, modificaciones de los costos por imprevisto o extensiones de las características del proyecto.</p> <p>Evaluaciones intermedias complementarias.</p>
Perfil del Evaluador	Evaluador interno, de una unidad con dedicación a ello dentro del GORE, asesorado Perfil del Evaluador por un experto externo en el proceso de evaluación y con acceso de usuario a los sistemas de registro financiero como SIGFE.

Elemento	Descripción
<b>Oportunidad</b>	Una vez terminada la fase de ejecución, rendición y cierre administrativo, financiero del proyecto.
<b>Observaciones</b>	<p>Si bien puede coincidir el total de recursos rendidos con los recursos autorizados, es relativamente difícil estimar eficiencia, puesto que la información relativa al uso de los recursos es muy precaria.</p> <p>Se acompaña una cotización que da un valor al proyecto pero ello no implica que efectivamente se haya operado a costos mínimos o si se pagó un sobreprecio por los productos que fueron rendidos.</p> <p>El precio o costo asociado de la iniciativa corresponde al <b>oficialmente</b> autorizado, ya sea porque es el originalmente aprobado en el proyecto o porque es una modificación formal y autorizada de éste, convirtiéndose en el nuevo “oficial”. El evaluador debe señalar las situaciones relevantes que en cada caso que esclarezcan dudas que pudiesen surgir.</p>

### 5.2.5 Propuesta de Evaluación Componente Pertinencia, Proyectos de Educación y Cultura:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	Comisión de Educación y Cultura
<b>Dato Origen</b>	Justificación técnica, de cobertura e impacto que señala la solicitud de financiamiento para proyectos de Educación y Cultura
<b>Dato Verificación</b>	<p>Es un dato subjetivo, evaluado por el CORE, con criterios propios no reglamentados ni suficientemente escritos, por lo mismo la verificación es difusa.</p> <p>Requeriría una evaluación a partir de las sesiones de las comisiones y, por sobre todo, de la votación en las sesiones del CORE en que se presenta a la figura de intendente de la región la moción de votar iniciativas o modificaciones de iniciativas que sobre la materia de Educación y Cultura, comentarios de la Comisión respectiva o los consejeros que tomen la palabra en cada caso.</p>
<b>Indicador</b>	No se puede establecer un indicador puesto que el análisis es más bien cualitativo.
<b>Aspectos Cualitativos</b>	<p>En una discusión frente a la pertinencia de la iniciativa y la sanción del CORE sobre el proyecto, se esperaría encontrar dentro de los ámbitos y/o dimensiones considerados en el proceso de votación en cada sesión, correspondientes a lo menos a los lineamientos prioritarios del Gabinete Regional Ampliado, esto es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano</li> <li>• Seguridad Ciudadana</li> <li>• Transporte</li> <li>• Medio Ambiente</li> </ul> <p>Junto a los elementos analizados por el Consejo Regional y los lineamientos del actual Gobierno que corresponden a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación</li> <li>• Salud</li> <li>• Vulnerabilidad Social e Igualdad de Oportunidades</li> <li>• Empleo y Productividad</li> </ul>
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador externo con conocimiento de los objetivos y directrices de desarrollo regional, y del rol del CORE en el proceso de decisión en el destino de recursos
<b>Oportunidad</b>	Una vez terminada establecida la cartera de proyectos aprobados y la relación entre ellos si es que corresponde
<b>Observaciones</b>	No se puede inferir totalmente la pertinencia puesto que estos análisis los hace la Comisión de Educación y Cultura con criterios que no necesariamente se apegan a los lineamientos estratégicos del GORE sino que dejan a los Consejeros libertad para ponderar la pertinencia y priorizar los proyectos con una escala distinta a la del grado de pertinencia.

### 5.2.6 Propuesta de Evaluación Componente Pertinencia, Proyectos de Deportes:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	Comisión de Deportes
<b>Dato Origen</b>	Justificación técnica, de cobertura e impacto que señala la solicitud de financiamiento para Proyectos de Actividades Deportivas
<b>Dato Verificación</b>	Al igual que en el resto de las iniciativas imputables al Subtítulo 24, medio de verificación se reduce a un dato subjetivo, evaluado por el CORE, con criterios propios no reglamentados ni suficientemente escritos, por lo mismo la verificación es difusa. Requeriría una evaluación a partir de las sesiones de las comisiones y, por sobre todo, de la votación en las sesiones del CORE en que se presenta a la figura de intendente de la región la moción de votar iniciativas o modificaciones de iniciativas que sobre la materia de Actividades Deportivas, comentarios de la Comisión respectiva o los consejeros que tomen la palabra en cada caso.
<b>Indicador</b>	No se puede establecer un indicador puesto que el análisis es más bien cualitativo.
<b>Aspectos Cualitativos</b>	<p>En una discusión frente a la pertinencia de la iniciativa y la sanción del CORE sobre el proyecto, se esperaría encontrar dentro de los ámbitos y/o dimensiones considerados en el proceso de votación en cada sesión, correspondientes a lo menos a los lineamientos prioritarios del Gabinete Regional Ampliado, esto es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano</li> <li>• Seguridad Ciudadana</li> <li>• Transporte</li> <li>• Medio Ambiente</li> </ul> <p>Junto a los elementos analizados por el Consejo Regional y los lineamientos del actual Gobierno que corresponden a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación</li> <li>• Salud</li> <li>• Vulnerabilidad Social e Igualdad de Oportunidades</li> <li>• Empleo y Productividad</li> </ul>
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador externo con conocimiento de los objetivos y directrices de desarrollo regional, y del rol del CORE en el proceso de decisión en el destino de recursos
<b>Oportunidad</b>	Una vez terminada establecida la cartera de proyectos aprobados y la relación entre ellos si es que corresponde
<b>Observaciones</b>	No se puede inferir totalmente la pertinencia puesto que estos análisis los hace la Comisión de Deportes con criterios que no necesariamente se apegan a los lineamientos estratégicos del GORE sino que dejan a los Consejeros libertad para ponderar la pertinencia y priorizar los proyectos con una escala distinta a la del grado de pertinencia.

### 5.2.7 Propuesta de Evaluación Sustentabilidad, Proyectos de Educación y Cultura:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	GORE en su conjunto
<b>Dato Origen</b>	Cuando los proyectos consideren aspectos de sustentabilidad debieran (aunque en la práctica no siempre sucede de la forma que se requiere) abordar condiciones de sustentabilidad financiera y organizacional de las iniciativas en el formulario de solicitud de financiamiento (se insiste, sólo cuando la naturaleza del proyecto o programa al que se adscribe así lo indica)
<b>Dato Verificación</b>	En los proyectos en que corresponde, el dato de verificación es el resultado análisis cualitativo y cuantitativo, idealmente de un experto externo, cuya contraparte técnica debe ser un experto interno del GORE.
<b>Indicador</b>	No se puede establecer un indicador puesto que el análisis es más bien cualitativo.

Elemento	Descripción
<b>Aspectos Cualitativos</b>	Si el proyecto lo consideraba, el análisis de sustentabilidad o el grado de compromiso financiero que en el tiempo adquirirá la entidad ejecutora u otra fuente de financiamiento, debe quedar establecido sobre la base de un análisis cuantitativo, complementado de elementos cualitativos que definan el escenario de mediano y largo plazo que debiera existir para cautelar la sustentabilidad de alguna iniciativa.
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador interno, de una unidad con dedicación a ello dentro del GORE, asesorado Perfil del Evaluador por un experto externo en el proceso de evaluación y con acceso de usuario a los sistemas de registro financiero como SIGFE.
<b>Oportunidad</b>	Una vez terminada la fase de ejecución, previa caracterización por parte del evaluador de las condiciones de gasto y posibles fuentes de financiamiento de las iniciativas presentadas.
<b>Observaciones</b>	Si no hay compromisos expuestos para que las actividades se mantengan en el tiempo con financiamiento externo al del GORE, la sustentabilidad se podría evaluar pobremente.

### 5.2.8 Propuesta de Evaluación Sustentabilidad, Proyectos de Deportes:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	GORE en su conjunto
<b>Dato Origen</b>	Cuando los proyectos consideren aspectos de sustentabilidad debieran (aunque en la práctica no siempre sucede de la forma que se requiere) abordar condiciones de sustentabilidad financiera y organizacional de las iniciativas en el formulario de solicitud de financiamiento (se insiste, sólo cuando la naturaleza del proyecto o programa al que se adscribe así lo indica)
<b>Dato Verificación</b>	En los proyectos en que corresponde, el dato de verificación es el resultado análisis cualitativo y cuantitativo, idealmente de un experto externo, cuya contraparte técnica debe ser un experto interno del GORE.
<b>Indicador</b>	No se puede establecer un indicador puesto que el análisis es más bien cualitativo.
<b>Aspectos Cualitativos</b>	Si el proyecto lo consideraba, el análisis de sustentabilidad o el grado de compromiso financiero que en el tiempo adquirirá la entidad ejecutora u otra fuente de financiamiento, debe quedar establecido sobre la base de un análisis cuantitativo, complementado de elementos cualitativos que definan el escenario de mediano y largo plazo que debiera existir para cautelar la sustentabilidad de alguna iniciativa.
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador interno, de una unidad con dedicación a ello dentro del GORE, asesorado Perfil del Evaluador por un experto externo en el proceso de evaluación y con acceso de usuario a los sistemas de registro financiero como SIGFE.
<b>Oportunidad</b>	Una vez terminada la fase de ejecución, previa caracterización por parte del evaluador de las condiciones de gasto y posibles fuentes de financiamiento de las iniciativas presentadas.
<b>Observaciones</b>	Si no hay compromisos expuestos para que las actividades se mantengan en el tiempo con financiamiento externo al del GORE, la sustentabilidad se podría evaluar pobremente.

### 5.2.9 Propuesta de Evaluación Componente Impacto, Proyectos de Educación y Cultura:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	GORE en su conjunto
<b>Dato Origen</b>	Justificación técnica, de cobertura e impacto que señala la solicitud de financiamiento para proyectos de Educación y Cultura

Elemento	Descripción
<b>Dato Verificación</b>	Anexo 7 de las Bases de Postulación, Informe Final de Inversión de Recursos, en el cuadro III Informe de Ejecución, se le pide al beneficiado señale los “Objetivos Logrados” De todas formas requiere un análisis adicional de antecedentes puesto que, por la naturaleza ya discutida de los indicadores de impacto, no todos son directamente observables ni posibles de aislar.
<b>Indicador</b>	No se propone un indicador puesto que el análisis es más bien descriptivo, asociando mediciones a cambios en el estado de la condición de los beneficiarios o cambios de estado de no beneficiarios o grupos para quienes no se tenía claramente identificado un impacto producto del gasto o inversión en Educación y Cultura.
<b>Aspectos Cualitativos</b>	En tanto no se establezcan los elementos mínimo necesarios que se debieran caracterizar para obtener una línea base de la condición de beneficiarios antes y después de la ejecución del proyecto, una parte importante del análisis se basará en supuestos o inferencias para esta línea base por lo que el levantamiento de hipótesis es relevante, tanto como la descripción de los impactos hallados.
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador externo con experiencia en evaluaciones de impacto en el ámbito social y una contraparte técnica de la institución para supervisar el trabajo.
<b>Oportunidad</b>	Al cierre de un proyecto o grupos de proyectos afines e, idealmente, a los tres y a los 5 años siguientes para comparar y evaluar a su vez la evaluación de impacto inicial, a la luz de la información que deriva de la maduración natural de los proyectos y sus resultados en el tiempo.
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos de impacto quedan sujetos a lo que la institución ejecutora señale.</li> <li>• Es un dato poco confiable.</li> <li>• No existe un proceso de auditoría del dato.</li> <li>• Las listas de asistencia y las fotografías se pueden manejar con demasiada libertad.</li> </ul>

### 5.2.10 Propuesta de Evaluación Componente Impacto, Proyectos de Deportes:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	GORE en su conjunto
<b>Dato Origen</b>	Justificación técnica, de cobertura e impacto que señala la solicitud de financiamiento para proyectos de Deportes
<b>Dato Verificación</b>	Anexo 7 de las Bases de Postulación, Informe Final de Inversión de Recursos, en el cuadro III Informe de Ejecución, se le pide al beneficiado señale los “Objetivos Logrados” De todas formas requiere un análisis adicional de antecedentes puesto que, por la naturaleza ya discutida de los indicadores de impacto, no todos son directamente observables ni posibles de aislar.
<b>Indicador</b>	No se propone un indicador puesto que el análisis es más bien descriptivo, asociando mediciones a cambios en el estado de la condición de los beneficiarios o cambios de estado de no beneficiarios o grupos para quienes no se tenía claramente identificado un impacto producto del gasto o inversión en Educación y Cultura.
<b>Aspectos Cualitativos</b>	En tanto no se establezcan los elementos mínimo necesarios que se debieran caracterizar para obtener una línea base de la condición de beneficiarios antes y después de la ejecución del proyecto, una parte importante del análisis se basará en supuestos o inferencias para esta línea base por lo que el levantamiento de hipótesis es relevante, tanto como la descripción de los impactos hallados.
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador externo con experiencia en evaluaciones de impacto en el ámbito social y una contraparte técnica de la institución para supervisar el trabajo.
<b>Oportunidad</b>	Al cierre de un proyecto o grupos de proyectos afines e, idealmente, a los tres y a los 5 años siguientes para comparar y evaluar a su vez la evaluación de impacto inicial, a la luz de la información que deriva de la maduración natural de los proyectos y sus resultados en el tiempo.

Elemento	Descripción
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos de impacto quedan sujetos a lo que la institución ejecutora señale.</li> <li>• Es un dato poco confiable.</li> <li>• No existe un proceso de auditoría del dato.</li> <li>• Las listas de asistencia y las fotografías se pueden manejar con demasiada libertad.</li> </ul>

En anexos de este documento se presentan instrumentos de recolección de información y elaboración de la evaluación ex post de las iniciativas imputables al Fondo de Seguridad Ciudadana y al Fondo Regional de Cultura y Deportes, considerando en cada caso los ítems de:

- Antecedentes generales que identifican y caracterizan la Iniciativa
- Elementos de evaluación de la dimensión de **eficacia** de iniciativas de inversión
- Elementos de evaluación de la dimensión de **eficiencia** de iniciativas de inversión
- Elementos de evaluación de la dimensión de **pertinencia** de iniciativas de inversión
- Elementos de evaluación de la dimensión de **sustentabilidad** de iniciativas de inversión
- Elementos de evaluación de la dimensión de **impacto** de iniciativas inversión
- Conclusiones generales del proceso de evaluación.

La cantidad de iniciativas que se sometan a evaluación, los plazos, lo sistemático del proceso y otros elementos propios de un plan de acción para el proceso de evaluación ex post han de ser decididos por el GORE, no obstante, la propuesta metodológica sirve tanto a propósitos de evaluación del total de las iniciativas como para la evaluación parcial o intencionada de sólo algunas de las iniciativas que parezcan más importantes.

Una vez entregado el presente informe con la propuesta metodológica de trabajo, la aplicación concreta de los instrumentos, criterios y ejercicios de evaluación, serán presentados mediante una capacitación a funcionarios del GORE tal como lo solicitan las bases de licitación de la consultoría.

## 6 Propuesta para Evaluación en el Subtítulo 29

De acuerdo al Decreto N° 854 de 2004, sobre clasificación presupuestaria del Ministerio de Hacienda, el Subtítulo 29 “Adquisición de Activos no Financieros”, comprende gastos para formación de capital y compra de activos físicos, a saber:

Asignación	Glosa
<b>01 Terrenos</b>	Adquisición o expropiación de terrenos que no deben corresponder ni ser parte integrante de un proyecto de inversión.
<b>02 Edificios</b>	Adquisición o expropiación de viviendas, edificios, locales y otros similares.
<b>03 Vehículos</b>	Adquisición de vehículos empleados para transporte de carga y/o pasajeros, de tipo aéreo, marítimo o terrestre transporte de personas y objetos, y/o cualquier otro tipo de vehículo motorizado no ligados a un proyecto de inversión. Incluye vehículos de tracción animal.
<b>04 Mobiliario y Otros</b>	Adquisición de mobiliario de oficinas y de viviendas, muebles de instalaciones educacionales, hospitalarias, policiales, etc. Incluye los gastos en otros enseres destinados al funcionamiento de oficinas, casinos, edificaciones y otras instalaciones públicas.
<b>05 Maquinas y Equipos</b>	Adquisición de máquinas, equipos y accesorios para el funcionamiento, mantenimiento o producción, que no formen parte de un proyecto de inversión. Considera las asignaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 001 Máquinas y Equipos de Oficina</li> <li>• 002 Maquinarias y Equipos para la Producción</li> <li>• 999 Otras</li> </ul>
<b>06 Equipos Informáticos</b>	Considera las siguientes asignaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 001 Equipos Computacionales y Periféricos: Adquisición de equipos computacionales y unidades complementarias para respaldo, lectura, almacenamiento, impresión, etc.</li> <li>• 002 Equipos de Comunicaciones para Redes Informáticas: Adquisición de equipos de comunicaciones entre equipos computacionales o de éstos con otros soportes.</li> </ul>
<b>07 Programas Informáticos</b>	Considera las siguientes asignaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 001 Programas Computacionales: Adquisición de uso de software y licencias.</li> <li>• 002 Sistemas de Información: Por concepto de software diseñados específicamente o adecuados a las necesidades de la institución, a partir de un producto genérico, o la contratación de un servicio de desarrollo de software del que resulte un producto final, cuya propiedad intelectual pertenecerá a la institución.</li> </ul>
<b>99 Otros Activos no Financieros</b>	Son los gastos por concepto de adquisición de otros activos no financieros no especificados en las categorías anteriores.

Por otro lado, en la glosa 02 – 3 de la Partida del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Gobiernos Regionales, se señala que:

...“Con cargo a los recursos incluidos en el subtítulo 29 se podrá financiar adquisiciones de:

- 3.1 Vehículos destinados al funcionamiento de las municipalidades, incluso de camiones aljibe, maquinaria y otros vehículos que requiera el municipio para la conservación de calles y caminos incluidos en el ámbito de su competencia;
- 3.2 Bienes destinados a conectividad a Internet. Los bienes que se adquieran podrán ser transferidos a las municipalidades, a comités de beneficiarios o a otras organizaciones de usuarios;
- 3.3 Activos no financieros, incluso de carros bomba, solicitadas por los Cuerpos de Bomberos de la región respectiva;
- 3.4 La adquisición de: a) Camiones tolva, camiones aljibe, camiones imprimadores y maquinaria directamente productiva para ser usada en el programa de caminos básicos de la Dirección de Vialidad y en situaciones de emergencia vial regional; b) Activos no financieros, excepto vehículos, solicitados por la Oficina Nacional de Emergencia, destinados a implementar sus Planes de Emergencia Regionales;

3.5 *Derechos de Aprovechamiento de Aguas para Comités o Cooperativas de Agua Potable Rural existentes. Dicha adquisición deberá contar con un informe favorable por parte del Departamento de Programas Sanitarios de la Dirección de Obras Hidráulicas. La propiedad de estos derechos se transferirá a los respectivos comités, cooperativas de agua potable u otras organizaciones de usuarios.*

*La SUBDERE, entregará la información consolidadamente y la remitirá a la Comisión Especial Mixta de Presupuestos, a más tardar cuarenta y cinco días después de terminado cada trimestre. La información contendrá: el listado de beneficiarios de comités o cooperativa por región y comuna en la que se realice el gasto.*

*Procedimientos generales respecto del subtítulo 29:*

3.6 *Lo dispuesto en el artículo 16 de la ley N° 18.091 será aplicable a las adquisiciones de activos no financieros, sean éstas partes o no de un proyecto de inversión.*

3.7 *Las adquisiciones de activos no financieros del subtítulo 29, serán aprobadas técnicamente de acuerdo a lo señalado en el oficio circular N° 33 del Ministerio de Hacienda, de fecha 13 de julio de 2009, y sus modificaciones.*

3.8 *Los recursos que reciban los gobiernos regionales por la aplicación de los artículos 5° b y Cuarto Transitorio de la Ley N° 20.378 se podrán destinar a adquisiciones de activos no financieros, siempre que sea para los destinos que esa ley autoriza.*

3.9 *Lo establecido en el numeral 6 de la glosa 03 no regirá respecto de lo indicado en el numeral 3.4 anterior.*

De ahí entonces que el GORE se organizara funcionalmente y, dentro de la División de Análisis y Control de Gestión constituyera el Departamento de Adquisición de Activos no Financieros que, considera dentro de sus tareas y responsabilidades<sup>12</sup>:

- Revisar las Bases Administrativas y Técnicas enviadas por la respectiva Unidad Técnica.
- Analizar el cumplimiento de los procesos administrativos a través de la revisión del proceso de licitación con apego a las Bases de Administrativas y Técnicas y la propuesta de adjudicación enviadas desde la Unidad Técnica.
- Dar conformidad y/o solicitar el reestudio de la propuesta de adjudicación enviada por la Unidad Técnica.
- Solicitar a la Unidad Técnica el Decreto de Adjudicación, Contrato, Boleta de Garantía y Acta de Entrega de Terreno a la Unidad Técnica.
- Revisar los estados de pago enviados desde la Unidad Técnica en relación al avance del proyecto.
- Aprobar, visar y derivar los estados de pago enviados por las Unidades Técnicas al Departamento de Presupuesto y Contabilidad.
- Analizar y proponer respuesta sobre los aumentos de obra, de plazos y de presupuesto que no superen el 10% del presupuesto contratado.
- Mantener una permanente coordinación con la Unidad Técnica.
- Monitorear y controlar la correcta ejecución de los proyectos a través de visitas a terreno.
- Programar el gasto mensual, trimestral y anual de la cartera de proyectos.
- Elaborar informes, minutas y/o reportes con el estado de avance administrativo o físico o financiero de los proyectos.
- Enviar y gestionar ante la DIPLADE, la reevaluación de proyectos en caso que el proceso de licitación haya dado como resultado ofertas económicas que superen el 10% de lo aprobado por el Consejo Regional.
- Enviar y gestionar ante el Consejo Regional la aprobación de las reevaluaciones de los proyectos.

