



**INFORME FINAL DE EVALUACIÓN DEL OUTCOME 51 DEL
PROGRAMA DEL PAÍS 2006-2010**

“Sectores claves de la Administración Pública modernizados con el apoyo del PNUD en sus procesos de gerencia técnica, operativa y de posicionamiento estratégico en sus áreas de acción.”

**Luis Linares Gallo
Consultor**

Lima, Junio 2010

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN DEL OUTCOME 51 DEL PROGRAMA DEL PAÍS 2006-2010

CONTENIDO

Contenido.....	2
I. Resumen ejecutivo.....	3
1,1 Breve descripción de los proyectos.....	3
1.2 Contexto y propósito de la evaluación.....	4
1.3 Principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas	5
II. Introducción.....	9
2.1 Propósito de la evaluación.....	9
2.2 Cuestiones claves tratadas.....	9
2.3 Metodología de la evaluación.....	9
2.4 Estructura de la evaluación	11
III. El contexto de desarrollo	12
3.1 Contexto en que el outcome se define y empieza a ser abordado por el PNUD y su duración	12
3.2 Problemas que el outcome 51 pretende abordar	16
3.3 Resultados esperados del outcome 51 en el marco del Programa de País 2006-2010 y su duración.....	17
3.4 Objetivos inmediatos y de desarrollo del outcome 51.....	19
3.5 Socios claves para el logro del outcome 51	21
3.6 Partes interesadas clave	21
3.7 Beneficiarios previstos	22
IV. Resultados y conclusiones.....	24
4.1 Resultados	24
4.2 Conclusiones.....	26
V. Recomendaciones.....	29
5.1 Respecto al tratamiento de los outcome	29
5.2 En cuanto a la metodología de gestión por resultados.....	29
5.3 En cuanto a la sostenibilidad de los outcome y outputs.....	30
5.4 En cuanto a la contribución del PNUD.....	30
5.5 En cuanto a los proyectos de la muestra	31
VI. Lecciones aprendidas	32
VII. Anexos.....	33
Nº 1 Términos de referencia.....	34
Nº 2 Relación de entrevistados	45
Nº 3 Cuestionarios con respuestas.....	46
Nº 4 Documentación consultada.....	70
Nº 5 Avance en el cumplimiento de los objetivos del Milenio.....	71
Nº 6 Notas	72
Nº 7 Carta de remisión de Acta del Comité Ejecutivo del Proyecto Biblioteca Virtual.....	73

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN DEL OUTCOME 51 DEL PROGRAMA DEL PAÍS 2006-2010

I. RESUMEN EJECUTIVO

1.1 Breve descripción de los proyectos

El nivel de progreso de los proyectos “muestra” que fueron seleccionados por constituir proyectos “emblemáticos” del outcome 51 es el siguiente:

Diseño de estrategias de promoción de la realidad peruana (PROMPERÚ- Julio 2001)

Este Proyecto, cuyas referencias se remontan a 1993, año en que se aprobó el PER/93/005 para sustentar la creación de la ex Comisión de Promoción del Perú, ha apoyado sustantivamente la institucionalidad del hoy PROMPERÚ, en base al desarrollo de estrategias integrales que involucran al sector público y privado como agentes promocionales. Debido a la asistencia brindada por el PNUD mediante el Proyecto en evaluación y dos anteriores, PROMPERÚ a podido realizar actividades que le han permitido utilizar con eficiencia los recursos disponibles, concentrándose en la promoción de mercados prioritarios y significativos para el país, coadyuvando a presentar al Perú ante el mundo, como un destino privilegiado para el turismo y las inversiones

Promoción a la inversión privada (PROINVERSIÓN-Abril 2004)

Este Proyecto, cuyos antecedentes datan desde 1992, ha posibilitado apoyo técnico especializado para la preparación de estudios de factibilidad requeridos para la privatización relacionada a los activos, proyectos y empresas estatales, así como desarrollar, en coordinación con las misiones diplomáticas, las gestiones de promoción, roadshows, publicaciones e informes para captar potenciales inversionistas nacionales y extranjeros, interesados en activos, proyectos y empresas del Estado