---

<sup>12</sup> Resolución Exenta 938 de 2011, Aprueba estructura orgánica y funciones del Servicio Administrativo del Gobierno Regional Metropolitano de Santiago.

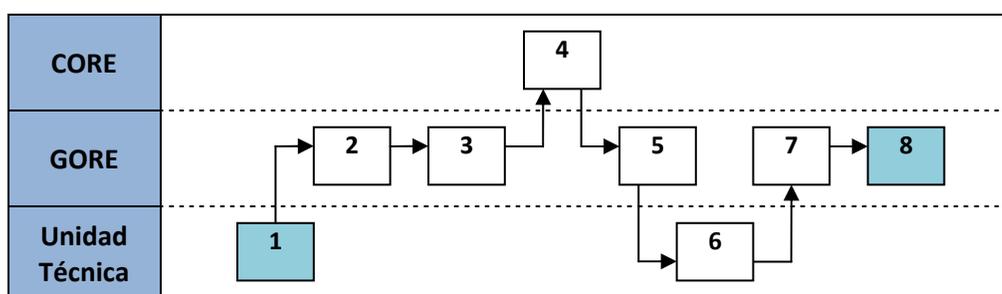
- Coordinar y realizar las licitaciones de los proyectos de interés regional cuando la Unidad Técnica sea el Gobierno Regional.
- Mantener actualizado el patrimonio del Gobierno Regional Metropolitano, referido a los bienes muebles e inmuebles adquiridos a través del F.N.D.R.
- Coordinar elaboración de resolución de asignación de bienes con DIVAC y Departamento Jurídico.
- Elaboración de resolución de asignación de bienes y visación del respectivo documento
- Coordinación firma del Intendente de resolución de asignación de bienes.
- Coordinación con analista de contabilidad para rebaja del bien.
- Solicitud de rebaja del bien.
- Solicitud mensual de remisión de consolidado de rebajas.
- Coordinar incorporación de bienes muebles o inmuebles adquiridos a través del F.N.D.R. al patrimonio de las unidades técnicas.
- Coordinación con la unidad técnica para inscripción en Registro Civil o Conservador de Bienes Raíces de los bienes.

Se observa que no obstante constituir un Departamento a cargo de la gestión de los proyectos relacionados con la compra de activos no financieros, cumple un rol eminentemente administrativo sin espacios en el ámbito de las decisiones ni apreciaciones respecto de los elementos que se espera analizar en un proceso de evaluación es post, esto es, a lo menos los elementos o dimensiones:

- Eficacia
- La Eficiencia
- La Pertinencia
- La Sustentabilidad
- El impacto

Ahora bien, ello implica que si bien el Departamento está a cargo de la gestión administrativa y operativa de los proyectos de adquisición de capital no financiero, son otras las instancias que también actúan en este proceso y/o toman decisiones sobre la autorización de estas iniciativas.

El siguiente esquema describe, en lo general, los elementos centrales del proceso:



- 1. Formulación de iniciativas de inversión:** Las unidades técnicas en los municipios de la Región Metropolitana y las entidades públicas autorizadas, crean la ficha de la iniciativa de inversión en el BIP del Ministerio de Desarrollo Social, formulan sus proyectos y los presentan al GORE.
- 2. Admisibilidad:** El Departamento de Pre Inversión de DIPLADE evalúa los antecedentes de los proyectos presentados para determinar elementos generales de forma y fondo para determinar si cumplen requisitos de admisibilidad a la cartera de iniciativas. Remite a la Intendencia propuesta de proyectos admisibles que generan una cartera de “iniciativas disponibles para ser financiadas”.
- 3. Priorización y Presentación al CORE:** La Intendencia determina por propia iniciativa y sin plazos preestablecidos, la forma en que, desde la cartera de iniciativas disponibles para ser financiadas, los diferentes proyectos son presentados a discusión y votación en el plenario del CORE.
- 4. Aprobación:** La cartera se presenta al CORE para su aprobación, momento en que se consigna el presupuesto aprobado.

5. **Firma de Convenio:** Para dar comienzo a la iniciativa, se firmará un convenio mandato entre el Gobierno Regional y las instituciones cuyas iniciativas hayan sido seleccionadas para su financiamiento.
6. **Ejecución:** Firmado el Convenio Mandato y dictado el correspondiente acto administrativo que lo aprueba (Resolución), las Unidades Técnicas realizan el proceso licitatorio (o adquisición mediante convenio marco, si procede). El Gobierno Regional debe solventar los gastos del proyecto de acuerdo al aporte comprometido.
7. **Cancelación de los recursos:** La Unidad Técnica debe presentar al GORE la factura con toda la documentación requerida para el pago y término de la adquisición.
8. **Supervisión:** DIVAC realiza el control del avance físico y financiero de los proyectos, incluida eventuales visitas a terreno para verificar que el gasto corresponda a lo.

Por otro lado, ya se indicó en la referencia al punto 3.7 de la glosa 02 del Presupuesto de los gobiernos Regionales, que las adquisiciones de activos no financieros del Subtítulo 29 serán aprobadas de acuerdo a lo que señala la Circular Nº 33 de 2009 del Ministerio de Hacienda y sus modificaciones, que reducen la cantidad de requisitos y trámites que deben cumplir las iniciativas, eliminándose para algunos casos la presentación de solicitudes de evaluación técnica en el Ministerio de Desarrollo Social, más allá que de todas formas para algunas de las iniciativas se requiere su apertura como proyecto en el Sistema Nacional de Inversiones (SNI).

Los convenios que permiten el financiamiento de las iniciativas, asignan al organismo solicitante de los recursos o unidad técnica, la responsabilidad de ejecutar los proyectos de acuerdo a las normas vigentes, remitir al GORE antecedentes de la licitación cuando corresponde, celebraciones de contratos con los adjudicatarios, exigencias de garantías, resúmenes de estados de pago y otras obligaciones que se asumen junto al proyecto.

Como se observa, el rol del GORE en el proceso de adquisición no es similar en todas las etapas y ello afecta la forma en que se puede evaluar la gestión al concluir el proceso.

Nuevamente surgen opciones al momento de definir o decidir ¿qué se evaluará?

Para el **Gobierno Regional en su conjunto** se puede evaluar el resultado, checando si la justificación entregada en el proceso de postulación es coincidente con los lineamientos estratégicos del GORE, si los plazos de las tareas operativas y administrativas del GORE se cumplieron (revisiones preliminares, entrega al CORE, elaboración de convenios, transferencias de recursos financieros, etc.), si se hizo un seguimiento adecuado al trabajo de ejecución de la Unidad Técnica, si se detectaron problemas a tiempo y se solicitaron correcciones, etc.

Para el trabajo del **Departamento de Preinversión y Proyectos** se puede evaluar si cumplieron dentro del plazo las actividades de revisión de admisibilidad a fin de constituir la cartera de proyectos con el carácter de “Perfiles Pre Seleccionados”.

Para el **Departamento de Adquisición de Activos no Financieros** se podrá evaluar si han cumplido con los plazos de solicitud de entrega de antecedentes al Departamento Jurídico y al de Administración y Finanzas, así como si se ha hecho algún tipo de seguimiento de los proyectos antes que se cumpla el plazo final de ejecución, sobre la base de las responsabilidades que le asigna la Resolución Exenta 938/2011 de estructura orgánica de GORE, entre otros.

A los **Departamentos Jurídico y de Administración y Finanzas**, se les podrá evaluar en relación a los plazos en que se prepararon los convenios, se realizaron las remesas y se cerraron los trámites desde el punto de vista administrativo, sin embargo, todas estas revisiones y chequeos son, prácticamente en su totalidad, confinados al ámbito administrativo y de procedimientos.

Una propuesta de evaluación podría ser enorme, engorrosa, poco práctica y por lo mismo descartable si cada uno de los pasos y los roles que deben asumir las diferentes partes del mapa de procesos fuera evaluada, a sabiendas que no todas ellas dependen de decisiones de la línea jerárquica del GORE.

La propuesta de evaluación considerará nuevamente entonces, más de un objetivo que debe o no cumplirse en más de una dependencia dentro del GORE o ser llevada a cabo por más de uno de los actores en el proceso.

Consideraremos de mayor importancia el logro de los objetivos propuestos y en forma complementaria el cumplimiento de las instancias señaladas en los reglamentos y los plazos para ello, de acuerdo a la siguiente matriz de información:

### 6.1.1 Propuesta de Evaluación Componente Eficacia:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	GORE en su conjunto
<b>Dato Origen</b>	Para los proyectos que fueron declarados admisibles y priorizados por la Intendencia dentro del presupuesto, el dato del formulario de postulación al financiamiento vía Circular 33 y la Ficha IDI del proyecto consigna, según el caso, la situación problema, la solución y/o el resultado esperado.
<b>Dato Verificación</b>	Para los proyectos aprobado por el CORE, la recepción de compras en bodega o el trámite administrativo correspondiente, señala si el producto obtenido es el esperado o no.
<b>Indicador</b>	$\left( \frac{\text{Total de productos obtenidos de acuerdo a lo planeado}}{\text{Total de productos esperados}} \right) * 100$
<b>Aspectos Cualitativos</b>	<p>La naturaleza de proyectos es variada por lo que dentro de un mismo proyecto los productos también pueden serlo. A saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de Vehículos para Función Administrativa</li> <li>• Adquisición de Vehículos para Función Operativa Vehículos</li> <li>• Adquisición de Equipamiento</li> <li>• Adquisición de Equipamiento Urbano</li> <li>• Adquisición de Maquinas y/o Equipos</li> <li>• Adquisición de Luminarias (Alumbrado Público)</li> <li>• Adquisición de Alarmas Comunitarias</li> <li>• Adquisición de Cámaras de Televigilancia</li> <li>• Adquisición de Computadores</li> <li>• Adquisición de Laboratorios Móviles</li> <li>• Adquisición de Pizarras Interactivas</li> <li>• Adquisición de Programas Computacionales</li> </ul> <p>Por ello hay que definir con claridad, en la línea base del proyecto, el número de productos o los tipos de objetivos que se espera alcanzar a fin de revisar el cumplimiento asociado a esos productos u objetivos</p>
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador interno, de una unidad con dedicación a ello dentro del GORE, asesorado por un experto externo en el proceso de evaluación.
<b>Oportunidad</b>	Una vez terminada la fase de ejecución del proyecto, pudiendo estar aún pendiente incluso el cierre administrativo financiero.
<b>Observaciones</b>	Dado que la adquisición es un acto normalmente material verificable, se requiere rigurosidad respecto de los atributos de los bienes adquiridos a fin que efectivamente se evalúe si se enmarcan dentro de los resultados esperados.

### 6.1.2 Propuesta de Evaluación Componente Eficiencia:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	GORE en su conjunto
<b>Dato Origen</b>	Las fichas y formularios de postulación contienen referencias sobre los montos que se espera incurrir, por tanto, a partir de esta cifra y las enmiendas que en cada caso exija el GORE, se construye el binomio “producto-gasto” que forma la línea base de análisis para la evaluación de la eficiencia.

Elemento	Descripción
<b>Dato Verificación</b>	Avances físicos financieros, rendiciones mensuales y/o ejecución contable final del proceso.
<b>Indicador</b>	$\left( \frac{\text{Total de Costos Estimados}}{\text{Total de Costos Incurridos}} \right) * 100$
<b>Aspectos Cualitativos</b>	La sola adquisición no representa una adecuada evaluación de eficiencia sino también los atributos del resultado (características de la adquisición) por lo tanto se complementa la cifra de gasto o costo financiero con los atributos de los productos y posibles costos anexos institucionales no esperados en los que se haya incurrido o que se puedan haber ahorrado.
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador interno, de una unidad con dedicación a ello dentro del GORE, asesorado Perfil del Evaluador por un experto externo en el proceso de evaluación y con acceso de usuario a los sistemas de registro financiero como SIGFE.
<b>Oportunidad</b>	Una vez terminada la fase de ejecución, rendición y cierre administrativo, financiero del proyecto.
<b>Observaciones</b>	El dato monetario financiero es conocido. No se deben perder de vista los atributos y aspectos cualitativos de la adquisición. El precio o costo asociado de la iniciativa corresponde al <b>oficialmente</b> autorizado, ya sea porque es el originalmente aprobado en el proyecto o porque es una modificación formal y autorizada de éste, convirtiéndose en el nuevo “oficial”. El evaluador debe señalar las situaciones relevantes que en cada caso que esclarezcan dudas que pudiesen surgir.

### 6.1.3 Propuesta de Evaluación Componente Pertinencia:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	Intendencia y CORE
<b>Dato Origen</b>	Justificación técnica, de cobertura e impacto que señala la solicitud de financiamiento y la ficha IDI de la iniciativa.
<b>Dato Verificación</b>	Es un dato subjetivo que surge a partir de la priorización que hace la Intendencia de proyectos que cumplen requisitos técnicos y administrativos para ser evaluados por el CORE con criterios propios no reglamentados ni suficientemente escritos, por lo mismo la verificación tiene matices difusos.
<b>Indicador</b>	No se puede establecer un indicador puesto que el análisis es más bien cualitativo.
<b>Aspectos Cualitativos</b>	En una discusión frente a la pertinencia de la iniciativa y la sanción del CORE sobre el proyecto, se esperaría encontrar dentro de los ámbitos y/o dimensiones considerados en el proceso de votación en cada sesión, correspondientes a lo menos a los lineamientos prioritarios del Gabinete Regional Ampliado, esto es: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano</li> <li>• Seguridad Ciudadana</li> <li>• Transporte</li> <li>• Medio Ambiente</li> </ul> Junto a los elementos analizados por el Consejo Regional y los lineamientos del actual Gobierno que corresponden a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación</li> <li>• Salud</li> <li>• Vulnerabilidad Social e Igualdad de Oportunidades</li> <li>• Empleo y Productividad</li> </ul>
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador externo con conocimiento de los objetivos y directrices de desarrollo regional, y del rol del CORE en el proceso de decisión en el destino de recursos
<b>Oportunidad</b>	Una vez terminada establecida la cartera de proyectos aprobados y la relación entre ellos si es que corresponde

Elemento	Descripción
<b>Observaciones</b>	No se puede inferir totalmente la pertinencia puesto que estos análisis los hace el CORE. Todos los trámites anteriores al CORE se refieren a consistencia técnica y administrativa que no siempre responde a la interrogante de pertinencia.

#### 6.1.4 Propuesta de Evaluación Sustentabilidad:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	GORE en su conjunto
<b>Dato Origen</b>	Cuando los proyectos consideren aspectos de sustentabilidad debieran (aunque en la práctica no siempre sucede de la forma que se requiere) abordar condiciones de sustentabilidad financiera y organizacional de las iniciativas en el formulario de solicitud de financiamiento (se insiste, sólo cuando la naturaleza del proyecto o programa al que se adscribe así lo indica)  La ficha IDI o los antecedentes del proyecto contienen la información sobre el nivel esperado de sustentabilidad del proyecto cuando corresponde (compromisos de mantención vehículos, equipamiento, mantención de alarmas, etc.).
<b>Dato Verificación</b>	En los proyectos en que corresponde, el dato de verificación es el resultado análisis cualitativo y cuantitativo, idealmente de un experto externo, cuya contraparte técnica debe ser un experto interno del GORE.
<b>Indicador</b>	No se puede establecer un indicador puesto que el análisis es más bien cualitativo.
<b>Aspectos Cualitativos</b>	Si el proyecto lo consideraba, el análisis de sustentabilidad o el grado de compromiso financiero que en el tiempo adquirirá la entidad ejecutora u otra fuente de financiamiento, debe quedar establecido sobre la base de un análisis cuantitativo, complementado de elementos cualitativos que definan el escenario de mediano y largo plazo que debiera existir para cautelar la sustentabilidad de alguna iniciativa.
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador interno, de una unidad con dedicación a ello dentro del GORE, asesorado Perfil del Evaluador por un experto externo en el proceso de evaluación y con acceso de usuario a los sistemas de registro financiero como SIGFE.
<b>Oportunidad</b>	Una vez terminada la fase de ejecución, previa caracterización por parte del evaluador de las condiciones de gasto y posibles fuentes de financiamiento de las iniciativas presentadas.
<b>Observaciones</b>	Si no hay compromisos expresos para que las actividades se mantengan en el tiempo con financiamiento externo al del GORE, la sustentabilidad se podría evaluar pobremente.

#### 6.1.5 Propuesta de Evaluación Componente Impacto:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	GORE en su conjunto
<b>Dato Origen</b>	Justificación técnica, de cobertura e impacto que señala la solicitud de financiamiento para proyectos y los antecedentes que acompañan a la Ficha IDI, con estimaciones de cobertura sobre la población, componentes de género, externalidades positivas y negativas, etc.
<b>Dato Verificación</b>	No está clara la información que se registra en los cierres de proyecto ni las evaluaciones intermedias.
<b>Indicador</b>	No se propone un indicador puesto que el análisis es más bien descriptivo, asociando mediciones a cambios en el estado de la condición de los beneficiarios o cambios de estado de no beneficiarios o grupos para quienes no se tenía claramente identificado un impacto producto del gasto o inversión.

Elemento	Descripción
<b>Aspectos Cualitativos</b>	En tanto no se establezcan los elementos mínimo necesarios que se debieran caracterizar para obtener una línea base de la condición de beneficiarios antes y después de la ejecución del proyecto, una parte importante del análisis se basará en supuestos o inferencias para esta línea base por lo que el levantamiento de hipótesis es relevante, tanto como la descripción de los impactos hallados.
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador externo con experiencia en evaluaciones de impacto en el ámbito social y una contraparte técnica de la institución para supervisar el trabajo.
<b>Oportunidad</b>	Al cierre de un proyecto o grupos de proyectos afines e, idealmente, a los tres y a los 5 años siguientes para comparar y evaluar a su vez la evaluación de impacto inicial, a la luz de la información que deriva de la maduración natural de los proyectos y sus resultados en el tiempo.
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos de impacto quedan sujetos a lo que la institución ejecutora señale.</li> <li>• Es un dato poco confiable.</li> <li>• No existe un proceso de auditoría del dato.</li> <li>• Las listas de asistencia y las fotografías se pueden manejar con demasiada libertad.</li> </ul>

En anexos de este documento se presentan instrumentos de recolección de información y elaboración de la evaluación ex post de las iniciativas de inversión imputables al subtítulo 29, considerando los ítems de:

- Antecedentes generales que identifican y caracterizan la Iniciativa
- Elementos de evaluación de la dimensión de **eficacia** de iniciativas de inversión
- Elementos de evaluación de la dimensión de **eficiencia** de iniciativas de inversión
- Elementos de evaluación de la dimensión de **pertinencia** de iniciativas de inversión
- Elementos de evaluación de la dimensión de **sustentabilidad** de iniciativas de inversión
- Elementos de evaluación de la dimensión de **impacto** de iniciativas inversión
- Conclusiones generales del proceso de evaluación.

La cantidad de iniciativas que se sometan a evaluación, los plazos, lo sistemático del proceso y otros elementos propios de un plan de acción para el proceso de evaluación ex post han de ser decididos por el GORE, no obstante, la propuesta metodológica sirve tanto a propósitos de evaluación del total de las iniciativas como para la evaluación parcial o intencionada de sólo algunas de las iniciativas que parezcan más importantes.

Una vez entregado el presente informe con la propuesta metodológica de trabajo, la aplicación concreta de los instrumentos, criterios y ejercicios de evaluación, serán presentados mediante una capacitación a funcionarios del GORE tal como lo solicitan las bases de licitación de la consultoría.

## 7 Propuesta para Evaluación en el Subtítulo 31

De acuerdo al Decreto N° 854 de 2004, sobre clasificación presupuestaria del Ministerio de Hacienda, el Subtítulo 31 “Iniciativas de Inversión”, comprende gastos para inversión sectorial de asignación regional, a saber:

Asignación	Glosa
<b>01 Estudios Básicos</b>	<p>Son los gastos por concepto de iniciativas de inversión destinadas a generar información sobre recursos humanos, físicos o biológicos, que permiten generar nuevas iniciativas de inversión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 001 Gastos Administrativos</li> <li>• 002 Consultorías</li> </ul>
<b>02 Proyectos</b>	<p>Gastos por concepto de iniciativas de inversión destinadas a generar información sobre recursos humanos, físicos o biológicos, que permiten generar nuevas iniciativas de inversión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 001 Gastos Administrativos</li> <li>• 002 Consultorías</li> <li>• 003 Terrenos</li> <li>• 004 Obras Civiles</li> <li>• 005 Equipamiento (que forma parte integral de un proyecto)</li> <li>• 006 Equipos (que forma parte integral de un proyecto)</li> <li>• 007 Vehículos (cuando éstos sean parte integrante de un proyecto)</li> <li>• 999 Otros Gastos</li> </ul>
<b>03 Programas de Inversión</b>	<p>Gastos por concepto de iniciativas de inversión destinadas a incrementar, mantener o recuperar la capacidad de generación de beneficios de un recurso humano o físico, y que no correspondan a aquellos inherentes a la Institución que formula el programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 001 Gastos Administrativos</li> <li>• 002 Consultorías</li> <li>• 003 Contratación del Programa</li> </ul>

Por otro lado, en la glosa 02 – 4 de la Partida del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Gobiernos Regionales, se señala que:

...”4. Con cargo a los recursos considerados en los distintos ítems del subtítulo 31 se podrá financiar lo siguiente:

4.1 **Ítem 01 Estudios Básicos:** en los términos señalados en el decreto que determina las clasificaciones presupuestarias.

4.2 **Ítem 02 Proyectos:** No obstante lo establecido en los numerales 2 y 4 de la glosa 03, se podrá otorgar financiamiento para:

4.2.1 *Subsidios o aportes reembolsables a empresas de los sectores público o privado para proyectos de inversión de interés social en las áreas de electrificación, generación de energía, telefonía celular y comunicaciones, en áreas rurales, y de agua potable y alcantarillado, previamente identificados de acuerdo al procedimiento que establece el artículo 19 bis del decreto ley N° 1.263, de 1975. Para la ejecución de los proyectos sanitarios correspondientes a áreas de concesión de empresas del sector público, los pagos a los contratistas serán efectuados directamente por el Gobierno Regional y la situación patrimonial de la infraestructura que genere será definida en el convenio mandato que se establezca entre el Gobierno Regional y la empresa. Los proyectos de electrificación, agua potable y alcantarillado, cuando beneficien a comunidades donde aplique el Decreto Supremo N° 608 de 2011 del Ministerio del Interior y sus modificaciones, podrá incorporar el financiamiento de las instalaciones interiores domiciliarias en el caso de las familias cuyo puntaje de la ficha de protección social no exceda del segundo quintil. En casos debidamente calificados por el Intendente respectivo, los proyectos podrán incluir a familias del tercer quintil, siempre que éstas no sean más de un 10% del total de familias beneficiadas por el proyecto respectivo. En el caso de los proyectos que correspondan a autogeneración de energía, el Gobierno Regional podrá pagar el subsidio otorgado a los beneficiarios, directamente a las personas naturales o jurídicas que provean el*

sistema, previa autorización de aquellos, de acuerdo al procedimiento que se establezca en la resolución respectiva.

Estos subsidios o aportes reembolsables se materializarán mediante resolución fundada del intendente respectivo, sin que rija para estos efectos la obligatoriedad de adjudicarlos a través del mecanismo de propuesta pública.

Trimestralmente, dentro de los treinta días siguientes al término del respectivo trimestre, se deberá informar a la Comisión Especial Mixta de Presupuestos el listado de beneficiarios, con el correspondiente quintil al que pertenezcan;

- 4.2.2 *Proyectos postulados por las universidades que operen en la región, que no comprometan gastos futuros de los gobiernos regionales respecto de operación o mantenimiento;*
- 4.2.3 *Proyectos de desnivelación de cruces de calles o caminos con vías férreas de uso de la Empresa de Ferrocarriles del Estado o de sus filiales, que decidan financiar los gobiernos regionales. En tales casos la unidad técnica será la Empresa de los Ferrocarriles del Estado o la filial que dicha empresa designe. Estos proyectos podrán dentro de sus objetivos fomentar el turismo y la recreación;*
- 4.2.4 *Proyectos de saneamiento rural. La infraestructura que con estos recursos se genere se transferirá a los comités o cooperativas de beneficiarios u otras organizaciones de usuarios. En los casos en que el Gobierno Regional lo determine, mediante resolución fundada, podrá actuar como Unidad Técnica la empresa, pública o privada, que preste el servicio correspondiente;*
- 4.2.5 *Inversiones en construcción, habilitación, conservación y mejoramiento de caminos comunitarios ubicados en territorios regidos por la Ley N° 19.253 (Ley Indígena), o de propiedad de comunidades agrícolas;*
- 4.2.6 *Proyectos de obra menor para conservación, habilitación y/o mejoramiento de infraestructura vial, contemplando preferentemente aquellas propuestas con una mayor relación hombre/mes, lo que se establecerá en las respectivas bases de licitación;*
- 4.2.7 *Proyectos de puesta en valor de inmuebles y bienes muebles públicos o pertenecientes a instituciones privadas sin fines de lucro, ubicadas en áreas declaradas zona típica por el Consejo de Monumentos Nacionales, zona de conservación histórica de acuerdo a plano regulador y/o zona patrimonial protegida por resolución de la Seremi del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, incluyendo aquellos que se ejecuten en conjunto con el sector privado. Adicionalmente, se podrá financiar intervenciones en las fachadas de inmuebles de propiedad privada que se encuentren dentro de estas zonas patrimoniales afectadas por el terremoto de febrero de 2010;*
- 4.2.8 *Inversiones en infraestructura social o deportiva, en los inmuebles que constituya bienes comunes de propiedad de comunidades agrícolas, o ubicados en condominios de viviendas sociales y aquellos conformados de acuerdo a las leyes N° 15.020 y N° 16.640, sobre Reforma Agraria, y N° 19.253, Ley Indígena, y en otros inmuebles de similar calidad jurídica. La certificación respecto de la tenencia o posesión de inmuebles que constituyan bienes comunes será efectuada por el alcalde del municipio respectivo;*
- 4.2.9 *Proyectos destinados a conectividad a Internet. Los bienes construidos podrán ser transferidos a las municipalidades, a comités de beneficiarios o a otras organizaciones de usuarios;*
- 4.2.10 *Proyectos que cumplan con las características definidas en el Decreto N° 829, de 1998, del Ministerio del Interior, y sus modificaciones. La infraestructura que con estos recursos se genere se transferirá a los beneficiarios que corresponda;*
- 4.2.11 *Proyectos de construcción o reparación de cuarteles de las Compañías de Bomberos. Estos proyectos deberán atenerse a los estándares que defina la Junta Nacional de Cuerpos de Bomberos en conjunto con la Dirección de Arquitectura del Ministerio de Obras Públicas.*
- 4.3 *Ítem 03 Programas de Inversión: con cargo a estos recursos se podrá financiar la ejecución de programas tales como mejoramiento de la calidad de la educación, prevención y rehabilitación del uso de drogas, promoción del turismo y fomento productivo, conservación y recuperación del medio ambiente y cursos de capacitación y perfeccionamiento de cualquier naturaleza, identificados en este ítem de acuerdo al procedimiento que establece el artículo 19 bis del decreto ley N° 1.263, de 1975. Con tal objeto, los gobiernos regionales podrán suscribir convenios directos con otros organismos o servicios públicos, incluso municipalidades o asociaciones de municipalidades, pudiendo considerar en dicho convenio, cuando corresponda,*

*que los recursos se administrarán y ejecutarán descentralizadamente a nivel regional y con manejo financiero directo sólo de la unidad local del servicio nacional correspondiente.*

*Los recursos involucrados no se incorporarán a los presupuestos de las entidades receptoras, sin perjuicio de lo cual deberán rendir cuenta de su utilización a la Contraloría General de la República. Para los programas orientados al mejoramiento de la calidad de la educación y la prevención y rehabilitación del uso de drogas, asimismo se podrá establecer convenios con instituciones privadas sin fines de lucro.*

*Procedimientos generales respecto del subtítulo 31:*

- 4.4 Se exceptúan de la aplicación del artículo 75 de la ley N° 19.175, las acciones destinadas a mantener o conservar infraestructura pública, las que serán autorizadas de acuerdo a los procedimientos establecidos en el oficio circular N° 33 señalado, las que se identificarán en el subtítulo 31 Iniciativas de Inversión, ítem 02 Proyectos, y deberán estar ingresadas al Banco Integrado de Proyectos y contar con código de ese banco. La infraestructura intervenida de acuerdo a esta norma, no podrá ser objeto de una nueva intervención durante un período de 3 años.*
- 4.5 Los gobiernos regionales, o las municipalidades a las cuales le hayan transferido recursos, podrán encomendar directamente al Cuerpo Militar del Trabajo el diseño y/o la ejecución de proyectos aprobados por el Gobierno Regional respectivo, siempre que estén ubicados en zonas aisladas, fronteras o de difícil acceso y que la licitación correspondiente haya sido previamente declarada desierta, de lo que quedará constancia en la resolución regional o municipal que establezca la aplicación de este procedimiento.*
- 4.6 Para la inversión en proyectos de infraestructura deportiva, los gobiernos regionales deberán tener en consideración las directrices que imparta el Instituto Nacional de Deportes, sobre estas materias, en el mes de diciembre del año 2011.*

De ahí entonces que el GORE se organizara funcionalmente y, dentro de la División de Análisis y Control de Gestión constituyera el **Departamento de Control de Proyectos de Infraestructura y Obras Viales** que considera dentro de sus tareas y responsabilidades<sup>13</sup>:

- Revisar los estados de pago enviados desde la Unidad Técnica en relación al avance del proyecto.
- Aprobar, visar y derivar los estados de pago enviados por las Unidades Técnicas al Departamento de Presupuesto y Contabilidad.
- Analizar y proponer respuesta sobre los aumentos de obra, de plazos y de presupuesto que no superen el 10% del presupuesto contratado.
- Mantener una permanente coordinación con la Unidad Técnica.
- Monitorear y controlar la correcta ejecución de los proyectos a través de visitas a terreno.
- Programar el gasto mensual, trimestral y anual de la cartera de proyectos.
- Elaborar informes, minutas y/o reportes con el estado de avance administrativo o físico o financiero de los proyectos.
- Enviar y gestionar ante la SEREMI de Planificación y Coordinación la reevaluación de proyectos en caso que el proceso de licitación haya dado como resultado ofertas económicas que superen el 10% de lo aprobado por el Consejo Regional.
- Enviar y gestionar ante el Consejo Regional la aprobación de las reevaluaciones de los proyectos.
- Coordinar y realizar las licitaciones de los proyectos de interés regional cuando la Unidad Técnica sea el Gobierno Regional.

---

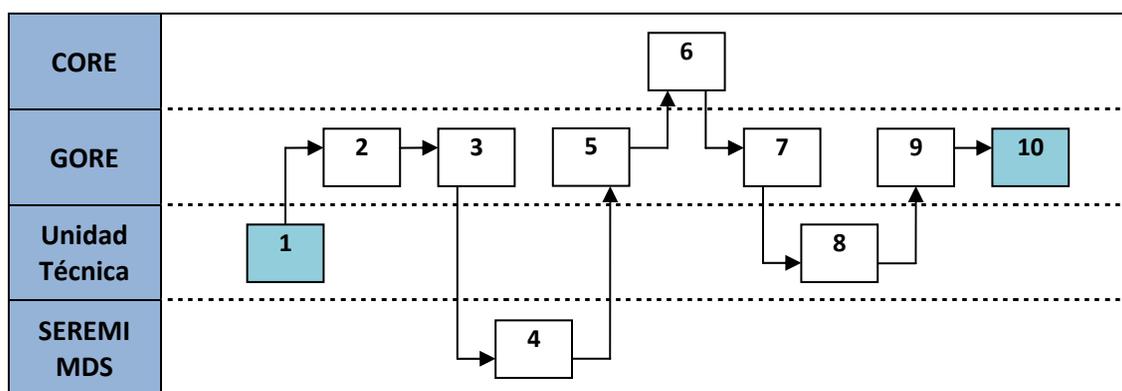
<sup>13</sup> Resolución Exenta 938 de 2011, Aprueba estructura orgánica y funciones del Servicio Administrativo del Gobierno Regional Metropolitano de Santiago.

Se observa nuevamente que, no obstante constituir un Departamento a cargo de la gestión de los proyectos relacionados con iniciativas de inversión, cumple un rol eminentemente administrativo sin espacios en el ámbito de las decisiones ni apreciaciones respecto de los aspectos que se espera analizar en un proceso de evaluación ex post, esto es, a lo menos los elementos:

- Eficacia
- La Eficiencia
- La Pertinencia
- La Sustentabilidad
- El impacto

Ahora bien, ello implica que si bien el Departamento tiene a su cargo la gestión administrativa y operativa de proyectos de infraestructura y obras viales, son otras las instancias que también actúan en este proceso y/o toman decisiones sobre la autorización de estas iniciativas.

El siguiente esquema describe en términos generales el flujo de actividades relacionados con este tipo de iniciativas:



- 1. Formulación de iniciativas de inversión:** Las unidades técnicas en los municipios de la Región Metropolitana y las entidades públicas autorizadas, crean la ficha de la iniciativa de inversión en el BIP del Ministerio de Desarrollo Social, formulan sus proyectos y los presentan al GORE.
- 2. Admisibilidad:** El Departamento de Pre Inversión de DIPLADE evalúa los antecedentes de los proyectos presentados para analizar elementos generales de forma y fondo para determinar si cumplen requisitos de admisibilidad a la cartera de iniciativas. Remite a la Intendencia propuesta de proyectos admisibles que generan una cartera de “iniciativas disponibles para ser financiadas”.
- 3. Presentación al SNI:** La Intendencia determina por propia iniciativa y sin plazos preestablecidos, la forma en que, desde la cartera de iniciativas disponibles para ser financiadas. Los proyectos seleccionados, son presentados vía oficio a la Seremi de Desarrollo Social, exceptuando aquellos cuya tipología corresponde a iniciativas que solo requieren de la admisibilidad otorgada por Pre Inversión DIPLADE según establece el oficio circular N° 33 de al año 2007, del Ministerio de Hacienda.
- 4. Evaluación Ex Ante:** La SEREMI de Desarrollo Social evalúa y entrega el resultado del análisis técnico-económico (RATE) del proyecto con la excepción de las iniciativas señaladas en el punto anterior.
- 5. Priorización:** Selección de iniciativas para ser priorizadas desde las que cuentan con RATE RS o siguen su curso “vía Circular 33” y se presentan al CORE.
- 6. Aprobación:** La cartera se presenta al CORE para su aprobación, momento en que se consigna el presupuesto aprobado.
- 7. Firma de Convenio:** Para dar comienzo a la iniciativa, se firmará un convenio mandato entre el Gobierno Regional y las instituciones cuyas iniciativas hayan sido seleccionadas para su financiamiento.
- 8. Ejecución:** Firmado el Convenio Mandato y dictado el correspondiente acto administrativo que lo aprueba (Resolución), las Unidades Técnicas realizan el proceso licitatorio y contratan la

ejecución del proyecto. El Gobierno Regional debe solventar los gastos del proyecto de acuerdo al aporte comprometido.

9. La Unidad Técnica debe presentar –de acuerdo a la programación física y financiera- los estados de pago con toda la documentación requerida y debidamente aprobados por la Inspección Técnica de Obras (ITO) Municipal, para que sean cancelados por el Gobierno Regional.
10. **Supervisión:** DIVAC realiza el control del avance físico y financiero de los proyectos, incluida visitas a terreno, verificando que este corresponda a lo aprobado por la Seremi de Desarrollo Social o Preinversión DIPLADE, según corresponda.

Ya se indicó en la referencia al punto 4.4 de la glosa 02 del Presupuesto de los Gobiernos Regionales, que las acciones destinadas a mantener o conservar infraestructura pública se exceptúan del requisito de informe favorable del Ministerio de Desarrollo Social señalado en el Art. 75 de la Ley Nº 19.175, no obstante deben ser ingresadas como iniciativas al Banco integrado de Proyectos del Sistema Nacional de Inversiones (SNI).

Los convenios que permiten la ejecución del proyecto obligan al GORE en su calidad de organismo mandante a proporcionar el financiamiento del proyecto con cargo a los recursos del Presupuesto Regional de la Región Metropolitana (FNDR), a solventar los estados de pago que formule la Unidad Técnica (organismo ejecutor), proveer oportunamente de los fondos necesarios a la Unidad Técnica, para solventar los gastos conforme al desglose y a los montos considerados en la Ficha IDI e identificados presupuestariamente.

Por otro lado, la Unidad Técnica u organismo ejecutor deberá entregar informes de gastos de inversión de dichos recursos y restituir los fondos no rendidos o no ejecutados, dentro de los, 30 días hábiles siguientes al total cumplimiento del convenio.

Otras obligaciones de la Unidad Técnica se señalan en los convenios a fin de cautelar un adecuado seguimiento de las actividades por parte del GORE y, el mismo convenio, le da al GORE atribuciones para supervisar, fiscalizar cumplimiento, requerir información adicional pertinente, disponer que se subsanen deficiencias o retrasos y requerir de la Unidad Técnica que se intervenga en caso de incumplimiento de obligaciones de las personas o instituciones contratadas para la ejecución de los proyectos (estudios básicos, proyectos o programas).

El rol del GORE en el proceso de inversión no es similar en todas las etapas ni para todos los tipos de proyectos puesto que algunos se aprueban por lo señalado en el Oficio Circular Nº 33 mientras otros siguen el trámite de identificación del RATE por parte de la SEREMI del Ministerio de Desarrollo Social.

Se repite entonces la interrogante respecto al momento de realizar evaluaciones para definir o decidir ¿qué se evaluará?

Así, para el **Gobierno Regional en su conjunto** se puede evaluar el resultado, checando si la justificación entregada en el proceso de postulación es coincidente con los lineamientos estratégicos del GORE, si los plazos de las tareas operativas y administrativas del GORE se cumplieron (revisiones preliminares, entrega al CORE, elaboración de convenios, transferencias de recursos financieros, etc.), si se hizo un seguimiento adecuado al trabajo de ejecución de la Unidad Técnica, si se detectaron problemas a tiempo y se solicitaron correcciones, etc.

Para el trabajo del **Departamento de Preinversión y Proyectos** se puede evaluar si cumplieron dentro del plazo las actividades de revisión de admisibilidad a fin de constituir la cartera de proyectos con el carácter de “Perfiles Pre Seleccionados” y gestionar con suficiente diligencia la presentación de los proyectos que van por la vía de la Circular 33 para la priorización de la intendencia o se presentan para RATE en el Ministerio de Desarrollo Social con la suficiente anticipación y sin dilataciones innecesarias en el GORE.

Para el **Departamento de Control de Proyectos de Infraestructura** se podrá evaluar si han cumplido con los plazos de solicitud de entrega de antecedentes al Departamento Jurídico y al de Administración y Finanzas, así como si se ha hecho algún tipo de seguimiento de los

proyectos antes que se cumpla el plazo final de ejecución, sobre la base de las responsabilidades que le asigna la Resolución Exenta 938/2011 de estructura orgánica de GORE, entre otros.

A los **Departamentos Jurídico y de Administración y Finanzas**, se les podrá evaluar en relación a los plazos en que se prepararon los convenios, se realizaron las remesas y se cerraron los trámites desde el punto de vista administrativo, sin embargo, todas estas revisiones y chequeos son, prácticamente en su totalidad, confinados al ámbito administrativo y de procedimientos.

Una propuesta de evaluación podría ser enorme, engorrosa, poco práctica y por lo mismo descartable si cada uno de los pasos y los roles que deben asumir las diferentes partes del mapa de procesos fuera evaluada, a sabiendas que no todas ellas dependen de decisiones de la línea jerárquica del GORE.

La propuesta de evaluación considerará nuevamente entonces, más de un objetivo que debe o no cumplirse en más de una dependencia dentro del GORE o ser llevada a cabo por más de uno de los actores en el proceso.