El Proyecto básicamente se encargó de los concursos de adjudicación que eran preparados por los consultores contratados por el Proyecto. En este caso el PNUD daba el marco normativo a fin que las contrataciones se hicieran de manera transparente y con mayor celeridad a fin de cumplir con los objetivos institucionales de PROINVERSION, debido a que las normas nacionales no están preparadas para el tipo de contrataciones que se requieren, por lo cual inclusive PROINVERSION ha tenido que elaborar una reglamentación propia exonerándose de la ley de contrataciones del Estado.

Como ha sido política de PNUD su participación a través de sus proyectos ha ido gravitando cada vez menos con el transcurrir de los años, pasando de un nivel de participación de 93% en el 2003 a 10% en el 2009, como consecuencia del desarrollo de capacidades institucionales a lo cual el PNUD contribuyo sustantivamente. **(1)**

Fortalecimiento y Modernización de la Contraloría General de la República (CGRP-Diciembre 2006)

Este Proyecto ha permitido, a partir del diseño de una base normativa y técnica, la implementación del Programa de Veedurías Ciudadanas en apoyo al control gubernamental en materia de obras públicas, contrataciones y adquisiciones, así como de programas sociales. Los veedores formados realizaron veedurías piloto al Programa “Juntos” **(2)** y sus resultados han permitido: identificar los riesgos que pudieran afectar la calidad y oportunidad del servicio que presta este Programa a través de los servicios que ofrecen los ministerios de Educación, de Salud y de la Mujer y Desarrollo Social, así como del Banco de la Nación; así mismo estos veedores pudieron validar los procedimientos, instrumentos y metodología diseñados para la ejecución de este mecanismo preventivo de control, el cual esta siendo

institucionalizado a nivel de la Contraloría General de la República en su nuevo Reglamento de Organización y funciones. ..

Biblioteca Virtual (Biblioteca Nacional del Perú-Enero 2007)

Con la implementación de este Proyecto se ha logrado accesibilidad a la documentación de las agencias de cooperación internacional, lo que permite la difusión de información especializada; además promueve la gestión eficiente de los recursos de las entidades cooperantes y de las unidades ejecutoras; asimismo da conocer los esfuerzos de la cooperación internacional con lo que se facilita la optimización del proceso de formulación y aprobación de nuevos proyectos de cooperación internacional.

A la fecha se cuentan con 5635 documentos en línea, y se estima que para fines de octubre del 2010 se alcance la meta de los 8 mil documentos, para así centrar los dos últimos meses del año a los aspectos de la transferencia del Proyecto a la Biblioteca Nacional del Perú

Apoyo a la implementación del Ministerio del Ambiente (MINAM-Julio 2008)

Este proyecto ha coadyuvado a que el Ministerio del Ambiente este implementado y operando, sobre la base de la delimitación de sus competencias y funciones, a la vez ha permitido la formulación de un Proyecto de Apoyo Institucional que privilegiara el área de fiscalización.

1.2 Contexto y propósito de la evaluación

1.2.1 Contexto

El Outcome 51 del Programa correspondiente al “Programa País 2006-2010”, busca lograr **Sectores claves de la Administración Pública modernizados con el apoyo del PNUD en sus procesos de gerencia técnica, operativa y de posicionamiento estratégico en sus áreas de acción.**

En el Programa 2006-2010, se establece que sus actividades se llevarán a cabo en concordancia con el compromiso del país respecto de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las prioridades nacionales reflejadas en el Acuerdo Nacional, y de conformidad con lo establecido para el país en el marco de la asistencia de la Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD). De acuerdo a ello se establece los siguientes ejes para la cooperación: a) Desarrollo de los recursos humanos; b) Desarrollo de las oportunidades económicas y sociales; y c) Fortalecimiento de la gobernabilidad democrática.