Consideraremos de mayor importancia el logro de los objetivos propuestos y en forma complementaria el cumplimiento de las instancias señaladas en los reglamentos y los plazos para ello, de acuerdo a la siguiente matriz de información:

### 7.1.1 Propuesta de Evaluación Componente Eficacia:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	GORE en su conjunto
<b>Dato Origen</b>	<p>Para los proyectos que fueron declarados admisibles y priorizados por la Intendencia dentro del presupuesto, el dato del formulario de postulación al financiamiento vía Circular 33 y la Ficha IDI del proyecto consigna, según el caso, la situación problema, la solución y/o el resultado esperado.</p> <p>Para los que requieren el RATE del Ministerio de Desarrollo, el dato de origen debiese estar consignado en la ficha IDI (objetivos, productos esperados) y los documentos anexos de los proyectos, de acuerdo a la metodología de estudio de Preinversión que exista en cada caso.</p>
<b>Dato Verificación</b>	Para los proyectos aprobado por el CORE, la recepción provisoria de obras, las evaluaciones intermedias realizadas, ajustes solicitados etc., señala si el producto obtenido es el esperado o no.
<b>Indicador</b>	$\left( \frac{\text{Total de productos obtenidos de acuerdo a lo planeado}}{\text{Total de productos esperados}} \right) * 100$
<b>Aspectos Cualitativos</b>	<p>La naturaleza de proyectos es variada por lo que dentro de un mismo proyecto los productos también pueden serlo. A saber, proyectos del tipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Electrificación</li> <li>• Generación de energía</li> <li>• Telefonía celular y comunicaciones</li> <li>• Agua potable y alcantarillado con requisitos específicos</li> <li>• Proyectos sanitarios de áreas de concesión de empresas públicas</li> <li>• Proyectos postulados por las universidades de la región que no comprometan gastos futuros del GORE</li> <li>• Proyectos de desnivelación de cruces de calles o caminos con vías férreas de uso de la Empresa de Ferrocarriles del Estado o de sus filiales</li> <li>• Proyectos de saneamiento rural.</li> <li>• Inversiones en construcción, habilitación, conservación y mejoramiento de caminos comunitarios ubicados en territorios regidos por la Ley N° 19.253 (Ley Indígena), o de propiedad de comunidades agrícolas;</li> <li>• Proyectos de obra menor para conservación, habilitación y/o mejoramiento de infraestructura vial.</li> <li>• Inversiones en infraestructura social o deportiva con requisitos específicos.</li> <li>• Proyectos destinados a conectividad a Internet.</li> </ul>

Elemento	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyectos de construcción o reparación de cuarteles de las Compañías de Bomberos.</li> <li>Programas tales como mejoramiento de la calidad de la educación, prevención y rehabilitación del uso de drogas, promoción del turismo y fomento productivo, conservación y recuperación del medio ambiente y cursos de capacitación y perfeccionamiento de cualquier naturaleza, identificados en este ítem de acuerdo al procedimiento que establece el artículo 19 bis del decreto ley Nº 1.263, de 1975.</li> <li>Otros</li> </ul> <p>Por ello hay que definir con claridad, en la línea base del proyecto, el número de productos o los tipos de objetivos que se espera alcanzar a fin de revisar el cumplimiento asociado a esos productos u objetivos</p>
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador interno, de una unidad con dedicación a ello dentro del GORE, asesorado por un experto externo en el proceso de evaluación.
<b>Oportunidad</b>	Una vez terminada la fase de ejecución del proyecto, pudiendo estar aún pendiente incluso el cierre administrativo financiero.
<b>Observaciones</b>	Dado que el proyecto o iniciativa de inversión es un acto normalmente material y verificable, se requiere rigurosidad respecto de los atributos del proyecto a fin que efectivamente se evalúe si se enmarcan dentro de los resultados esperados.

### 7.1.2 Propuesta de Evaluación Componente Eficiencia:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	GORE en su conjunto
<b>Dato Origen</b>	<p>Las fichas y formularios de postulación contienen referencias sobre los montos que se espera incurrir, por tanto, a partir de esta cifra y las enmiendas que en cada caso exija el GORE, se construye el binomio “producto-gasto” que forma la línea base de análisis para la evaluación de la eficiencia.</p> <p>De la misma forma, las correspondientes fichas IDI de los proyectos y los informes de presupuesto cuando correspondan a la metodología usada para elaborar el proyecto de preinversión.</p>
<b>Dato Verificación</b>	<p>Avances físicos financieros, rendiciones mensuales y/o ejecución contable final del proceso.</p> <p>Evaluaciones intermedias señaladas en los convenios cuando se realizan.</p>
<b>Indicador</b>	$\left( \frac{\text{Total de Costos Estimados}}{\text{Total de Costos Incurridos}} \right) * 100$
<b>Aspectos Cualitativos</b>	La sola ejecución contable no representa una adecuada evaluación de eficiencia sino también los atributos del resultado (características de la ejecución) por lo tanto se complementa la cifra de gasto o costo financiero con los atributos del resultado de la inversión y/o posibles costos anexos institucionales no esperados en los que se haya incurrido o que se puedan haber ahorrado.
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador interno, de una unidad con dedicación a ello dentro del GORE, asesorado por un experto externo en el proceso de evaluación y con acceso de usuario a los sistemas de registro financiero como SIGFE.
<b>Oportunidad</b>	Una vez terminada la fase de ejecución, rendición y cierre administrativo, financiero del proyecto.
<b>Observaciones</b>	<p>El dato monetario financiero es conocido.</p> <p>No se deben perder de vista los atributos y aspectos cualitativos de la adquisición.</p> <p>El precio o costo asociado de la iniciativa corresponde al <b>oficialmente</b> autorizado, ya sea porque es el originalmente aprobado en el proyecto o porque es una modificación formal y autorizada de éste, convirtiéndose en el nuevo “oficial”. El evaluador debe señalar las situaciones relevantes que en cada caso que esclarezcan dudas que pudiesen surgir.</p>

### 7.1.3 Propuesta de Evaluación Componente Pertinencia:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	Intendencia y CORE (la SEREMI del Ministerio de Desarrollo Social no se considera).
<b>Dato Origen</b>	Justificación técnica, de cobertura e impacto que señala la solicitud de financiamiento y la ficha IDI de la iniciativa y los anexos del proyecto.
<b>Dato Verificación</b>	Es un dato subjetivo que surge a partir de la priorización que hace la Intendencia de proyectos que cumplen requisitos técnicos y administrativos para ser evaluados por el CORE con criterios propios no reglamentados ni suficientemente escritos, por lo mismo la verificación tiene matices difusos. En el caso de los proyectos que tienen RATE RS, si bien no se puede estudiar el o los argumentos que validan la pertinencia puesto que la glosa que acompaña al RATE usualmente es escueta, sí se puede evaluar el grado de responsabilidad del GORE en el proceso de priorización que hace la Intendencia dentro de la cartera de proyectos admisibles técnicamente.
<b>Indicador</b>	No se puede establecer un indicador puesto que el análisis es más bien cualitativo.
<b>Aspectos Cualitativos</b>	En una discusión frente a la pertinencia de la iniciativa y la sanción del CORE sobre el proyecto, se esperaría encontrar dentro de los ámbitos y/o dimensiones considerados en el proceso de votación en cada sesión, correspondientes a lo menos a los lineamientos prioritarios del Gabinete Regional Ampliado, esto es: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano</li> <li>• Seguridad Ciudadana</li> <li>• Transporte</li> <li>• Medio Ambiente</li> </ul> Junto a los elementos analizados por el Consejo Regional y los lineamientos del actual Gobierno que corresponden a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación</li> <li>• Salud</li> <li>• Vulnerabilidad Social e Igualdad de Oportunidades</li> <li>• Empleo y Productividad</li> </ul>
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador externo con conocimiento de los objetivos y directrices de desarrollo regional, y del rol del CORE en el proceso de decisión en el destino de recursos
<b>Oportunidad</b>	Una vez terminada establecida la cartera de proyectos aprobados y la relación entre ellos si es que corresponde
<b>Observaciones</b>	No se puede inferir totalmente la pertinencia puesto que estos análisis los hace el CORE. Todos los trámites anteriores al CORE se refieren a consistencia técnica y administrativa que no siempre responde a la interrogante de pertinencia.

### 7.1.4 Propuesta de Evaluación Sustentabilidad:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	GORE en su conjunto
<b>Dato Origen</b>	Cuando los proyectos consideren aspectos de sustentabilidad debieran (aunque en la práctica no siempre sucede de la forma que se requiere) abordar condiciones de sustentabilidad financiera y organizacional de las iniciativas en el formulario de solicitud de financiamiento (se insiste, sólo cuando la naturaleza del proyecto o programa al que se adscribe así lo indica) La ficha IDI o los antecedentes del proyecto contienen la información sobre el nivel esperado de sustentabilidad del proyecto cuando corresponde (compromisos de mantención vehículos, equipamiento, mantención de alarmas, etc.).
<b>Dato Verificación</b>	En los proyectos en que corresponde, el dato de verificación es el resultado análisis cualitativo y cuantitativo, idealmente de un experto externo, cuya contraparte técnica debe ser un experto interno del GORE.
<b>Indicador</b>	No se puede establecer un indicador puesto que el análisis es más bien cualitativo.

Elemento	Descripción
<b>Aspectos Cualitativos</b>	Si el proyecto lo consideraba, el análisis de sustentabilidad o el grado de compromiso financiero que en el tiempo adquirirá la entidad ejecutora u otra fuente de financiamiento, debe quedar establecido sobre la base de un análisis cuantitativo, complementado de elementos cualitativos que definan el escenario de mediano y largo plazo que debiera existir para cautelar la sustentabilidad de alguna iniciativa.
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador interno, de una unidad con dedicación a ello dentro del GORE, asesorado Perfil del Evaluador por un experto externo en el proceso de evaluación y con acceso de usuario a los sistemas de registro financiero como SIGFE.
<b>Oportunidad</b>	Una vez terminada la fase de ejecución, previa caracterización por parte del evaluador de las condiciones de gasto y posibles fuentes de financiamiento de las iniciativas presentadas.
<b>Observaciones</b>	Si no hay compromisos expresos para que las actividades se mantengan en el tiempo con financiamiento externo al del GORE, la sustentabilidad se podría evaluar pobremente.

### 7.1.5 Propuesta de Evaluación Componente Impacto:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	GORE en su conjunto
<b>Dato Origen</b>	Justificación técnica, de cobertura e impacto que señala la solicitud de financiamiento para proyectos y los antecedentes que acompañan a la Ficha IDI, con estimaciones de cobertura sobre la población, componentes de género, externalidades positivas y negativas, etc.
<b>Dato Verificación</b>	No está clara la información que se registra en los cierres de proyecto ni las evaluaciones intermedias.
<b>Indicador</b>	No se propone un indicador puesto que el análisis es más bien descriptivo, asociando mediciones a cambios en el estado de la condición de los beneficiarios o cambios de estado de no beneficiarios o grupos para quienes no se tenía claramente identificado un impacto producto del gasto o inversión.
<b>Aspectos Cualitativos</b>	En tanto no se establezcan los elementos mínimo necesarios que se debieran caracterizar para obtener una línea base de la condición de beneficiarios antes y después de la ejecución del proyecto, una parte importante del análisis se basará en supuestos o inferencias para esta línea base por lo que el levantamiento de hipótesis es relevante, tanto como la descripción de los impactos hallados.
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador externo con experiencia en evaluaciones de impacto en el ámbito social y una contraparte técnica de la institución para supervisar el trabajo.
<b>Oportunidad</b>	Al cierre de un proyecto o grupos de proyectos afines e, idealmente, a los tres y a los 5 años siguientes para comparar y evaluar a su vez la evaluación de impacto inicial, a la luz de la información que deriva de la maduración natural de los proyectos y sus resultados en el tiempo.
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos de impacto quedan sujetos a lo que la institución ejecutora señale.</li> <li>• Es un dato poco confiable.</li> <li>• No existe un proceso de auditoría del dato.</li> <li>• Las listas de asistencia y las fotografías se pueden manejar con demasiada libertad.</li> </ul>

En anexos de este documento se presentan instrumentos de recolección de información y elaboración de la evaluación ex post de las iniciativas de inversión imputables al subtítulo 31, considerando los ítems de:

- Antecedentes generales que identifican y caracterizan la Iniciativa
- Elementos de evaluación de la dimensión de **eficacia** de iniciativas de inversión
- Elementos de evaluación de la dimensión de **eficiencia** de iniciativas de inversión
- Elementos de evaluación de la dimensión de **pertinencia** de iniciativas de inversión

- Elementos de evaluación de la dimensión de **sustentabilidad** de iniciativas de inversión
- Elementos de evaluación de la dimensión de **impacto** de iniciativas inversión
- Conclusiones generales del proceso de evaluación.

La cantidad de iniciativas que se sometan a evaluación, los plazos, lo sistemático del proceso y otros elementos propios de un plan de acción para el proceso de evaluación ex post han de ser decididos por el GORE, no obstante, la propuesta metodológica sirve tanto a propósitos de evaluación del total de las iniciativas como para la evaluación parcial o intencionada de sólo algunas de las iniciativas que parezcan más importantes.

Una vez entregado el presente informe con la propuesta metodológica de trabajo, la aplicación concreta de los instrumentos, criterios y ejercicios de evaluación, serán presentados mediante una capacitación a funcionarios del GORE tal como lo solicitan las bases de licitación de la consultoría.

## 8 Propuesta para Evaluación en el Subtítulo 33

De acuerdo al Decreto N° 854 de 2004, sobre clasificación presupuestaria del Ministerio de Hacienda, el Subtítulo 33 “Transferencias de Capital”, comprende gastos para bienes o servicios, destinado a gastos de inversión o a la formación de capital. A Saber:

Asignación	Glosa
<b>01</b> <b>Al Sector Privado</b>	Comprende las transferencias para gastos de capital a personas y entidades privadas tales como colegios, institutos de investigación privados, instituciones que prestan servicios y asistencia judicial, etc.
<b>02</b> <b>Al Gobierno Central</b>	Corresponde a las transferencias para gastos de capital que se efectúen a los organismos incluidos en la Ley de Presupuestos del Sector Público, clasificadas como ingresos en el Subtítulo 13 ítem 02, para efectos de consolidación.
<b>03</b> <b>A Otras Entidades Publicas</b>	Corresponde al gasto por transferencias de capital remitidas a otras entidades que en la Ley de Presupuestos del Sector Público no tienen la calidad superior que identifica a los organismos, tales como municipalidades y fondos establecidos por ley.
<b>04</b> <b>A Empresas Públicas no Financieras</b>	Comprende las transferencias de capital a empresas del Estado creadas por ley, y aquellas en que el Estado, sus instituciones o empresas tengan aporte de capital igual o superior al cincuenta por ciento, que producen bienes y servicios no financieros.
<b>05</b> <b>A Empresas Publicas Financieras</b>	Comprende las transferencias de capital a empresas del Estado creadas por ley, y aquellas en que el Estado, sus instituciones o empresas tengan aporte de capital igual o superior al cincuenta por ciento, cuya actividad principal sea la intermediación financiera o que realicen actividades financieras auxiliares muy relacionadas con la intermediación financiera.
<b>06</b> <b>A Gobiernos Extranjeros</b>	Corresponde a las transferencias de capital a gobiernos extranjeros.
<b>07</b> <b>A Organismos Internacionales</b>	Corresponde a las transferencias de capital a entidades internacionales.

Por otro lado, en la glosa 02 – 5 de la Partida del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Gobiernos Regionales, se señala que:

*“5. Con cargo a los recursos que se incluya en el subtítulo 33 se podrá financiar:*

- 5.1 Transferencias a instituciones cuyos presupuestos se aprueben en esta ley, incluyendo al Instituto de Investigaciones Agropecuarias, para el financiamiento de proyectos de telecomunicaciones o programas de mejoramiento de la calidad de la educación, de capacitación, de promoción del turismo, de saneamiento de títulos, de innovación para la competitividad, de gestión de la calidad, de conservación y recuperación del medio ambiente y de fomento productivo (incluso los destinados a concursos de riego), científico o tecnológico, los que se registrarán exclusivamente por la normativa de la institución receptora y no estarán afectos a las prohibiciones señaladas en la glosa 03 siguiente. En cuanto a los programas de riego, los convenios se celebrarán con la Comisión Nacional de Riego, para la ejecución de concursos específicos acordados en el marco de la Ley N° 18.450 y sus modificaciones. Asimismo, los gobiernos regionales podrán solicitar la creación de los ítem que les permitan transferir recursos a la Fundación para la Innovación Agraria, universidades, institutos o centros, y otras instituciones elegibles como receptores de los recursos de la provisión Fondo de Innovación para la Competitividad, y a los Comités CORFO Agencias Regionales de Desarrollo Productivo, o a las Corporaciones constituidas con participación del gobierno regional que sucedan o reemplacen a dichos Comités, para la elaboración de estudios e investigaciones o para la gestión de los programas de mejoramiento de la competitividad. Los recursos a que se refiere este numeral no serán incorporados en los presupuestos de las entidades receptoras, sin perjuicio de que éstas deberán rendir cuenta de su utilización a la Contraloría General de la República. En los convenios respectivos, celebrados entre los gobiernos regionales y las instituciones receptoras, se establecerán los procedimientos*

y condiciones bajo las cuales se efectuará la aplicación de los recursos que se transfieren. En dichos convenios se deberá explicitar el financiamiento regional de los compromisos para los años siguientes. Las creaciones y modificaciones de ítem de transferencias y las correspondientes disminuciones o incrementos en otros ítems se podrán efectuar, a partir de la fecha de publicación de esta ley, mediante resolución de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, la que deberá ser visada por la Dirección de Presupuestos.

Los respectivos gobiernos regionales informarán semestralmente a la Comisión Especial Mixta de Presupuestos sobre las transferencias a las instituciones identificando su monto, productos del convenio y su aplicación a nivel regional;

- 5.2 En el caso del financiamiento de programas de conservación y recuperación del medio ambiente, incluidos en el numeral anterior, se podrá considerar aquellos que subsidien el recambio de calefactores;
- 5.3 Transferencias a instituciones cuyos presupuestos se aprueban en esta ley y a la Junta Nacional de Cuerpos de Bomberos, para la adquisición de activos no financieros;
- 5.4 Transferencias al Programa de Mejoramiento Urbano y Equipamiento Comunal de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo o a otros programas que tengan impacto en el empleo, a solicitud de los respectivos gobiernos regionales, a fin de enfrentar situaciones de desempleo en la región;
- 5.5 Transferencias para la puesta en valor de inmuebles y bienes muebles declarados monumentos nacionales de propiedad o usufructo de instituciones privadas sin fines de lucro. La creación del ítem de transferencias para cualquier institución privada sin fines de lucro, se efectuará una vez que la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo establezca que dicha institución está en condiciones de actuar como subejecutora del programa Puesta en Valor del Patrimonio y que el proyecto es elegible para dicho programa.

Asimismo, en el caso de la puesta en valor del patrimonio ferroviario, declarado monumento nacional, el Gobierno Regional podrá financiarla y suscribir convenios directos para la transferencia de recursos a la Empresa de Ferrocarriles del Estado y sus filiales.

En todo caso no se podrán comprometer recursos futuros de los gobiernos regionales respecto de operación y mantenimiento de estos bienes. Trimestralmente, dentro de los treinta días siguientes al término del trimestre respectivo, la SUBDERE deberá informar a la Comisión Especial Mixta de Presupuestos el listado a nivel nacional de los bienes inmuebles intervenidos con estos recursos, y las instituciones beneficiadas;

- 5.6 Transferencias a los programas Dirección de Obras Hidráulicas y Agua Potable Rural de la Dirección General de Obras Públicas para financiar la ejecución de obras, incluso aquellas que se decida ejecutar por administración directa, que atiendan situaciones de emergencia o zonas de escasez hídrica, calificadas por parte del Ministerio de Obras Públicas.