En cuanto al fortalecimiento de la gobernabilidad democrática, la Oficina del PNUD colabora en el desarrollo de las capacidades técnicas (de programación, planeamiento, gestión, evaluación, seguimiento y rendición de cuentas) de los organismos estatales (nacionales, regionales y locales); el fortalecimiento de mecanismos de participación, concertación y diálogo en entidades estatales y no estatales, la ampliación del uso de la información estadística y del acceso a ella en los procesos de formulación, aplicación y evaluación de políticas; el fortalecimiento de las capacidades estatales para prevenir y manejar situaciones de riesgo social y sanitario, y los desastres naturales. En términos más precisos, la labor de la Oficina del PNUD se refleja en la concertación de convenios con sectores empresariales y ministerios, con miras a la formación de cuadros técnicos, y con sectores sociales para la formulación de marcos estratégicos, planes y normas. Asimismo, se promueve el desarrollo y uso de sistemas de información para el control de la gestión pública.

Para la puesta en práctica de las acciones señaladas, la Oficina del PNUD promueve el uso intensivo de los conceptos relativos a: desarrollo humano, participación social, aprovechamiento de potencialidades locales, modernización del Gobierno en sus distintos niveles (nacional, regional y local) y responsabilidad social de los distintos agentes económicos y sociales.

Como una forma de contribuir a la captación y movilización de recursos en favor del desarrollo del país, la Oficina del PNUD impulsa el compromiso y la participación de otros agentes, entre ellos bancos multilaterales, donantes bilaterales, entidades empresariales, gremios, fundaciones, y otros, aplicando enfoques programáticos que simplifiquen la selección de espacios para su acción y/o faciliten la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de los correspondientes proyectos.

Dentro de los lineamientos señalados, en el mediano plazo se espera contar con programas de desarrollo del interior del país, para el aprovechamiento racional de las potencialidades (naturales, sociales, de capital, y de infraestructura), el desarrollo de las pequeñas empresas y microempresas locales, la consolidación de las microfinanzas, la **mayor eficiencia del sector público** y la ampliación de los mercados internos y externos, con el propósito de complementar y multiplicar los efectos positivos de la buena conducción macroeconómica

De conformidad con estos criterios, durante el Programa 2006-2010, la Oficina del PNUD ha continuado utilizando la modalidad de ejecución nacional, sin dejar de lado la posibilidad de contar con el apoyo de los organismos del Sistema de las Naciones Unidas y de otros organismos de desarrollo de carácter internacional.

1.2.2 Propósito

El objetivo principal de la Evaluación es el de revisar y documentar la pertinencia de las intervenciones (Proyectos) vinculadas al Outcome 51 y el progreso en la implementación de las mismas, así como evaluar el efecto de desarrollo del país logrado y los progresos alcanzados. Asimismo, se deberá documentar lecciones aprendidas y recomendar acciones específicas que puedan realizarse en el futuro.

1.3 Conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas

1.3.1 Conclusiones

- El Perú como país “emergente”, requiere de la modernización de sectores claves de su Administración Pública, tanto en sus procesos de gerencia técnica y operativa como de posicionamiento estratégico en sus áreas de acción, por esta razón continúa siendo pertinente el outcome 51

- Los niveles de inversión alcanzados en el país en especial en estos últimos años , el aumento de turistas y la mejora en la infraestructura hotelera, la participación satisfactoria de la sociedad civil en las veedurías ciudadanas piloto realizadas, la concreción exitosa y el alcance de la biblioteca virtual de la cooperación internacional, así como la institucionalización del Ministerio del Ambiente, son logros concretos de los proyectos “muestra” del outcome 51, que se complementan con la modernización en la gestión de ministerios como el de transportes y comunicaciones, Trabajo y Promoción del Empleo, Relaciones Exteriores y Salud, entre otros, asimismo con la implementación del Centro de Planificación Estratégica , el Fortalecimiento de las capacidades de asesoría y gerencia en el Sector Público, la implementación del Plan Estratégico Nacional de Lucha contra los delitos Aduaneros y la Piratería, que son proyectos del Outcome 51, con lo cual se puede concluir que es satisfactorio su avance.