Los Gobiernos Regionales deberán informar trimestralmente a la Comisión Especial Mixta de Presupuestos, dentro de los treinta días siguientes al término del respectivo trimestre, el listado a nivel nacional consolidado por la SUBDERE de las obras realizadas por comuna;

- 5.7 Transferencias de recursos a las municipalidades, o corporaciones municipales, para la ejecución de cualquier tipo de proyecto, que cuente con informe favorable del Ministerio de Planificación, incluso aquellos que cumplan con las características definidas en el Decreto Nº 829, de 1998, del Ministerio del Interior, y sus modificaciones, o para actividades destinadas a mantener o conservar infraestructura pública, correspondiéndole en este caso al Gobierno Regional respectivo aprobar técnicamente su ejecución. Estas transferencias de recursos se deberán formalizar mediante convenios, aprobados por el correspondiente acto administrativo, entre el Gobierno Regional y la municipalidad respectiva, donde conste la aceptación del financiamiento y las condiciones bajo las cuales se efectuará la aplicación de los recursos;
- 5.8 Los recursos considerados en la asignación 33.03.125 Municipalidades (Fondo Regional de Iniciativa Local), para cada Gobierno Regional, deberán destinarse a la ejecución de proyectos que cuenten con informe favorable del Ministerio de Planificación o a acciones destinadas a mantener o conservar infraestructura pública, las que serán autorizadas de acuerdo a los procedimientos establecidos en el oficio circular Nº 33, ya señalado. Estos recursos se distribuirán entre las comunas de la región de acuerdo a la metodología que el propio Gobierno Regional determine. Corresponderá a cada municipio determinar los proyectos que financiará, lo que será informado al Gobierno Regional respectivo. Los proyectos que se ejecuten con recursos

*transferidos a los municipios a través de este ítem, cuyo costo total por proyecto sea inferior a 2.000 Unidades Tributarias Mensuales, valorizadas al 1 de enero del ejercicio presupuestario vigente, no requerirán informe favorable del Ministerio de Planificación. No obstante lo señalado en la glosa 05 siguiente, para los proyectos cuyo costo total no supere 2.000 Unidades Tributarias Mensuales, el Gobierno Regional respectivo, para cada proyecto, podrá autorizar que sea ejecutado por el municipio mediante administración directa. Mediante un reglamento cada Gobierno Regional establecerá la metodología de distribución de los recursos entre comunas, los procedimientos de ejecución, de entrega de recursos, de rendición de gasto al Gobierno Regional y otros que permitan la mejor utilización de los recursos del Fondo Regional de Iniciativa Local. Una vez aprobados los montos para cada municipio, el compromiso de financiamiento será informado por el Gobierno Regional mediante oficio.*

*Procedimientos generales respecto del subtítulo 33:*

- 5.9 *La entrega de recursos por parte de los gobiernos regionales a las municipalidades u otras instituciones, que en sus presupuestos se les autoricen, deberá efectuarse de acuerdo a programas de caja que presenten las instituciones receptoras y al avance efectivo en la ejecución de las obras o actividades. No obstante lo anterior, la transferencia inicial no deberá superar el 25% del costo total del proyecto o programa que se financie.*
- 5.10 *Los recursos que se transfieran a municipalidades, no serán incorporados en sus presupuestos, sin perjuicio de que deberán rendir cuenta de su utilización a la Contraloría General de la República, además de la que corresponda al gobierno regional, de acuerdo a lo que se determine en el convenio o reglamento respectivo. Los procesos de licitación y contratos que suscriban los municipios, con los recursos”.*

De ahí entonces que el GORE se organizara funcionalmente y, dentro de la División de Análisis y Control de Gestión constituyera el **Departamento de Control de Transferencias de Capital** que considera dentro de sus tareas y responsabilidades<sup>14</sup>:

- Analizar y proponer al Intendente, Administración Regional y Jefatura DIVAC distribución de recursos FRIL de la ley de presupuestos, para ser presentados al Consejo Regional.
- Revisar, aprobar y gestionar administrativamente Proyectos FRIL, FIC y Fomento Productivo.
- Asesorar y capacitar a municipios en la formulación y presentación de proyectos FRIL y otros financiados por transferencias.
- Coordinar con otros sectores y servicios públicos, la obtención de sus correspondientes visaciones técnicas de proyectos, así como para coordinar la Inversión Pública.
- Coordinar, administrar y controlar la ejecución administrativa, financiera y física de las iniciativas de inversión FRIL, FIC y Fomento Productivo, y otros proyectos ejecutados por transferencia de capital.
- Fiscalizar en terreno la correcta ejecución de Proyectos FRIL, FIC y Fomento Productivo, y otros proyectos ejecutados por transferencia de capital.
- Llevar registro en plataforma computacional dispuesta del control de Proyectos FRIL, FIC y Fomento Productivo, y otros proyectos ejecutados por transferencia de capital.
- Coordinar y gestionar el Convenio de Transferencia y la Resolución de Aprobación respectiva.
- Mantener una permanente coordinación con la Unidad Técnica.
- Programar el gasto mensual, trimestral y anual de la cartera de las iniciativas de inversión.
- Elaborar informes, minutas y/o reportes con el estado de avance administrativo o físico o financiero de las iniciativas de inversión.

<sup>14</sup> Resolución Exenta 938 de 2011, Aprueba estructura orgánica y funciones del Servicio Administrativo del Gobierno Regional Metropolitano de Santiago.

- Analizar y proponer al Intendente, Administración Regional y Jefatura Superior distribución de recursos correspondientes al PMU Tradicional (IRAL) de la SUBDERE para ser presentados al Consejo Regional.
- Asesorar a municipios en la presentación de proyectos al PMU.

Se observa también en este Subtítulo, al igual que los anteriores abordados que no obstante constituir un Departamento a cargo de la gestión de los proyectos relacionados con transferencia de capital, cumple un rol preferentemente administrativo sin espacios en el ámbito de las decisiones ni apreciaciones respecto de los elementos que se espera analizar en un proceso de evaluación es post, esto es, como se señaló en la discusión del marco teórico de referencia, a lo menos los elementos:

- Eficacia
- La Eficiencia
- La Pertinencia
- La Sustentabilidad
- El impacto

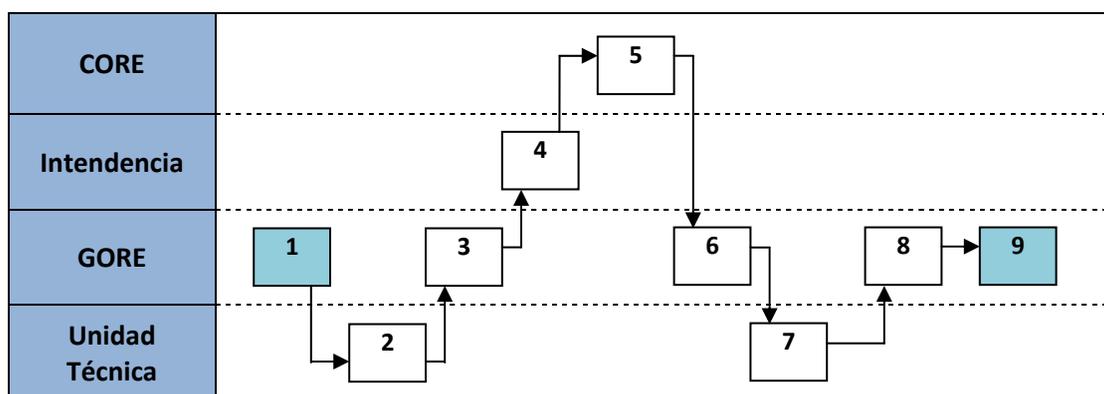
Ahora bien, ello implica que si bien el Departamento tiene a su cargo la gestión administrativa y operativa de proyectos, son otras las instancias que también actúan en este proceso y/o toman decisiones sobre la autorización de estas iniciativas.

En el primer informe de la consultoría se señaló que los ámbitos y proyectos administrados por el Departamento consideran:

<b>Fondo Regional de Inversión Local (FRIL)</b>	En su denominación por parte de los analistas diferencian dos categorías, a partir de su presupuesto, donde encontramos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>FRIL Ley de Presupuesto</u>: proyectos para comunas urbanas de la Región Metropolitana.</li> <li>▪ <u>FRIL compensación por Transantiago</u>: corresponde a proyectos vinculados a transporte y vialidad para comunas rurales que no están insertas en el Transantiago.</li> </ul>
<b>Proyectos Emblemáticos</b>	Corresponde a una iniciativa piloto que comenzó el 2011, donde se definieron 7 proyectos de gran envergadura que corresponden a obras tales como: plazas, piscinas temperadas.
<b>Fondo de Fomento a la Innovación para la Competitividad (FIC)</b>	El financiamiento no está en la Ley de Presupuesto del GORE, ya que SUBDERE distribuye la partida Provisiones FIC, transfiriendo a los GORE. DIPRES abre esta partida a inicios de cada año en el presupuesto de los GORE

No obstante para el proceso de propuesta de metodología de evaluación solicitada, las bases indican que sólo los proyectos FRIL han de considerarse.

Las actividades generales asociadas a la gestión de este tipo de proyectos se describen como:



1. **Información de convocatoria de proyectos:** una vez aprobado por el CORE el marco presupuestario presentado por el Intendente para los proyectos FRIL, éste se comunica a cada municipio.
2. **Formulación:** Los municipios presentan sus proyectos al GORE.
3. **Admisibilidad:** El Departamento de Pre Inversión – DIPLAN GORE, evalúa el cumplimiento de los requisitos formales establecidos en la convocatoria, para los proyectos recibidos en la postulación. Esta cartera de proyectos admisibles sirve de base para la aprobación de un marco presupuestario por comuna.
4. **Presentación al CORE:** la Intendencia presenta al CORE priorización y solicitud de financiamiento para los proyectos.
5. **Aprobación:** El CORE se realiza la aprobación de los proyectos a financiar.
6. **Trámites Administrativos:** El Departamento de Transferencias de Capital de DIVAC, recibe los proyectos ya aprobados, y toma contacto con las unidades técnicas que ejecutarán los proyectos. Este departamento coordina y da seguimiento al proceso jurídico-administrativo del convenio y transferencia de recursos.
7. **Ejecución:** Las unidades técnicas deben remitir al Departamento de Transferencia de Capital de DIVAC, rendición mensual de gastos, aún cuando no exista movimiento, además de un cronograma del proyecto.
8. **Seguimiento y Control:** El Departamento de Transferencia de Capital de DIVAC, revisa las rendiciones mensuales y las rendiciones finales de los proyectos. El seguimiento se realiza en base a los plazos establecidos en el cronograma del proyecto.
9. **Cierre de Proyecto:** Con la recepción provisoria de las obras, se da por cerrado el proyecto.

Los convenios que permiten la ejecución del proyecto dan a los organismos solicitantes el carácter de instituciones receptoras de recursos y los obliga al inicio de licitación correspondiente dentro de plazos acotados, al cumplimiento de requisitos de reportes de avances específicos en la ejecución de los proyectos para condicionar la transferencia de recursos, con informes de avance mensual que pueden considerar respaldos audiovisuales, programaciones de flujos de caja, mantención de información financiera actualizada en el Banco Integrado de Proyectos y otros.

El rol del GORE en el proceso de inversión no es similar en todas las etapas ni para todos los tipos de proyectos puesto que algunos se aprueban por lo señalado en el Oficio Circular N° 33 mientras otros siguen el trámite de identificación del RATE por parte de la SEREMI del Ministerio de Desarrollo Social.

Se repite entonces la interrogante respecto al momento de realizar evaluaciones para definir o decidir ¿qué se evaluará?

Así, para el **Gobierno Regional en su conjunto** se puede evaluar el resultado, checando si la justificación entregada en el proceso de postulación es coincidente con los lineamientos estratégicos del GORE, si los plazos de las tareas operativas y administrativas del GORE se cumplieron (revisiones preliminares, entrega al CORE, elaboración de convenios, transferencias de recursos financieros, etc.), si se hizo un seguimiento adecuado al trabajo de ejecución de la Unidad Técnica, si se detectaron problemas a tiempo y se solicitaron correcciones, etc.

Para el trabajo del **Departamento de Preinversión y Proyectos** se puede evaluar si cumplieron dentro del plazo las actividades de revisión de admisibilidad a fin de constituir la cartera de proyectos con el carácter de “Perfiles Pre Seleccionados” y gestionar con suficiente diligencia la presentación de los proyectos que van por la vía de la Circular 33 para la priorización de la intendencia.

Para el **Departamento de Control de Transferencias de Capital** se podrá evaluar si han cumplido con los plazos de solicitud de entrega de antecedentes al Departamento Jurídico y al de Administración y Finanzas, así como si se ha hecho algún tipo de seguimiento de los

proyectos antes que se cumpla el plazo final de ejecución, sobre la base de las responsabilidades que le asigna la Resolución Exenta 938/2011 de estructura orgánica de GORE, entre otros.

A los **Departamentos Jurídico y de Administración y Finanzas**, se les podrá evaluar en relación a los plazos en que se prepararon los convenios, se realizaron las remesas y se cerraron los trámites desde el punto de vista administrativo, sin embargo, todas estas revisiones y chequeos son, prácticamente en su totalidad, confinados al ámbito administrativo y de procedimientos.

Una propuesta de evaluación podría ser enorme, engorrosa, poco práctica y por lo mismo descartable si cada uno de los pasos y los roles que deben asumir las diferentes partes del mapa de procesos fuera evaluada, a sabiendas que no todas ellas dependen de decisiones de la línea jerárquica del GORE.

La propuesta de evaluación considerará nuevamente entonces, más de un objetivo que debe o no cumplirse en más de una dependencia dentro del GORE o ser llevada a cabo por más de uno de los actores en el proceso.

Consideraremos de mayor importancia el logro de los objetivos propuestos y en forma complementaria el cumplimiento de las instancias señaladas en los reglamentos y los plazos para ello, de acuerdo a la siguiente matriz de información:

### 8.1.1 Propuesta de Evaluación Componente Eficacia:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	GORE en su conjunto
<b>Dato Origen</b>	<p>Para los proyectos que fueron declarados admisibles y priorizados por la Intendencia dentro del presupuesto, el dato del formulario de postulación al financiamiento vía Circular 33 y la Ficha IDI del proyecto consigna, según el caso, la situación problema, la solución y/o el resultado esperado.</p> <p>Para los que requieren el RATE del Ministerio de Desarrollo, el dato de origen debiese estar consignado en la ficha IDI (objetivos, productos esperados) y los documentos anexos de los proyectos, de acuerdo a la metodología de estudio de Preinversión que exista en cada caso.</p> <p>Sobre la base de lo señalado por la glosa 02-5.8, los proyectos que se ejecuten con recursos transferidos a los municipios cuyo costo total por proyecto sea inferior a 2.000 Unidades Tributarias Mensuales, valorizadas al 1 de enero de 2012, no requerirán informe favorable del Ministerio de Desarrollo Social, sin embargo dentro de la ficha IDI correspondiente debería encontrarse el dato de origen.</p>
<b>Dato Verificación</b>	Para los proyectos aprobado por el CORE, la recepción provisoria de obras, las evaluaciones intermedias realizadas, ajustes solicitados etc., señala si el producto obtenido es el esperado o no.
<b>Indicador</b>	$\left( \frac{\text{Total de productos obtenidos de acuerdo a lo planeado}}{\text{Total de productos esperados}} \right) * 100$
<b>Aspectos Cualitativos</b>	<p>La naturaleza de proyectos es variada por lo que dentro de un mismo proyecto los productos también pueden serlo.</p> <p>Por ello hay que definir con claridad, en la línea base del proyecto, el número de productos o los tipos de objetivos que se espera alcanzar a fin de revisar el cumplimiento asociado a esos productos u objetivos</p>
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador interno, de una unidad con dedicación a ello dentro del GORE, asesorado por un experto externo en el proceso de evaluación.
<b>Oportunidad</b>	Una vez terminada la fase de ejecución del proyecto, pudiendo estar aún pendiente incluso el cierre administrativo financiero.
<b>Observaciones</b>	Dado que la adquisición es un acto normalmente material verificable, se requiere rigurosidad respecto de los atributos de los bienes adquiridos a fin que efectivamente se evalúe si se enmarcan dentro de los resultados esperados.

### 8.1.2 Propuesta de Evaluación Componente Eficiencia:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	GORE en su conjunto
<b>Dato Origen</b>	Las fichas y formularios de postulación contienen referencias sobre los montos que se espera incurrir, por tanto, a partir de esta cifra y las enmiendas que en cada caso exija el GORE, se construye el binomio “producto-gasto” que forma la línea base de análisis para la evaluación de la eficiencia.  De la misma forma, las correspondientes fichas IDI de los proyectos y los informes de presupuesto cuando correspondan a la metodología usada para elaborar el proyecto de preinversión.
<b>Dato Verificación</b>	Avances físicos financieros, rendiciones mensuales y/o ejecución contable final del proceso. Evaluaciones intermedias señaladas en los convenios cuando se realizan.
<b>Indicador</b>	$\left( \frac{\text{Total de Costos Estimados}}{\text{Total de Costos Incurridos}} \right) * 100$
<b>Aspectos Cualitativos</b>	La sola ejecución contable no representa una adecuada evaluación de eficiencia sino también los atributos del resultado (características de la ejecución) por lo tanto se complementa la cifra de gasto o costo financiero con los atributos del resultado de la inversión y/o posibles costos anexos institucionales no esperados en los que se haya incurrido o que se puedan haber ahorrado.
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador interno, de una unidad con dedicación a ello dentro del GORE, asesorado Perfil del Evaluador por un experto externo en el proceso de evaluación y con acceso de usuario a los sistemas de registro financiero como SIGFE.
<b>Oportunidad</b>	Una vez terminada la fase de ejecución, rendición y cierre administrativo, financiero del proyecto.
<b>Observaciones</b>	El dato monetario financiero es conocido. No se deben perder de vista los atributos y aspectos cualitativos de la adquisición. El precio o costo asociado de la iniciativa corresponde al <b>oficialmente</b> autorizado, ya sea porque es el originalmente aprobado en el proyecto o porque es una modificación formal y autorizada de éste, convirtiéndose en el nuevo “oficial”. El evaluador debe señalar las situaciones relevantes que en cada caso que esclarezcan dudas que pudiesen surgir.

### 8.1.3 Propuesta de Evaluación Componente Pertinencia:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	Intendencia y CORE (la SEREMI del Ministerio de Desarrollo Social no se considera).
<b>Dato Origen</b>	Justificación técnica, de cobertura e impacto que señala la solicitud de financiamiento y la ficha IDI de la iniciativa y los anexos del proyecto.
<b>Dato Verificación</b>	Es un dato subjetivo que surge a partir de la priorización que hace la Intendencia de proyectos que cumplen requisitos técnicos y administrativos para ser evaluados por el CORE con criterios propios no reglamentados ni suficientemente escritos, por lo mismo la verificación tiene matices difusos. En el caso de los proyectos que tienen RATE RS, si bien no se puede estudiar el o los argumentos que validan la pertinencia puesto que la glosa que acompaña al RATE usualmente es escueta, sí se puede evaluar el grado de responsabilidad del GORE en el proceso de priorización que hace la Intendencia dentro de la cartera de proyectos admisibles técnicamente.
<b>Indicador</b>	No se puede establecer un indicador puesto que el análisis es más bien cualitativo.
<b>Aspectos Cualitativos</b>	En una discusión frente a la pertinencia de la iniciativa y la sanción del CORE sobre el proyecto, se esperaría encontrar dentro de los ámbitos y/o dimensiones considerados en el proceso de votación en cada sesión, correspondientes a lo menos a los lineamientos prioritarios del Gabinete Regional Ampliado, esto es:

Elemento	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano</li> <li>• Seguridad Ciudadana</li> <li>• Transporte</li> <li>• Medio Ambiente</li> </ul> <p>Junto a los elementos analizados por el Consejo Regional y los lineamientos del actual Gobierno que corresponden a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación</li> <li>• Salud</li> <li>• Vulnerabilidad Social e Igualdad de Oportunidades</li> <li>• Empleo y Productividad</li> </ul>
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador externo con conocimiento de los objetivos y directrices de desarrollo regional, y del rol del CORE en el proceso de decisión en el destino de recursos
<b>Oportunidad</b>	Una vez terminada establecida la cartera de proyectos aprobados y la relación entre ellos si es que corresponde
<b>Observaciones</b>	No se puede inferir totalmente la pertinencia puesto que estos análisis los hace el CORE. Todos los trámites anteriores al CORE se refieren a consistencia técnica y administrativa que no siempre responde a la interrogante de pertinencia.

#### 8.1.4 Propuesta de Evaluación Sustentabilidad:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	GORE en su conjunto
<b>Dato Origen</b>	<p>Cuando los proyectos consideren aspectos de sustentabilidad debieran (aunque en la práctica no siempre sucede de la forma que se requiere) abordar condiciones de sustentabilidad financiera y organizacional de las iniciativas en el formulario de solicitud de financiamiento (se insiste, sólo cuando la naturaleza del proyecto o programa al que se adscribe así lo indica)</p> <p>La ficha IDI o los antecedentes del proyecto contienen la información sobre el nivel esperado de sustentabilidad del proyecto cuando corresponde (compromisos de mantención vehículos, equipamiento, mantención de alarmas, etc.).</p>
<b>Dato Verificación</b>	En los proyectos en que corresponde, el dato de verificación es el resultado análisis cualitativo y cuantitativo, idealmente de un experto externo, cuya contraparte técnica debe ser un experto interno del GORE.
<b>Indicador</b>	No se puede establecer un indicador puesto que el análisis es más bien cualitativo.
<b>Aspectos Cualitativos</b>	Si el proyecto lo consideraba, el análisis de sustentabilidad o el grado de compromiso financiero que en el tiempo adquirirá la entidad ejecutora u otra fuente de financiamiento, debe quedar establecido sobre la base de un análisis cuantitativo, complementado de elementos cualitativos que definan el escenario de mediano y largo plazo que debiera existir para cautelar la sustentabilidad de alguna iniciativa.
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador interno, de una unidad con dedicación a ello dentro del GORE, asesorado Perfil del Evaluador por un experto externo en el proceso de evaluación y con acceso de usuario a los sistemas de registro financiero como SIGFE.
<b>Oportunidad</b>	Una vez terminada la fase de ejecución, previa caracterización por parte del evaluador de las condiciones de gasto y posibles fuentes de financiamiento de las iniciativas presentadas.
<b>Observaciones</b>	Si no hay compromisos expresos para que las actividades se mantengan en el tiempo con financiamiento externo al del GORE, la sustentabilidad se podría evaluar pobremente.