- Si bien los objetivos de desarrollo de los proyectos están asociados entre sí, no resulta del todo evidente la articulación que debe existir entre los proyectos que conforman el outcome 51 para garantizar la sinergia de los mismos

- El trabajo del PNUD en los proyectos “muestra” evaluados así como en el resto de proyectos del outcome, demuestra que no solo ha cumplido un rol facilitador de procesos, sino también ha posibilitado consensos y ha brindado asistencia técnica a sectores estratégicos de Gobierno. .
- En las entidades ejecutoras de los proyectos no se evidencia aún un conocimiento y dominio de la metodología de la gestión y evaluación por resultados, lo que si se denota por parte del personal técnico del PNUD consultados.
- Entre los factores que han dificultado el avance del Outcome 51 se puede mencionar la casi continua rotación de los cuadros técnicos que actúan como responsables y contrapartes gubernamentales en los proyectos ejecutados.
- Es sumamente importante para la sostenibilidad del outcome 51, la institucionalización de los resultados de los proyectos que lo conforman tanto por parte de las instituciones públicas encargadas de su ejecución como del compromiso que asuman las entidades privadas y asociaciones de ciudadanos involucrados

1.3.2 Recomendaciones

- Debe revisarse por parte del PNUD, la estrategia de evaluación de las propuestas de gobierno, reforzando la exigencia de elementos precisos y confiables respecto a la viabilidad de sus proyectos. Esta práctica estaría orientada a mejorar las propuestas mismas y los funcionarios del PNUD podrían participar en mejores condiciones en la negociación de los proyectos.
- Debe desarrollarse, entre el PNUD, APCI y los sectores involucrados, metodologías que permitan mejorar la articulación interna entre los proyectos asociados al Outcome 51, de manera que puedan promoverse procesos sinérgicos entre ellos, articulando proyectos alrededor de objetivos y acciones comunes.
- A la luz de las nuevas metodologías de evaluación por resultados, se debe reforzar, por parte de los entes ejecutores coordinadamente con el PNUD, los mecanismos y actividades de monitoreo, evaluando periódicamente el análisis de riesgo y actualizaciones del marco de resultados de los proyectos. Para esto y la aplicación de la anterior recomendación, podría ser de mucha utilidad el “enfoque de procesos” de la Norma ISO 9001:2008.
- El logro pleno de los Outcomes demandan periodos de tiempo no menores de 10 años, lo cual debiera tenerse en cuenta en la elaboración de los Programas País. Cada vez que se elabore un nuevo Programa, el PNUD debe insistir con los funcionarios de los nuevos gobiernos que se instauran en el país, la necesidad de dar continuidad a los resultados de los outcome que se vienen implementando.
- En la elaboración del próximo Programa País se debe aprovechar para actualizar los marcos de acción de los proyectos que se extiendan y que han sido aprobados antes del Programa País 2006-2010, dando un mayor énfasis al apoyo a la reforma de la administración y carrera pública y al fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos regionales y municipales, coordinando esto último con el outcome 49
- Considerando lo establecido en lo “Lineamientos para el Evaluador” respecto a la creación de conciencia por parte de los evaluadores sobre la “gestión basada en resultados” que ayuden al PNUD a afinar las metodologías a utilizar **(3)**, cabe recomendar lo siguiente:

- ✓ El PNUD en coordinación con APCI, deben ampliar la difusión de la metodología de gestión y evaluación por resultados en los sectores, igualmente deben reforzar los mecanismos y actividades de monitoreo y evaluar periódicamente la consecución de los resultados.
- ✓ Dentro de ese marco se debería proceder a revisar la consistencia y claridad de los resultados considerados en cada proyecto del outcome correspondiente y proceder, si es necesario a su mejor enunciación; este es un ejercicio que se cree necesario hacer de todas maneras en el outcome 51, en especial para los proyectos mas antiguos que responden al “Marco de Cooperación del País”. y no al “Programa País” como sí lo son los más recientes.
- En cuanto a los proyectos “muestra”:
 - ✓ Los nuevos proyectos con PROINVERSIÓN y con PROMPERÜ, deben continuar con la política del PNUD de centralizar sus esfuerzos de cooperación en aspectos sustantivos del desarrollo, como lo es apoyar la mejor gestión de estas dos instituciones, en particular para el caso de PROMPERÜ.
 - ✓ Centralizar los esfuerzos de cooperación en el nuevo proyecto con el MINAM, en los aspectos de fiscalización, que es un tema trascendente y vulnerable para esta nueva e importante institución.
 - ✓ Considerar la posibilidad de apoyar con un nuevo proyecto de cooperación técnica a la Contraloría General de la República para lograr institucionalizar las Veedurías ciudadanas, ampliando su aplicación a instituciones públicas regionales.
 - ✓ Igualmente considerar la posibilidad de un nuevo proyecto con la Biblioteca Nacional del Perú para institucionalizar plenamente el funcionamiento de la Biblioteca Virtual de Cooperación Internacional, ello tendrá un gran impacto, en la sinergia y transparencia de los distintos proyectos de cooperación técnica internacional que se llevan a cabo en el país.

1.3.3 Lecciones aprendidas

Un conjunto de proyectos “per se” no constituyen un programa, hay que articular los proyectos que lo conforman para que así lo sea.

En proyectos innovadores el aprendizaje es central para mejorar el desempeño; ello supone una instancia de análisis y sistematización de procesos y resultados y un mecanismo para compartir esta información entre los involucrados.

La obligación de trabajar cada vez más en forma mancomunada entre los organismos y agencias de cooperación internacional se desprende del proceso de evaluación realizado, como una necesidad impostergable.

La apropiación gradual de los objetivos de los proyectos por parte de las entidades públicas y sectores de la población involucrados, es otra imprescindible necesidad cuya satisfacción es necesario promover, a fin de asegurar el éxito y sostenibilidad de los proyectos y por lo tanto del outcome 51.

Una solución que resulta oportuna y conveniente en un momento para una institución, si se prolonga en demasía, puede producir efectos contrarios a los buscados. Esta posibilidad ha desaparecido totalmente para el caso de PRO INVERSIÓN y ha disminuido para el caso de PROMPERÜ.

El monitoreo ordenado y compartido entre las entidades que intervienen en un proyecto es una acción clave para el éxito de los mismos, tanto en cuanto a la obtención de los resultados buscados como en cuanto a asegurar su sostenimiento

Como gran colorarlo de esta evaluación se puede sostener lo siguiente: “el éxito del outcome 51 depende del conjunto de proyectos que lo conforman, de la adecuada articulación, formulación y reformulación de los mismos, y sobre todo de su eficiente monitoreo y gestión, para lo cual adquiere gran importancia la metodología de gestión y evaluación por resultados del PNUD, por lo que se requiere asegurar su aplicación plena”

II. Introducción

2.1 Propósito de la evaluación

El propósito principal de la Evaluación es el de revisar y documentar la pertinencia de las intervenciones (Proyectos) planteadas, vinculadas al Outcome 51 y el progreso en la implementación de las mismas, así como evaluar el efecto de desarrollo del país logrado y los progresos alcanzados. Asimismo, se deberá documentar lecciones aprendidas y recomendar sobre acciones específicas que puedan realizarse en el futuro.

Se espera que los evaluadores realicen el proceso de evaluación participativa a través de consultas de las partes interesadas, a fin de utilizar la información existente, examinar las fuentes de conocimientos locales y **aumentar la sensibilización acerca de la incorporación de la gestión basada en resultados (4)**

2,2 Cuestiones claves tratadas

Outputs (Proyectos)

Cuestiones de contexto del proyecto

Aspectos sustantivos: diseño, implementación, gestión

Actividades de asistencia técnica: político, técnico, administrativo

Outcome 51

Pertinencia en el actual contexto del desarrollo del país

Identificación de problemas sustantivos

Progreso realizado

Factores que contribuyeron al avance,

Factores que obstaculizaron el avance,

Desafíos pendientes

Actuación del PNUD: promoción, asociación y coordinación con otros actores

Participación de las instituciones asociadas ("stakeholders")