### 8.1.5 Propuesta de Evaluación Componente Impacto:

Elemento	Descripción
<b>Ámbito Institucional</b>	GORE en su conjunto
<b>Dato Origen</b>	Justificación técnica, de cobertura e impacto que señala la solicitud de financiamiento para proyectos y los antecedentes que acompañan a la Ficha IDI, con estimaciones de cobertura sobre la población, componentes de género, externalidades positivas y negativas, etc.
<b>Dato Verificación</b>	No está clara la información que se registra en los cierres de proyecto ni las evaluaciones intermedias.
<b>Indicador</b>	No se propone un indicador puesto que el análisis es más bien descriptivo, asociando mediciones a cambios en el estado de la condición de los beneficiarios o cambios de estado de no beneficiarios o grupos para quienes no se tenía claramente identificado un impacto producto del gasto o inversión.
<b>Aspectos Cualitativos</b>	En tanto no se establezcan los elementos mínimo necesarios que se debieran caracterizar para obtener una línea base de la condición de beneficiarios antes y después de la ejecución del proyecto, una parte importante del análisis se basará en supuestos o inferencias para esta línea base por lo que el levantamiento de hipótesis es relevante, tanto como la descripción de los impactos hallados.
<b>Perfil del Evaluador</b>	Evaluador externo con experiencia en evaluaciones de impacto en el ámbito social y una contraparte técnica de la institución para supervisar el trabajo.
<b>Oportunidad</b>	Al cierre de un proyecto o grupos de proyectos afines e, idealmente, a los tres y a los 5 años siguientes para comparar y evaluar a su vez la evaluación de impacto inicial, a la luz de la información que deriva de la maduración natural de los proyectos y sus resultados en el tiempo.
<b>Observaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos de impacto quedan sujetos a lo que la institución ejecutora señale.</li> <li>• Es un dato poco confiable.</li> <li>• No existe un proceso de auditoría del dato.</li> <li>• Las listas de asistencia y las fotografías se pueden manejar con demasiada libertad.</li> </ul>

En anexos de este documento se presentan instrumentos de recolección de información y elaboración de la evaluación ex post de las iniciativas de inversión imputables al subtítulo 33, considerando los ítems de:

- Antecedentes generales que identifican y caracterizan la Iniciativa
- Elementos de evaluación de la dimensión de **eficacia** de iniciativas de inversión
- Elementos de evaluación de la dimensión de **eficiencia** de iniciativas de inversión
- Elementos de evaluación de la dimensión de **pertinencia** de iniciativas de inversión
- Elementos de evaluación de la dimensión de **sustentabilidad** de iniciativas de inversión
- Elementos de evaluación de la dimensión de **impacto** de iniciativas inversión
- Conclusiones generales del proceso de evaluación.

La cantidad de iniciativas que se sometan a evaluación, los plazos, lo sistemático del proceso y otros elementos propios de un plan de acción para el proceso de evaluación ex post han de ser decididos por el GORE, no obstante, la propuesta metodológica sirve tanto a propósitos de evaluación del total de las iniciativas como para la evaluación parcial o intencionada de sólo algunas de las iniciativas que parezcan más importantes.

Una vez entregado el presente informe con la propuesta metodológica de trabajo, la aplicación concreta de los instrumentos, criterios y ejercicios de evaluación, serán presentados mediante una capacitación a funcionarios del GORE tal como lo solicitan las bases de licitación de la consultoría.

## 9 Conformación de una Unidad de Evaluación Ex Post

Como último elemento de la consultoría y en forma independiente a la propuesta de las metodologías de evaluación y la capacitación de funcionarios del GORE, se solicita en las bases una propuesta de conformación de una unidad permanente de Evaluación Ex post al interior del GORE (Nº 6 de las Bases Técnicas).

Para ello inevitablemente hay que considerar tanto las características propias del trabajo que se está proponiendo en materia de evaluación, la organización interna del GORE establecida en la resolución exenta Nº 938 de 2011<sup>15</sup>, y las características metodológicas de evaluación que se han propuesto.

### 9.1 Sobre el Nuevo Equipo de Trabajo

Dentro del desarrollo de este documento, mientras se desarrollaba la propuesta de evaluación de cada una de las dimensiones consideradas para el análisis de las iniciativas, en cada subtítulo, se hicieron comentarios sobre la forma más adecuada de abordar la evaluación en cada caso y el perfil deseable de los evaluadores.

De aquellos comentarios se desprendía que en general se espera una actividad combinada entre:

- Evaluadores institucionales (dentro del GORE) dedicados a este proceso
- Comités de evaluación de actividades específicas integrados por funcionarios
- Evaluadores externos, especialmente convocados para este propósito.

En forma complementaria, en la sección 4 de este documento se discutieron ventajas y desventajas respecto de quién realiza las evaluaciones, encontrándose 4 alternativas básicas:

- Evaluación Externa
- Evaluación Interna
- Evaluación Comunitaria
- Evaluación Mixta

Sin el afán de retomar todo el análisis nos concentraremos en los atributos que presenta la alternativa de evaluación mixta a pesar que tiene una menor consideración de la participación comunitaria a lo menos en esta fase inicial de implementación de evaluaciones ex – post.

Con ello no se pretende sugerir que se elimine la perspectiva del usuario en el proceso de evaluación, por el contrario, es parte fundamental. Sin embargo, traer al usuario a la mesa de discusión no es la única forma de tomar en cuenta su parecer y, en este caso particular, podría retrasar la obtención de resultados iniciales porque la incorporación directa de la comunidad en procesos de discusión abierta y de toma de decisiones, puede entorpecer el aprendizaje institucional y el adecuado logro de objetivos.

Así, formalmente, la **primera propuesta** consiste en la creación de una unidad con personas expresamente dedicadas a la evaluación ex post, lo que no implica que ellos sean los ejecutores de todas y cada una de las evaluaciones sino que como equipo de evaluación, sean los responsables, facilitadores y conductores del proceso de evaluación dentro del GORE.

Por otro lado, la referida Resolución Nº 938 define la estructura que relaciona la jerarquía y la organización dentro del GORE con cuatro Divisiones y un Departamento Jurídico, todos los cuales participan del proceso de iniciativas de inversión, ya sea en ámbito de definición de

---

<sup>15</sup> Resolución Exenta Nº 938, 14 de junio de 2011, Intendencia Regional Metropolitana. Aprueba estructura orgánica y funciones del Servicio Administrativo del Gobierno Regional Metropolitano de Santiago.

prioridades estratégicas, presupuestos, establecimiento de condiciones preliminares y/o seguimiento de ejecución de las iniciativas.

Dado este ordenamiento, se hace necesario discutir entonces la dependencia y la ubicación que tendría esta nueva unidad dentro de la organización.

En una primera mirada, parece adecuado que esta unidad esté radicada dentro de la División de Planificación y Desarrollo, ya que la evaluación ex post no es sino sólo un elemento más dentro del ciclo de vida de un proyecto o de una iniciativa de inversión.

Sin embargo, al revisar las actividades y responsabilidades de la División nos encontramos con el siguiente detalle:

- Asesorar al Intendente y Administración Regional en la planificación del desarrollo armónico y equitativo de la Región.
- Asesorar al Intendente y Administración Regional en materias de ordenamiento territorial, de fomento de las actividades productivas y de desarrollo social y cultural.
- Coordinar y articular el Sistema Regional de Planificación a través de instrumentos de planificación: Estrategia de Desarrollo Regional (EDR), Plan Regional de Ordenamiento Territorial (PROT), Políticas Públicas Regionales, entre otros.
- Liderar y coordinar el Anteproyecto Regional de Inversiones (ARI) durante el segundo trimestre de cada año.
- Formular y proponer cartera de proyectos e iniciativas de inversión al Intendente y Administración Regional.
- Generar propuestas de convenios con los ministerios, programas anuales o plurianuales de inversiones con impacto regional.
- Colaborar en la elaboración del proyecto de presupuesto en lo relativo al programa de inversión regional del Servicio.
- Participar en la DIPRES de la etapa de evaluación y discusión entre el nivel central y la Región respecto del proyecto de presupuesto del programa de inversión regional.
- Coordinar la difusión de la información de la inversión y programas de gastos que se realizará en la Región, tanto sectorial como del Gobierno Regional, una vez publicada la ley de Presupuestos, en el Programa Público de Inversión en la Región (PROPIR) en el primer trimestre de cada año.
- Coordinar la vinculación de la Estrategia de Desarrollo Regional con los Planes de Desarrollo Comunal (PLADECO).
- Colaborar con la cuenta pública del Intendente cuyo contenido principal es el balance de la ejecución presupuestaria y el estado de situación financiera del Servicio.

De este detalle se desprende que hay una serie de actividades que justamente son evaluadas dentro de las dimensiones propuestas por la metodología, puesto que, entre otras actividades, a la División de Planificación y Desarrollo le corresponde formular y proponer carteras de proyectos e iniciativas de inversión a la Intendencia, tema altamente sensible al evaluar la pertinencia de las iniciativas, que a su vez afecta directamente también la eficacia y la eficiencia de los proyectos.

Por ello, la unidad de evaluación **no podría estar** dentro de esta División, dado que la Jefatura de la División debería hacerse responsable de evaluar elementos sobre los cuales debió tomar decisiones y hacer definiciones en etapas iniciales de los proyectos (en la etapa ex ante).

Lo mismo sucede con la División de Análisis y Control de Gestión (DIVAC), porque según la misma Resolución 938, a la DIVAC le corresponde:

- Controlar, monitorear y administrar los recursos del Programa 02 Inversión Regional del Servicio.

- Asesorar al Intendente y a la Administración Regional en materias de ejecución presupuestaria del Programa 02 Inversión Regional.
- Coordinar la elaboración de informes, minutas y/o reportes de la ejecución presupuestaria del Programa 02 Inversión Regional.
- Coordinar la elaboración de informes, minutas y/o reportes con el estado de avance administrativo o físico o financiero de las iniciativas de inversión.
- Generar instancias de coordinación con la División de Administración y Finanzas, la División de Planificación y Desarrollo, y el Departamento Jurídico para la correcta planificación y ejecución de las iniciativas de inversión.
- Coordinar las licitaciones de los proyectos de interés regional cuando la Unidad Técnica sea el Gobierno Regional.
- Mantener una permanente coordinación con las Unidades Técnicas para la correcta ejecución de las iniciativas de inversión.
- Monitorear y controlar la correcta ejecución de las iniciativas de inversión a través de visitas a terreno.
- Coordinar y analizar la programación el gasto mensual, trimestral y anual de la cartera de proyectos.
- Colaborar en la elaboración del proyecto de presupuesto en lo relativo a la inversión del Gobierno Regional.
- Representar al Ejecutivo en la Comisión de Infraestructura, Transporte y Aguas Lluvias del Consejo Regional.

Se observa que le corresponde el rol de control, monitoreo y administración de los recursos del programa 02, y de monitorear y controlar la correcta ejecución de las iniciativas de inversión, entre otras varias actividades. Por ello **no es recomendable instalar** la nueva unidad de evaluación dentro de la DIVAC ya que parte de las actividades a evaluar son decididas, intervenidas o seguidas como parte del trabajo habitual encomendado a sus departamentos, por lo que habría también la oportunidad de un sesgo en la evaluación.

Finalmente se descarta que la nueva unidad de evaluación tenga dependencia administrativa de la División de Administración y Finanzas porque no corresponde a su rol.

Así entonces, la **segunda** propuesta es que esta unidad **dependa directamente de la Administración Regional** como órgano colaborador directo de la Intendencia en su rol de coordinador de la gestión del servicio administrativo del Gobierno Regional.

Si bien hoy existe la Unidad de Control Interno y Rendición de Cuentas, no debe confundirse su actividad con la de la nueva unidad de evaluación ya que por su naturaleza, ésta debe responder al análisis del ciclo de proyectos e iniciativas de inversión en forma independiente de si existe o no la mejor organización para llevar a cabo en forma adecuada la gestión administrativa y/o la gestión de los procesos de rendición de cuentas (tarea que sí ocupa a la Control Interno y Rendición de Cuentas).

## 9.2 La Propuesta

Se propone entonces la siguiente Unidad

<b>Denominación</b>	<b>Unidad de Evaluación Ex Post de Proyectos e Iniciativas de Inversión</b>
<b>Dependencia</b>	Órgano asesor directo de la administración del servicio del Gobierno Regional.
<b>Constitución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Jefatura:</b> Profesional, Administrador Público, Ingeniero Comercial o con formación afín, experiencia el planificación de instituciones públicas,</li> </ul>

	<p>planes institucionales y otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Profesionales Evaluadores (3):</b> Profesionales, preferentemente Administradores Públicos, Ingenieros Comerciales o con formación afín.</li> <li>• <b>Secretaria:</b> Formación técnica.</li> </ul>
<b>Objetivo Propuesto</b>	Liderar los procesos de evaluación ex post de proyectos e iniciativas de inversión en el marco del trabajo permanente del GORE, que son imputados presupuestariamente a los subtítulos 24, 29, 31 o 33.
<b>Actividades Sugeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las condiciones bajo las cuales se llevarán a cabo los procesos de evaluación ex post. Esto es: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Evaluación Interna Excluyente:</b> Grupos de proyectos o iniciativas objeto de evaluación directa por el equipo.</li> <li>○ <b>Evaluación Interna Compartida:</b> Grupos de proyectos o iniciativas objeto de evaluación por parte de comités internos de evaluación y/o evaluaciones cruzadas entre unidades.</li> <li>○ <b>Evaluación Externa:</b> Grupos de proyectos o iniciativas de inversión objeto de evaluación por parte de evaluadores externos.</li> </ul> </li> <li>• Evaluadores directos y exclusivos de evaluación de proyectos e iniciativas de inversión seleccionadas.</li> <li>• Agentes promotores, coordinadores y articuladores de evaluaciones ex post cruzadas de proyectos e iniciativas de inversión, con equipos al interior del GORE.</li> <li>• Contrapartes técnicas de consultores externos que sean convocados para realizar y/o acompañar la evaluación ex post de proyectos e iniciativas de inversión seleccionadas.</li> </ul>
<b>Obligaciones Sugeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar directamente a la Administración Regional los resultados de las evaluaciones realizadas.</li> <li>• Propender análisis y conclusiones que apunten a la mejora de los procesos de inversión dentro del GORE, agregando valor financiero y social a las líneas de proyectos e iniciativas de inversión que se administran.</li> </ul>
<b>Limitaciones propuestas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No debe confundirse con auditoría de procesos porque esa instancia existe dentro del GORE.</li> <li>• No debe asumir un carácter punitivo como resultado de su trabajo porque no se están buscando culpables de nada, se pretenderá hacer evaluaciones de los proyectos e iniciativas de inversión con el fin de encontrar respuestas y posibles mejoramientos a las dimensiones que se están evaluando, que a su vez son resultado del trabajo directo o indirecto de todas las instancias organizativas del GORE.</li> </ul>
<b>Relaciones</b>	<p>Internas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador Regional</li> <li>• Jefatura de División y Departamentos DIVAC</li> <li>• Jefatura de División y Departamentos DIPLADE</li> <li>• Jefatura de División y Departamentos DAF</li> </ul> <p>Externas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analistas SEREMI Desarrollo Social</li> <li>• Sectorialistas Ministerio de Hacienda</li> <li>• Subsecretaría de Desarrollo Regional</li> </ul>

Si bien la asignación de estipendios debe responder a la política del GORE en la materia, se sugiere que por su naturaleza la jefatura tenga un grado 5 dentro de la escala de remuneraciones más asignaciones de estímulo y que los profesionales que la integran sean remunerados a lo menos con grado 8 dentro de la escala, a fin de hacer atractiva la tarea y poder contar con un equipo relativamente estable que genere conocimiento y apropiación de estas metodologías en el mediano plazo.

## 10 Comentarios y Alcances

A pesar que la consultoría solicitada por el GORE buscaba una metodología de trabajo más que un ejercicio de evaluación en sí, es inevitable que en Xlibrium nos formemos opiniones del escenario que encontramos, los procesos que observamos, la evaluación preliminar que realizamos y detectemos algunos factores críticos de éxito o fracaso para su implementación exitosa a futuro.

En primer lugar, es de notable importancia (quizá más de lo que perciban incluso los propios funcionarios del GORE) mostrar la voluntad embarcarse en la tarea de buscar apoyo para el desarrollo y propuesta metodológica, pero más aún, es el desafío de lograr integrar a la cultura organizacional este tipo de evaluaciones como un paso lógico e ineludible dentro de la gestión de los proyectos.

Sin embargo también hay situaciones que presentan amenazas o desventajas relativas en el GORE para que se fortalezca esta línea de trabajo. Destacan:

- i. Carencia de un sistema de información que provea la información básica para la gestión en forma confiable, ordenada y oportuna.  
Si bien existen iniciativas casi a título personal para mantener información ordenada, hay que mirar críticamente este hecho, puesto que la consistencia, confianza y disponibilidad de información no puede depender sólo de la voluntad de las personas o de soportes frágiles con escaso componente histórico (planillas de cálculo y carpetas en papel).
- ii. Cierta carencia de documentos de trabajo, ordenados y formalizados, que muestren los flujos de actividades que se debieran seguir en las diferentes iniciativas de inversión.  
Si bien existen estos documentos no hay seguridad que sean formales. Tal es el caso del Manual de Postulación de Iniciativas de Inversión al FNDR, que nos fue facilitado como documento de trabajo pero casi al final de la consultoría nos enteramos que no era la última versión, que tenía modificaciones, no pudimos obtener copias actualizadas y formalizadas de ese manual y tras haberlo seguido caímos en errores de interpretación que en todo caso fueron observados por la institución y corregidos por la consultora.
- iii. Fragmentación severa de los ámbitos de trabajo en torno a la gestión de proyectos, ya que si bien se observan esfuerzos (interesantes incluso de replicar en otras instituciones) por normar y hacer eficiente el trabajo de la institución, no se observa una integración del trabajo entre las diferentes Divisiones.  
Da la impresión que cada uno hace lo suyo, sin comunicarse mucho con el otro, total “finalmente son otros los que toman las decisiones y el presupuesto debe ejecutarse”.
- iv. Por la naturaleza del GORE y el CORE, existen decisiones de asignación que efectivamente quedan fuera de la opinión que puedan tomar los funcionarios, lo que a su vez genera en los mismos grupos de trabajadores, la impresión de cierta “inutilidad” de evaluar ex post porque las instancias ex ante son muy limitadas a la validación formal de las iniciativas pero no necesariamente a sus contenidos.  
Por ello es importante señalar e insistir que el proceso de evaluación ex post genera información que DEBE formar parte del flujo de datos institucionales orientados a mejorar permanentemente el desempeño.  
Estos resultados son generados desde la Unidad de Evaluación Ex Post o la instancia que la autoridad defina, se entregan ordenados y sistematizados a la autoridad superior, y de ahí vuelven a las Divisiones retroalimentando su trabajo con los resultados obtenidos y motivando cambios en los ámbitos que sea necesario.

Se recomienda entonces complementar esta iniciativa con el desarrollo de un sistema regional de gestión de iniciativas de inversión, que integre las actividades que realizan las diferentes divisiones, con los documentos que respaldan la gestión de los proyectos, que cautele la calidad del dato y genere orientaciones más adecuadas a la autoridad superior en el momento de priorizar el tipo y cantidad de proyectos que han de ser sometidos a discusión en los plenarios del Consejo Regional.

## 11 Anexo 1.-

### Instrumento de Registro para Iniciativas de Inversión del Subtítulo 24, Fondo Regional de Cultura y Deportes

#### 1. Antecedentes de la Iniciativa

Nombre del Proyecto			
Año de Solicitud			
Año de Ejecución Presupuestaria			
Fecha de entrega de recursos			
Código de Proyecto (cuando corresponda)			
Modalidad Postulación (marcar una cruz)	A) Fondo de Cultura	• Artes de la Representación	
		• Artes Audiovisuales	
		• Música	
		• Artes Visuales	
		• Cultura Tradicional y Patrimonio Cultural	
		• Otras (por definir cada año)	
	B) Fondo de Deporte		
Nº Acuerdo CORE		Fecha Acuerdo CORE (dd/mm/aa)	
Comisión CORE			
Organización o Institución Postulante			
RUT Organización o Institución Postulante			
Dirección			
Comuna			
Teléfono			
Nombre responsable en Unidad Técnica			
Correo electrónico responsable			
Características del Proyecto			
Propósito (Objetivo General)			
Alcance (marcar una cruz)	Comunal	Comuna	•
	Intercomunal	Comunas	•
Cronograma Original de Actividades del Proyecto	Mes	Actividad (tenga o no asociada la ejecución financiera)	
	01		
	02		
	03		
	04		
	05		
	06		
Más...			
Resultados esperados originalmente de la iniciativa			
Modificaciones formales a resultados esperados si corresponde			

Recursos Solicitados al FNDR	Monto (\$ )	Porcentaje del Total
Honorarios		
Inversión		
Operación		
Administrativos		
Difusión		
<b>Total Solicitado al FNDR</b>		

Gastos Estimados Proyecto	Monto (\$)	Porcentaje del Total
Total Solicitado al FNDR		
Otros Aportes		
<b>TOTAL</b>		

Estimación Original de Beneficiarios	Hombres	Mujeres	Total
Directos			
Indirectos			
<b>TOTAL</b>			

Caracterización de Beneficiarios (marcar una cruz)	Público en General	
	Jóvenes o Niños	
	Mujeres	
	Adultos Mayores	
	Pueblos Originarios	
	Personas con Discapacidad	

## 2. Dimensión de EFICACIA

### 2.1. ¿Se concluyó la Iniciativa de Inversión del Fondo Regional de Cultura y Deportes?

Si		Pase a la pregunta siguiente
No		¿Por qué?:
		Anexos de Respaldo:
		(fin de la evaluación)

### 2.2. ¿El resultado obtenido es consistente con el resultado esperado de la de la iniciativa de inversión y/o sus modificaciones formales?

Si		Pase a la pregunta siguiente
En forma parcial		¿Por qué?:
		Anexos de Respaldo:
No		¿Por qué?:
		Anexos de Respaldo:

### 2.3. Indicador

El evaluador debe señalar, sobre la base de los antecedentes disponibles, la relación entre los objetivos esperados y los objetivos logrados.

En caso de no poder construir un indicador, el evaluador debe estimar y fundar un porcentaje estimado de cumplimiento de objetivos.

Objetivo(s) esperado(s) de la iniciativa de inversión (Nº)	
Objetivo(s) logrados(s) por la iniciativa de inversión (Nº)	
$\left( \frac{\text{Total de Objetivos Logrados}}{\text{Total de Objetivos Esperados}} \right) * 100$	
Observaciones y/o fundamento de la estimación:	

## 3. Dimensión de EFICIENCIA

### 3.1. ¿El proyecto se terminó en el plazo original establecido?

Si		Pase a la pregunta siguiente
No		¿Cuántos días adicionales se necesitaron para terminar?
		¿Por qué?:
		Anexos de Respaldo:

### 3.2. Identifique el grado de ajuste del financiamiento solicitado al GORE respecto del gasto efectivo de la iniciativa de inversión:

Recursos Solicitados al FNDR	A: Presupuestado (\$)	B: Ejecutado (\$)	Porcentaje (B/A)
Honorarios			%
Inversión			%
Operación			%
Administrativos			%
Difusión			%
<b>TOTAL</b>			%
Observaciones:			

#### 4. Dimensión de PERTINENCIA

4.1. ¿La iniciativa de inversión se inscribe en uno o más Ejes Temáticos y/o Desafíos Estratégicos del Plan Regional de Gobierno de la Región Metropolitana?

Si	¿Cuáles? (marcar con una cruz)	1) Integración y Equidad Social	
		a) Educación	
		b) Cultura	
		c) Salud	
		d) Sistema De Protección Social	
		e) Pueblos Originarios	
		f) Trabajo y Protección Social	
		g) Justicia	
		2) Desarrollo Económico, Innovación y Fomento Productivo	
		3) Desarrollo Territorial	
		4) Medio Ambiente y Sustentabilidad	
5) Seguridad Ciudadana			
6) Modernización de la Gestión			
7) Igualdad de Oportunidades			
Otros:			
No	¿Por qué?:		
Falta Información	¿Por qué?:		
Observaciones:			

#### 5. Dimensión de SUSTENTABILIDAD

5.1. Identifique los elementos de sustentabilidad considerados en la iniciativa de inversión:

(marque con una cruz)

A	La iniciativa de inversión generará recursos necesarios para los gastos de operación y/o mantención a partir de su puesta en marcha. (pase a la pregunta siguiente)	
B	La iniciativa de inversión tiene compromiso de financiamiento por parte de terceros para los gastos de operación y/o mantención a partir de su puesta en marcha. (pase a la pregunta siguiente)	
C	La iniciativa de inversión NO considera elementos de sustentabilidad porque por su naturaleza no la requiere. (termina el análisis de sustentabilidad)	
D	La iniciativa de inversión NO considera elementos de sustentabilidad pero DEBERÍA hacerlo. (termina el análisis de sustentabilidad)	
E	Otra situación. ¿Cuál?: (termina el análisis de sustentabilidad)	

5.2. Si la opción de la pregunta anterior es "A" y/o "B": ¿Se generaron y/o se aportaron los recursos adecuados para la operación y/o mantención de la iniciativa de inversión a partir de su puesta en marcha?

(marque con una cruz).

Si		
No	¿Por qué?:	
Falta Información	¿Por qué?:	
Observaciones:		

#### 6. Dimensión de IMPACTO

6.1. De acuerdo a los antecedentes de la iniciativa de inversión, la cobertura lograda es:

Grupos de Beneficiarios	Directos		Indirectos		Total	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Total
Original (A)						
Resultante (B)						
Porcentaje (B/A)						
Falta Información:						
Observaciones:						

**6.2. De acuerdo a la caracterización de beneficiarios de la iniciativa de inversión, el resultado llegó a los grupos originalmente previstos:**

Caracterización de Beneficiarios	Originales (marque una cruz)	Resultantes (marque una cruz)	Nº (si corresponde)
Público en General			
Jóvenes o Niños			
Mujeres			
Adultos Mayores			
Pueblos Originarios			
Personas con Discapacidad			
Total			
Observaciones:			
Falta Información (explique):			

**6.3. De acuerdo a los antecedentes de la iniciativa de inversión, los cambios observados en los grupos beneficiarios y otros elementos del entorno son:**

A	Efectos esperados en beneficiarios	Nombre:
		Efecto:
		Indicador:
B	Efectos NO esperados en beneficiarios	Nombre:
		Efecto:
		Indicador:
C	Efectos en No Beneficiarios	Nombre:
		Efecto:
		Indicador:
D	Efectos en el Entorno	Nombre:
		Efecto:
		Indicador:
F	No se observan Efectos	¿Por qué?:
G	Falta Información	¿Por qué?:
Observaciones:		

## 7. CONCLUSIONES

Corresponde acá concluir por dimensión evaluada y también globalmente.

Para cada uno de los ítems, estimar si se evalúa como:

- **Aprueba la Evaluación:** Cumplimiento general igual o superior al 95%.
- **Aprueba Parcialmente la Evaluación:** Cumplimiento superior a un 60% y menor al 95%.
- **No aprueba la evaluación:** Cumplimiento general inferior al 60%.

En los casos que no se puede evaluar por falta información o porque ésta es insuficiente, no obstante son dimensiones que corresponde evaluar, se debe considerar como “No Aprobado”.

A) Eficacia	
B) Eficiencia	
C) Pertinencia	
D) Sustentabilidad	
E) Impacto	
F) General	

## 12 Anexo 2.-

### Instrumento de Registro para Iniciativas de Inversión del Subtítulo 24, Fondo de Seguridad Ciudadana.

#### 1. Antecedentes de la Iniciativa

<b>Nombre del Proyecto</b>			
<b>Año de Solicitud</b>			
<b>Año de Ejecución Presupuestaria</b>			
<b>Código de Proyecto</b> (cuando corresponda)			
<b>Modalidad Postulación</b> (marcar una cruz)	<b>Prevención Psicosocial</b>		
	<b>Prevención Situacional</b>		
	<b>Reinserción</b>		
<b>Nº Acuerdo CORE</b>			<b>Fecha Acuerdo CORE</b>
<b>Comisión CORE</b>			
<b>Organización o Institución Postulante</b>			
<b>RUT Organización o Institución Postulante</b>			
<b>Dirección</b>			
<b>Comuna</b>			
<b>Teléfono</b>			
<b>Nombre responsable en Unidad Técnica</b>			
<b>Correo electrónico responsable</b>			
<b>Características del Proyecto</b>			
<b>Propósito</b> (Objetivo General)			
<b>Alcance</b> (marcar una cruz)	<b>Comunal</b>		<b>Comuna</b> •
	<b>Intercomunal</b>		<b>Comunas</b> • • •
<b>Cronograma Original de Actividades del Proyecto</b>	<b>Mes</b>	<b>Actividad</b>	
	<b>01</b>		
	<b>02</b>		
	<b>03</b>		
	<b>04</b>		
	<b>05</b>		
	<b>06</b>		
<b>Más...</b>			
<b>Resultados esperados originalmente de la iniciativa</b>			
<b>Modificaciones formales a resultados esperados si corresponde</b>			

Recursos Solicitados al FNDR	Monto (\$)	Porcentaje del Total
Honorarios		
Inversión		
Operación		
Administrativos		
Difusión		
<b>Total Solicitado al FNDR</b>		

Gastos Estimados Proyecto	Monto (\$)	Porcentaje del Total
<b>Total Solicitado al FNDR</b>		
Otros Aportes		
<b>TOTAL</b>		

Estimación Original de Beneficiarios	Hombres	Mujeres	Total
Directos			
Indirectos			
<b>TOTAL</b>			

Caracterización de Beneficiarios	Público en General	
	Jóvenes o Niños	
	Mujeres	
	Adultos Mayores	
	Pueblos Originarios	
	Personas con Discapacidad	
	Imputados o Condenados	
	Personas Egresadas del Sistema Penal	

## 2. Dimensión de EFICACIA

### 2.1. ¿Se concluyó la Iniciativa de Inversión del Fondo de Seguridad Ciudadana?

Si		Pase a la pregunta siguiente
No		¿Por qué?:
		Anexos de Respaldo:

(fin de la evaluación)

### 2.2. ¿El resultado obtenido es consistente con el resultado esperado de la de la iniciativa de inversión y/o sus modificaciones formales?

Si		Pase a la pregunta siguiente
En Forma Parcial		¿Por qué?:
		Anexos de Respaldo: (pregunta siguiente)
No		¿Por qué?:
		Anexos de Respaldo: (pregunta siguiente)

### 2.3. Indicador

El evaluador debe señalar, sobre la base de los antecedentes disponibles, la relación entre los objetivos esperados y los objetivos logrados.

En caso de no poder construir un indicador, el evaluador debe estimar y fundar un porcentaje estimado de cumplimiento de objetivos.

Objetivo(s) esperado(s) de la iniciativa de inversión (Nº)	
Objetivo(s) logrados(s) por la iniciativa de inversión (Nº)	
$\left( \frac{\text{Total de Objetivos Logrados}}{\text{Total de Objetivos Esperados}} \right) * 100$	
Observaciones y/o fundamento de la estimación:	

## 3. Dimensión de EFICIENCIA

### 3.1. ¿El proyecto se terminó en la fecha original establecida?

Si		Pase a la pregunta siguiente
No		¿Cuántos días adicionales se necesitaron para terminar?
		¿Por qué?:
		Anexos de Respaldo:

### 3.2. Identifique el grado de ajuste del financiamiento solicitado al GORE respecto del gasto efectivo de la iniciativa de inversión:

Recursos Solicitados al FNDR	A: Presupuestado (\$)	B: Ejecutado (\$)	Porcentaje (B/A)
Honorarios			%
Inversión			%
Operación			%
Administrativos			%
Difusión			%
<b>TOTAL</b>			<b>%</b>
Observaciones:			

#### 4. Dimensión de PERTINENCIA

##### 4.1. ¿La iniciativa de inversión se inscribe en uno o más Ejes Temáticos y/o Desafíos Estratégicos del Plan Regional de Gobierno de la Región Metropolitana?

Si		¿Cuáles? (marcar con una cruz)	1) Integración y Equidad Social	
			a) Educación	
			b) Cultura	
			c) Salud	
			d) Sistema De Protección Social	
			e) Pueblos Originarios	
			f) Trabajo y Protección Social	
			g) Justicia	
			2) Desarrollo Económico, Innovación y Fomento Productivo	
			3) Desarrollo Territorial	
4) Medio Ambiente y Sustentabilidad				
5) Seguridad Ciudadana				
6) Modernización de la Gestión				
7) Igualdad de Oportunidades				
Otros:				
No		¿Por qué?:		
Falta Información		¿Por qué?:		
Observaciones:				

#### 5. SUSTENTABILIDAD

##### 5.1. Identifique los elementos de sustentabilidad considerados en la iniciativa de inversión:

(marque con una cruz)

A	La iniciativa de inversión generará recursos necesarios para los gastos de operación y/o mantención a partir de su puesta en marcha. (pase a la pregunta siguiente)	
B	La iniciativa de inversión tiene compromiso de financiamiento por parte de terceros para los gastos de operación y/o mantención a partir de su puesta en marcha. (pase a la pregunta siguiente)	
C	La iniciativa de inversión NO considera elementos de sustentabilidad porque por su naturaleza no la requiere. (termina el análisis de sustentabilidad)	
D	La iniciativa de inversión NO considera elementos de sustentabilidad pero DEBERÍA hacerlo. (termina el análisis de sustentabilidad)	
E	Otra situación. ¿Cuál?: (termina el análisis de sustentabilidad)	

##### 5.2. Si la opción de la pregunta anterior es "A" y/o "B": ¿Se han generado y/o se han aportado los recursos adecuados para la operación y/o mantención de la iniciativa de inversión a partir de su puesta en marcha?

(marque con una cruz)

Si		
No		¿Por qué?:
Falta Información		¿Por qué?:
Observaciones:		

#### 6. Dimensión de IMPACTO

##### 6.1. De acuerdo a los antecedentes de la iniciativa de inversión, la cobertura lograda es:

Grupos de Beneficiarios	Directos		Indirectos		Total	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Total
Original (A)						
Resultante (B)						
Porcentaje (B/A)						
Falta Información (explique):						
Observaciones:						

**6.2. De acuerdo a la caracterización de beneficiarios de la iniciativa de inversión, el resultado llegó a los grupos originalmente previstos:**

Caracterización de Beneficiarios	Originales (marque una cruz)	Resultantes (marque una cruz)	Nº (si corresponde)
Público en General			
Jóvenes o Niños			
Mujeres			
Adultos Mayores			
Pueblos Originarios			
Personas con Discapacidad			
Total			
Observaciones:			
Falta Información (explique):			

**6.3. De acuerdo a los antecedentes de la iniciativa de inversión, los cambios observados en los grupos beneficiarios y otros elementos del entorno son:**

A	Efectos esperados en beneficiarios	Nombre:	
		Efecto:	
		Indicador:	
B	Efectos NO esperados en beneficiarios	Nombre:	
		Efecto:	
		Indicador:	
C	Efectos en No Beneficiarios	Nombre:	
		Efecto:	
		Indicador:	
D	Efectos en el Entorno	Nombre:	
		Efecto:	
		Indicador:	
F	No se observan Efectos	¿Por qué?:	
G	Falta Información	¿Por qué?	
Observaciones:			

**7. CONCLUSIONES**

Corresponde acá concluir por dimensión evaluada y también globalmente. Para cada uno de los ítems, estimar si se evalúa como:

- **Aprueba la Evaluación:** Cumplimiento general igual o superior al 95%.
- **Aprueba Parcialmente la Evaluación:** Cumplimiento superior a un 60% y menor al 95%.
- **No aprueba la evaluación:** Cumplimiento general inferior al 60%.

En los casos que no se puede evaluar por falta información o porque ésta es insuficiente, no obstante son dimensiones que corresponde evaluar, se deberá considerar como “No Aprobado”.

A) Eficacia	
B) Eficiencia	
C) Pertinencia	
D) Sustentabilidad	
E) Impacto	
F) General	

## 13 Anexo 3.-

### Instrumento de Registro para Iniciativas de Inversión del Subtítulo 29, Adquisición de Activos no Financieros.

#### 1. Antecedentes de la Iniciativa

Nombre del Proyecto				
Año de Solicitud				
Etapa				
Nº Acuerdo CORE	Fecha Acuerdo CORE			
Comisión CORE				
Año de Ejecución				
Sector / Subsector				
Código BIP del Proyecto				
Distrito Electoral				
Circunscripción Senatorial				
SEIA				
Unidad Técnica				
RUT Unidad Técnica				
Dirección Unidad Técnica				
Responsable Proyecto en Unidad Técnica				
Teléfono responsable proyecto				
Correo electrónico responsable Proyecto				
Justificación del Proyecto				
Descripción de Actividades a Realizar				
Alcance (marcar una cruz)	Comunal		Comuna	•
	Intercomunal		Comunas	• •
Plazo original estimado de ejecución (desde la total tramitación del convenio de mandato)	Días, meses o años:			
Resultados esperados originalmente de la iniciativa				
Modificaciones formales a resultados esperados si corresponde				

Recursos Aprobados del FNDR	Aprobado (\$)	Porcentaje del Total
Vehículos		%
Mobiliarios y Otros		%
Máquinas y Equipos		%
Equipos Informáticos		%
Programas Informáticos		%
Total Solicitado al FNDR		%

Gastos Estimados Proyecto	Monto (\$)	Porcentaje del Total
Total Solicitado al FNDR		
Otros Aportes		
TOTAL		

Estimación Original de Beneficiarios	Hombres	Mujeres	Total
Directos			
Indirectos			
Total			

#### 2. Dimensión de EFICACIA

##### 2.1. ¿Se concluyó la Iniciativa de Inversión de adquisición de activos no financieros?

Si		(Pase a la pregunta siguiente)
No		¿Por qué?: (fin de la evaluación)

**2.2. ¿El resultado obtenido es consistente con el resultado esperado de la iniciativa de inversión y/o sus modificaciones formales?**

<b>Si</b>		(Pase a la pregunta siguiente)
<b>En Parte</b>		<b>¿Por qué?:</b> (pase a la pregunta siguiente)
<b>No</b>		<b>¿Por qué?:</b> (pase a la pregunta siguiente)

**2.3. Indicador:**

Señale el total de objetivos esperados que se desprende del análisis de los antecedentes y el total de objetivos logrados que se desprende del análisis de los resultados.

<b>Objetivo(s) esperado(s) de la iniciativa de inversión (Nº)</b>	
<b>Objetivo(s) logrados(s) por la iniciativa de inversión (Nº)</b>	
$\left( \frac{\text{Total de Objetivos Logrados}}{\text{Total de Objetivos Esperados}} \right) * 100$	
<b>Observaciones</b> (observaciones al resultado, a objetivos pasados por alto, objetivos no consistentes, etc.):	

**3. Dimensión de EFICIENCIA**

**3.1. ¿El proyecto se terminó en los plazos originalmente establecidos?**

<b>Si</b>		(pase a la pregunta siguiente)
<b>No</b>		<b>¿Cuántos días (corridos) adicionales se necesitaron para terminar?</b>
		<b>¿Por qué?:</b> (pase a la pregunta siguiente)

**3.2. Identifique el grado de ajuste del financiamiento solicitado al GORE respecto del gasto efectivo de la iniciativa de inversión:**

Recursos Solicitados al FNDR	Aprobado Vigente (\$) (A)	Ejecutado (\$) (B)	Porcentaje (B/A)
Vehículos			%
Mobiliarios y Otros			%
Máquinas y Equipos			%
Equipos Informáticos			%
Programas Informáticos			%
<b>TOTAL</b>			%
<b>Observaciones:</b>			

**4. Dimensión de PERTINENCIA**

**4.1. ¿La iniciativa de inversión se inscribe en uno o más Ejes Temáticos y/o Desafíos Estratégicos del Plan Regional de Gobierno de la Región Metropolitana?**

<b>Si</b>		<b>¿Cuáles?</b> (marcar con una cruz)	<b>1) Integración y Equidad Social</b>	
			a) Educación	
			b) Cultura	
			c) Salud	
			d) Sistema De Protección Social	
			e) Pueblos Originarios	
			f) Trabajo y Protección Social	
			g) Justicia	
			<b>2) Desarrollo Económico, Innovación y Fomento Productivo</b>	
			<b>3) Desarrollo Territorial</b>	
<b>4) Medio Ambiente y Sustentabilidad</b>				
<b>5) Seguridad Ciudadana</b>				
<b>6) Modernización de la Gestión</b>				
<b>7) Igualdad de Oportunidades</b>				
		<b>Otros:</b>		
<b>No</b>		<b>¿Por qué?:</b>		
<b>Falta Información</b>		<b>¿Por qué?:</b>		
<b>Observaciones:</b>				

## 5. Dimensión de SUSTENTABILIDAD

### 5.1. Identifique los elementos de sustentabilidad considerados en la iniciativa de inversión:

(marque con una cruz)

A	La iniciativa de inversión generará recursos necesarios para los gastos de operación y/o mantención a partir de su puesta en marcha. (pase a la pregunta siguiente)	
B	La iniciativa de inversión tiene compromiso de financiamiento por parte de terceros para los gastos de operación y/o mantención a partir de su puesta en marcha. (pase a la pregunta siguiente)	
C	La iniciativa de inversión NO considera elementos de sustentabilidad porque por su naturaleza no la requiere. (termina el análisis de sustentabilidad)	
D	La iniciativa de inversión NO considera elementos de sustentabilidad pero DEBERÍA hacerlo. (termina el análisis de sustentabilidad)	
E	Otra situación. ¿Cuál?: (termina el análisis de sustentabilidad)	

### 5.2. Si la opción de la pregunta anterior es "A" y/o "B": ¿Se han generado y/o se han aportado los recursos adecuados para la operación y/o mantención de la iniciativa de inversión a partir de su puesta en marcha?:

(marque con una cruz)

Si		
No		¿Por qué?:
Falta Información		¿Por qué?:
Observaciones:		

## 6. Dimensión de IMPACTO

### 6.1. De acuerdo a los antecedentes de la iniciativa de inversión, la cobertura lograda es:

Grupos de Beneficiarios	Directos		Indirectos		Total	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Total
Original						
Resultante						
Porcentaje						
Falta Información (explique):						
Observaciones:						

### 6.2. De acuerdo a los antecedentes de la iniciativa de inversión, los cambios observados en los grupos beneficiarios y otros elementos del entorno son:

A	Efectos esperados en beneficiarios	Nombre:
		Efecto:
		Indicador:
B	Efectos NO esperados en beneficiarios	Nombre:
		Efecto:
		Indicador:
C	Efectos en No Beneficiarios	Nombre:
		Efecto:
		Indicador:
D	Efectos en el Entorno	Nombre:
		Efecto:
		Indicador:
F	No se observan Efectos	¿Por qué?:
G	Falta Información	¿Por qué?:
Observaciones:		

## 7. CONCLUSIONES

Corresponde acá concluir por dimensión evaluada y también globalmente.

Para cada uno de los ítems, estimar si se evalúa como:

- **Aprueba la Evaluación:** Cumplimiento general igual o superior al 95%.
- **Aprueba Parcialmente la Evaluación:** Cumplimiento superior a un 60% y menor al 95%.
- **No aprueba la evaluación:** Cumplimiento general inferior al 60%.

En los casos que no se puede evaluar por falta información o porque ésta es insuficiente, no obstante son dimensiones que corresponde evaluar, se deberá considerar como “No Aprobado”.

<b>A) Eficacia</b>	
<b>B) Eficiencia</b>	
<b>C) Pertinencia</b>	
<b>D) Sustentabilidad</b>	
<b>E) Impacto</b>	
<b>F) General</b>	

## 14 Anexo 4.-

### Instrumento de Registro para Iniciativas de Inversión del Subtítulo 31.

#### 1. Antecedentes de la Iniciativa

<b>Nombre del Proyecto</b>			
<b>Año de Solicitud</b>			
<b>Etapa</b>			
<b>Nº Acuerdo CORE</b>		<b>Fecha Acuerdo CORE</b>	
<b>Comisión CORE</b>			
<b>Año de Ejecución</b>			
<b>Sector / Subsector</b>			
<b>Código BIP del Proyecto</b>			
<b>Distrito Electoral</b>			
<b>Circunscripción Senatorial</b>			
<b>SEIA</b>			
<b>Unidad Técnica</b>			
<b>RUT Unidad Técnica</b>			
<b>Dirección Unidad Técnica</b>			
<b>Responsable Proyecto en Unidad Técnica</b>			
<b>Teléfono responsable proyecto</b>			
<b>Correo electrónico responsable Proyecto</b>			
<b>Justificación del Proyecto</b>			
<b>Descripción de Actividades a Realizar</b>			
<b>Alcance</b> <i>(marcar una cruz)</i>	<b>Comunal</b>	<b>Comuna</b>	•
	<b>Intercomunal</b>	<b>Comunas</b>	• •
<b>Cronograma Original de Actividades del Proyecto</b>	<b>Mes</b>	<b>Actividad</b>	
	<b>01</b>		
	<b>02</b>		
	<b>03</b>		
	<b>04</b>		
	<b>05</b>		
	<b>06</b>		
	<b>Más...</b>		
<b>Resultados esperados originalmente de la iniciativa</b>			
<b>Modificaciones formales a resultados esperados si corresponde</b>			

Recursos Solicitados al FNDR	Monto (\$)	Porcentaje del Total
001 Gastos Administrativos		%
002 Consultorías		%
003 Terrenos		%
004 Obras Civiles		%
005 Equipamiento		%
006 Equipos		%
007 Vehículos		%
999 Otros Gastos		%
<b>Total</b>		<b>%</b>

Recursos Sectoriales	Monto (\$)	Porcentaje del Total
001 Gastos Administrativos		%
002 Consultorías		%
003 Terrenos		%
004 Obras Civiles		%
005 Equipamiento		%
006 Equipos		%
007 Vehículos		%
999 Otros Gastos		%
<b>Total</b>		<b>%</b>

Recursos Municipales	Monto (\$)	Porcentaje del Total
001 Gastos Administrativos		%
002 Consultorías		%
003 Terrenos		%
004 Obras Civiles		%
005 Equipamiento		%
006 Equipos		%
007 Vehículos		%
999 Otros Gastos		%
<b>Total</b>		<b>%</b>

Otras Fuentes ¿Cuál?:	Monto (\$)	Porcentaje del Total
001 Gastos Administrativos		%
002 Consultorías		%
003 Terrenos		%
004 Obras Civiles		%
005 Equipamiento		%
006 Equipos		%
007 Vehículos		%
999 Otros Gastos		%
<b>Total</b>		<b>%</b>

Total Estimado por Línea	Monto (\$)	Porcentaje del Total
<b>001</b> Gastos Administrativos		%
<b>002</b> Consultorías		%
<b>003</b> Terrenos		%
<b>004</b> Obras Civiles		%
<b>005</b> Equipamiento		%
<b>006</b> Equipos		%
<b>007</b> Vehículos		%
<b>999</b> Otros Gastos		%
<b>Total</b>		<b>%</b>

Total por Fuente de Financiamiento	Monto (\$)	Porcentaje del Total
<b>FNDR</b>		%
<b>Sectorial</b>		%
<b>Municipal</b>		%
<b>Otros</b>		%
<b>Total</b>		<b>%</b>

<b>Caracterización de Beneficiarios</b>	<b>Público en General</b>	
	<b>Jóvenes o Niños</b>	
	<b>Mujeres</b>	
	<b>Adultos Mayores</b>	
	<b>Pueblos Originarios</b>	
	<b>Personas con Discapacidad</b>	
	<b>Otros</b>	
<b>Observaciones:</b>		

## 2. Dimensión de EFICACIA

### 2.1. ¿Se concluyó la Iniciativa de Inversión presentada en el proyecto?

<b>Si</b>		(Pase a la pregunta siguiente)
<b>No</b>		<b>¿Por qué?:</b> (fin de la evaluación)

### 2.2. ¿El resultado obtenido es consistente con el resultado esperado de la de la iniciativa de inversión y/o sus modificaciones formales?

<b>Si</b>		(pase a la pregunta siguiente)
<b>En Parte</b>		<b>¿Por qué?:</b> (pase a la pregunta siguiente)
<b>No</b>		<b>¿Por qué?:</b> (pase a la pregunta siguiente)

### 2.3. Indicador

Señale el total de objetivos esperados que se desprende del análisis de los antecedentes y el total de objetivos logrados que se desprende del análisis de los resultados.

Objetivo(s) esperado(s) de la iniciativa de inversión (Nº)	
Objetivo(s) logrados(s) por la iniciativa de inversión (Nº)	
$\left( \frac{\text{Total de Objetivos Logrados}}{\text{Total de Objetivos Esperados}} \right) * 100$	
Observaciones:	

## 3. Dimensión de EFICIENCIA

### 3.1. ¿El proyecto se terminó en la fecha o en plazos originalmente establecidos?

Si		(pase a la pregunta siguiente)
No		¿Cuántos días (corridos) adicionales se necesitaron para terminar?
		¿Por qué? (pase a la pregunta siguiente)

### 3.2. Identifique el grado de ajuste del financiamiento SOLICITADO AL GORE respecto del gasto efectivo de la iniciativa de inversión:

Recursos Solicitados al FNDR	Aprobado Vigente (\$) (A)	Ejecutado (\$) (B)	Porcentaje (A/B)
001 Gastos Administrativos			%
002 Consultorías			%
003 Terrenos			%
004 Obras Civiles			%
005 Equipamiento			%
006 Equipos			%
007 Vehículos			%
999 Otros Gastos			%
<b>TOTAL</b>			%
Observaciones:			

## 4. Dimensión de PERTINENCIA

### 4.1. ¿La iniciativa de inversión se inscribe en uno o más Ejes Temáticos y/o Desafíos Estratégicos del Plan Regional de Gobierno de la Región Metropolitana?

Si	¿Cuáles? (marcar con una cruz)	1) Integración y Equidad Social	
		a) Educación	
		b) Cultura	
		c) Salud	
		d) Sistema De Protección Social	
		e) Pueblos Originarios	
		f) Trabajo y Protección Social	
		g) Justicia	
		2) Desarrollo Económico, Innovación y Fomento Productivo	
		3) Desarrollo Territorial	
4) Medio Ambiente y Sustentabilidad			
5) Seguridad Ciudadana			
6) Modernización de la Gestión			
7) Igualdad de Oportunidades			
	Otros:		
No		¿Por qué?:	
Falta Información		¿Por qué?:	
Observaciones:			

## 5. Dimensión de SUSTENTABILIDAD

### 5.1. Identifique los elementos de sustentabilidad considerados en la iniciativa de inversión:

(marque con una cruz)

A	La iniciativa de inversión generará recursos necesarios para los gastos de operación y/o mantención a partir de su puesta en marcha. (pase a la pregunta siguiente)	
---	---	--

<b>B</b>	La iniciativa de inversión tiene compromiso de financiamiento por parte de terceros para los gastos de operación y/o mantención a partir de su puesta en marcha. (pase a la pregunta siguiente)	
<b>C</b>	La iniciativa de inversión NO considera elementos de sustentabilidad porque por su naturaleza no la requiere. (termina el análisis de sustentabilidad)	
<b>D</b>	La iniciativa de inversión NO considera elementos de sustentabilidad pero DEBERÍA hacerlo. (termina el análisis de sustentabilidad)	
<b>E</b>	Otra situación. ¿Cuál?: (termina el análisis de sustentabilidad)	

- 5.2. Si la opción de la pregunta anterior es "A" y/o "B": ¿Se han generado y/o se han aportado los recursos adecuados para la operación y/o mantención de la iniciativa de inversión a partir de su puesta en marcha?: (marque con una cruz)

<b>Si</b>	<input type="checkbox"/>	
<b>No</b>	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?:
<b>Falta Información</b>	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?:
<b>Observaciones:</b>		

## 6. Dimensión de IMPACTO

- 6.1. De acuerdo a los antecedentes de la iniciativa de inversión, la cobertura lograda es:

Grupos de Beneficiarios	Directos		Indirectos		Total	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Total
Original						
Resultante						
Porcentaje						
Falta Información (explique):						
<b>Observaciones:</b>						

- 6.2. De acuerdo a la caracterización de beneficiarios de la iniciativa de inversión, el resultado observado sobre el número de beneficiarios de la iniciativa es:

Caracterización de Beneficiarios	Esperado Nº	Resultante Nº	Porcentaje
Público en General			%
Jóvenes o Niños			%
Mujeres			%
Adultos Mayores			%
Pueblos Originarios			%
Personas con Discapacidad			%
Falta Información (explique):			
<b>Observaciones:</b>			

- 6.3. De acuerdo a los antecedentes de la iniciativa de inversión, los cambios observados en los grupos beneficiarios y otros elementos del entorno son:

<b>A</b>	<b>Efectos esperados en beneficiarios</b>	Nombre:
		Efecto:
		Indicador:
<b>B</b>	<b>Efectos NO esperados en beneficiarios</b>	Nombre:
		Efecto:
		Indicador:
<b>C</b>	<b>Efectos en No Beneficiarios</b>	Nombre:
		Efecto:
		Indicador:
<b>D</b>	<b>Efectos en el Entorno</b>	Nombre:
		Efecto:
		Indicador:
<b>F</b>	<b>No se observan Efectos</b>	¿Por qué?:
<b>G</b>	<b>Falta Información</b>	¿Por qué?:
<b>Observaciones:</b>		

## 7. CONCLUSIONES

Corresponde acá concluir por dimensión evaluada y también globalmente.

Para cada uno de los ítems, estimar si se evalúa como:

- **Aprueba la Evaluación:** Cumplimiento general igual o superior al 95%.
- **Aprueba Parcialmente la Evaluación:** Cumplimiento superior a un 60% y menor al 95%.
- **No aprueba la evaluación:** Cumplimiento general inferior al 60%.

En los casos que no se puede evaluar por falta información o porque ésta es insuficiente, no obstante son dimensiones que corresponde evaluar, se deberá considerar como “No Aprobado”.

A) Eficacia	
B) Eficiencia	
C) Pertinencia	
D) Sustentabilidad	
E) Impacto	
F) General	

## 15 Anexo 5.-

### Instrumento de Registro para Iniciativas de Inversión del Subtítulo 33, Transferencias de Capital (33.03.125 - Municipalidades).

#### 1. Antecedentes de la Iniciativa

Nombre del Proyecto				
Año de Solicitud				
Etapas				
Nº Acuerdo CORE	Fecha Acuerdo CORE			
Comisión CORE				
Año de Ejecución				
Sector / Subsector				
Código BIP del Proyecto				
Distrito Electoral				
Circunscripción Senatorial				
SEIA				
Unidad Técnica				
RUT Unidad Técnica				
Dirección Unidad Técnica				
Responsable Proyecto en Unidad Técnica				
Teléfono responsable proyecto en Unidad Técnica				
Correo electrónico responsable Proyecto				
Justificación del Proyecto				
Modalidad Postulación <i>(marcar una cruz)</i>	Servicios Básicos	<input type="checkbox"/>		
	Vialidad	<input type="checkbox"/>		
	Transporte	<input type="checkbox"/>		
	Infraestructura de Riego	<input type="checkbox"/>		
	Equipamiento Comunitario	<input type="checkbox"/>		
	Otros <i>(indicar)</i>	<input type="checkbox"/>		
Descripción de Actividades a Realizar				
Alcance <i>(marcar una cruz)</i>	Comunal	<input type="checkbox"/>	Comuna	•
	Intercomunal	<input type="checkbox"/>	Comunas	• •
Cronograma Original de Actividades del Proyecto	Mes	(\$)	Actividad (si corresponde)	
	01			
	02			
	03			
	04			
	05			
	06			
Más...				
Resultados esperados originalmente de la iniciativa				
Modificaciones formales a resultados esperados si corresponde	¿Cuáles?			
	¿Anexos?			
Observaciones:				

Total de recursos que requiere el proyecto	Monto (\$)	Porcentaje del Total
FNDR		%
Sectorial		%
Municipal		%
Otros		%
<b>Total</b>		%

Cobertura	Número de Habitantes	
	Número de Beneficiarios Mujeres	
	Número de Beneficiarios Hombres	
Observaciones:		

## 2. Dimensión de EFICACIA

### 2.1. ¿Se concluyó la Iniciativa de Inversión presentada en el proyecto?

Si		(Pase a la pregunta siguiente)
No		¿Por qué?:
		Anexos de Respaldo: (fin de la evaluación)

### 2.2. ¿El resultado obtenido es consistente con el resultado esperado de la de la iniciativa de inversión y/o sus modificaciones formales?

Si		(pase a la pregunta siguiente)
En Parte		¿Por qué?:
		Anexos de Respaldo: (pregunta siguiente)
No		¿Por qué?:
		Anexos de Respaldo: (pregunta siguiente)

### 2.3. Indicador

Señale el total de objetivos esperados que se desprende del análisis de los antecedentes y el total de objetivos logrados que se desprende del análisis de los resultados.

Objetivo(s) esperado(s) de la iniciativa de inversión (Nº)	
Objetivo(s) logrados(s) por la iniciativa de inversión (Nº)	
$\left( \frac{\text{Total de Objetivos Logrados}}{\text{Total de Objetivos Esperados}} \right) * 100$	
Observaciones:	

## 3. Dimensión de EFICIENCIA

### 3.1. ¿El proyecto se terminó en la fecha o en plazos originalmente establecidos?

(Acta de recepción provisoria sin observaciones)

Si		(pase a la pregunta siguiente)
No		¿Cuántos días (corridos) adicionales se necesitaron para terminar?
		¿Por qué?:
		Anexos de Respaldo:

### 3.2. Identifique el grado de ajuste del financiamiento aprobado en el proyecto respecto del gasto efectivo de la iniciativa de inversión:

Recursos Solicitados al FNDR	Aprobado Vigente (\$) (A)	Ejecutado (\$) (B)	Porcentaje (B/A)
FNDR			%
Sectorial			%
Municipal			%
Otros			%
<b>TOTAL</b>			%
Observaciones:			

## 4. Dimensión de PERTINENCIA

### 4.1. ¿La iniciativa de inversión se inscribe en uno o más Ejes Temáticos y/o Desafíos Estratégicos del Plan Regional de Gobierno de la Región Metropolitana?

Si	¿Cuáles? (marcar con una cruz)	1) Integración y Equidad Social	
		a) Educación	
		b) Cultura	
		c) Salud	
		d) Sistema De Protección Social	
		e) Pueblos Originarios	
		f) Trabajo y Protección Social	
		g) Justicia	
		2) Desarrollo Económico, Innovación y Fomento Productivo	

		3) Desarrollo Territorial	
		4) Medio Ambiente y Sustentabilidad	
		5) Seguridad Ciudadana	
		6) Modernización de la Gestión	
		7) Igualdad de Oportunidades	
		Otros:	
No		¿Por qué?:	
Falta Información		¿Por qué?:	
Observaciones:			

4.2. ¿La iniciativa de inversión se inscribe dentro los lineamientos del Plan de Desarrollo comunal de la o las comunas en que se inscribe?

Si		¿Cuáles?:
No		¿Por qué?:
Falta Información		¿Por qué?:
Observaciones:		

4.3. ¿La iniciativa de inversión se inscribe dentro algún otro lineamiento relevante? (marque una cruz)

Si		¿Cuál o cuáles?:
No		(pase a la pregunta siguiente)

## 5. Dimensión de SUSTENTABILIDAD

5.1. Identifique los elementos de sustentabilidad considerados en la iniciativa de inversión:

(marque con una cruz)

A	La iniciativa de inversión generará recursos necesarios para los gastos de operación y/o mantención a partir de su puesta en marcha. (pase a la pregunta siguiente)	
B	La iniciativa de inversión tiene compromiso de financiamiento por parte de terceros para los gastos de operación y/o mantención a partir de su puesta en marcha. (pase a la pregunta siguiente)	
C	La iniciativa de inversión NO considera elementos de sustentabilidad porque por su naturaleza no la requiere. (termina el análisis de sustentabilidad)	
D	La iniciativa de inversión NO considera elementos de sustentabilidad pero DEBERÍA hacerlo. (termina el análisis de sustentabilidad)	
E	Otra situación. ¿Cuál?: (termina el análisis de sustentabilidad)	

5.2. Si la opción de la pregunta anterior es "A" y/o "B": ¿Se han generado y/o se han aportado los recursos adecuados para la operación y/o mantención de la iniciativa de inversión a partir de su puesta en marcha?:

(marque con una cruz)

Si		
No		¿Por qué?:
Falta Información		¿Por qué?:
Observaciones:		

## 6. Dimensión de IMPACTO

6.1. De acuerdo a los antecedentes de la iniciativa de inversión, la cobertura lograda es:

Grupos de Beneficiarios	Directos		Indirectos		Total	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Total
Original						
Resultante						
Porcentaje						
Falta Información (explique):						
Observaciones:						

**6.2. De acuerdo a la caracterización de beneficiarios de la iniciativa de inversión, el resultado llegó a los grupos originalmente previstos:**

Caracterización de Beneficiarios	Originales (marque una cruz)	Resultantes (marque una cruz)	Nº (si corresponde)
Público en General			
Jóvenes o Niños			
Mujeres			
Adultos Mayores			
Pueblos Originarios			
Personas con Discapacidad			
<b>Total</b>			
<b>Observaciones:</b>			
Falta Información (explique):			

**6.3. De acuerdo a los antecedentes de la iniciativa de inversión, los cambios observados en los grupos beneficiarios y otros elementos del entorno son:**

<b>A</b>	<b>Efectos esperados en beneficiarios</b>	Nombre:
		Efecto:
		Indicador:
<b>B</b>	<b>Efectos NO esperados en beneficiarios</b>	Nombre:
		Efecto:
		Indicador:
<b>C</b>	<b>Efectos en No Beneficiarios</b>	Nombre:
		Efecto:
		Indicador:
<b>D</b>	<b>Efectos en el Entorno</b>	Nombre:
		Efecto:
		Indicador:
<b>F</b>	<b>No se observan Efectos</b>	¿Por qué?:
<b>G</b>	<b>Falta Información</b>	¿Por qué?
<b>Observaciones:</b>		

## 7. CONCLUSIONES

Corresponde acá concluir por dimensión evaluada y también globalmente.

Para cada uno de los ítems, estimar si se evalúa como:

- **Aprueba la Evaluación en forma Sobresaliente:** Cumplimiento general igual o superior al 90%.
- **Aprueba la Evaluación:** Cumplimiento superior a un 70 y menor al 90%.
- **Aprueba con reparos:** Cumplimiento superior a un 55 y menor o igual al 70%.
- **No aprueba la evaluación:** Cumplimiento superior a un 40 y menor o igual al 55%.
- **Presenta problemas significativos:** Cumplimiento menor o igual al 40%.

En los casos que no se puede evaluar por falta información o porque ésta es insuficiente, no obstante son dimensiones que corresponde evaluar, se deberá considerar como “No Aprobado”.

<b>A)</b> Eficacia	
<b>B)</b> Eficiencia	
<b>C)</b> Pertinencia	
<b>D)</b> Sustentabilidad	
<b>E)</b> Impacto	
<b>F)</b> General	