Factores subyacentes ("underlying") que influyen en resultados alcanzados

Contribución del proyecto al logro del Outcome:

Progreso realizado

Factores que contribuyeron

Factores de obstaculizaron

Estrategia de salida de los proyectos

2.3 Metodología de Evaluación

En consideración a la Política de Evaluación del PNUD y los Lineamientos para Evaluadores de Resultados, se realizaron en forma secuencial, las siguientes acciones:

1) Lectura y análisis de documentación de base (Anexo N°4)

2). Elaboración de cuestionario para las entrevistas

Se prepararon cuestionarios tanto para los funcionarios del PNUD que han sido responsables del seguimiento de los cinco proyectos "muestra", como para los funcionarios de los sectores que han ejecutado los proyectos

3) Coordinación de entrevistas

El consultor coordinó directamente las entrevistas con los funcionarios del PNUD y a través de ellos con los funcionarios de los sectores. (Anexo N°2)

4) Realización de entrevistas

Se sostuvo reuniones con funcionarios del PNUD y con los funcionarios de las entidades responsables de la ejecución de los proyectos.

5) Respuestas a cuestionarios

En base a las respuestas obtenidas en las entrevistas y la documentación analizada, el consultor redactó las respuestas a los cuestionarios y los remitió a los entrevistados para su ratificación, complementación y/ o cambio (Anexo N°3)

6) Análisis de las fuentes de información:

Fuentes primarias: Basadas en documentos de los proyectos, informes anuales, publicaciones y materiales de los proyectos, material audiovisual de las actividades realizadas por los proyectos y documentos estratégicos del PNUD.

Fuentes secundarias: Información obtenida a partir de entrevistas a funcionarios previamente seleccionados, empleando para ello el cuestionario de preguntas, los mismos que con las respuestas correspondientes fueron ratificadas o modificadas por los entrevistados.

7) Análisis del outcome 51

Este análisis se centro en:

- La determinación de los objetivos mediatos e inmediatos
- El examen de la pertinencia del outcome 51 en el contexto del desarrollo del Perú
- La determinación del rol del PNUD
- La identificación de los principales problemas que el outcome 51 pretende abordar
- La identificación de los factores que afectan negativamente el logro del outcome 51

8) Análisis de los outputs

Producto del análisis de las fuentes de información se determinó el progreso de los resultados de los proyectos de la “muestra”, resaltando los aspectos positivos y negativos, así como las lecciones que se desprenden producto de su ejecución; en base a ello se infiere la pertinencia de los proyectos seleccionados en la obtención de los resultados.

Con esta información se precisan recomendaciones orientadas a consolidar el outcome 51, que permitan resolver los problemas críticos identificados y mejoren, entre otras acciones, sus etapas de formulación y gestión, identificando inclusive áreas prioritarias para futuras programaciones.

9) Enlace entre Proyectos y outcome

Las vinculaciones entre los proyectos y el logro del outcome es un requisito básico a asegurar para el éxito del mismo, que depende en gran parte de lo adecuado de sus formulaciones y de la sinergia que se logre con la articulación de los proyectos.

En esta etapa de aplicación de la metodología de evaluación del outcome, se resalta el rol cumplido por el PNUD, en cuanto a las acciones directas que ha desempeñado, como respecto al apoyo brindado para el desarrollo de las capacidades institucionales que aseguren sostenibilidad a los resultados obtenidos.

10) Análisis de lo socios y estrategias de Asociación

En esta etapa se identifican las alianzas generadas entre el PNUD y las agencias de Naciones Unidas y otras organizaciones donantes, determinando el alcance de las mismas y el rol estratégico (eficacia) cumplidos en el logro del outcome. Se analiza la estrategia de la asociación lograda entre el PNUD, socios y stakeholders

2.4 Estructura de la Evaluación

En concordancia con los TDR, el presente Informe de Evaluación ha sido estructurado en seis capítulos y una sección de Anexos:

I. Resumen Ejecutivo

- 1.1 Breve descripción de los proyectos
- 1.2 Contexto y propósito de la evaluación
- 1.3 Principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas

II. Introducción

- 2.1 Propósito de la evaluación
- 2.2 Cuestiones claves tratadas
- 2.3 Metodología de la evaluación
- 2.4 Estructura de la evaluación

III. Contexto de desarrollo

- 3,1 Contexto en el que el Outcome 51 se define y su duración
- 3,2 Problemas que el Outcome 51 pretende abordar
- 3.3 Resultados esperados del Outcome 51 en el marco del Programa de País 2006-2010 del PNUD
- 3.4 Objetivos inmediatos y de desarrollo del Outcome 51
- 3.5 Socios claves para el logro del Outcome 51
- 3.6 Partes interesadas clave
- 3,7 Beneficiarios previstos

IV Resultados y conclusiones

V. Recomendaciones

VI Lecciones aprendidas (incluyendo mejores y peores prácticas)

Anexos

- Nº1** Términos de referencia
- Nº2** Relación de entrevistados
- Nº3** Cuestionarios con respuestas
- Nº4** Documentación consultada
- Nº5** Avances en el cumplimiento de los objetivos del Milenio
- Nº6** Notas
- Nº7** Carta de Remisión del Acta del Comité Ejecutivo del Proyecto
Biblioteca Virtual

III. El Contexto de desarrollo

3.1 Contexto en el que el Outcome 51 se define y empieza a ser abordado por el PNUD y su duración

El Documento de Programa País (CPD) 2006-2010, suscrito entre el PNUD y el Gobierno del Perú, identifica mediante un proceso participativo el uso más efectivo de los recursos para la obtención de resultados, para ello involucra a un conjunto de socios que incluyen organizaciones de la sociedad civil, agencias del Sistema de las Naciones Unidas, donantes y otros socios del desarrollo.

El CPD considera como ejes fundamentales las siguientes áreas: (i) Desarrollo de las capacidades humanas; (ii) Desarrollo de las oportunidades económicas y sociales; (iii) Fortalecimiento de la Gobernabilidad democrática.

El Outcome 51 responde a esta última área y se explicita de la siguiente forma: “Sectores claves de la administración pública modernizados con el apoyo del PNUD en sus procesos de gerencia técnica, operativa y de posicionamiento estratégico en sus áreas de acción”

El outcome 51 se compone de 50 proyectos de los cuales se han elegido a los cinco siguientes como “muestra”.

CUADRO N°1

PROYECTOS REPRESENTATIVOS DEL OUTCOME 51 EN EL PROGRAMA PAÍS 2006-2010

Muestra de Proyectos representativos del Outcome 51			
Project ID	Denominación del Proyecto	Entidad de Implementación	Situación del Proyecto
14443	Promoción de la Inversión Privada	PROINVERSION	O / (1)
55002	Desarrollo de una Biblioteca Virtual de la Cooperación Internacional en el Perú y Fortalecimiento de la Biblioteca Nacional del Perú	Biblioteca Nacional	O / (3)
62108	Apoyo a la Implementación del Ministerio del Ambiente	Ministerio del Ambiente	O / (3)
14390	Diseño de Estrategias de Promoción de la Realidad Peruana	PROMPERU	OC / (1)
54116	Veedurías Ciudadanas	Contraloría de la República	OC / (4)

De los cinco proyectos “muestra”, dos han sido formulados e iniciados en el quinquenio anterior y tres han sido suscritos en el periodo 2006-2010, por lo que estos tres últimos se ajustan desde su formulación a la nueva metodología de evaluación por resultados y a los formatos establecidos

A continuación se presentan el resto de proyectos vinculados al outcome 51:

**CUADRO N°2
PROYECTOS VINCULADOS AL OUTCOME 51**

Proyectos vinculados al Outcome 51			
Project ID	Denominación del Proyecto	Entidad de Implementación	Situación del Proyecto
14386	Asistencia técnica para la identificación e implementación de nuevas propuestas de desarrollo	PNUD	O / (2)
14396	Dirección Ejecutiva de FOPRI	PROINVERSION	O / (1)
14415	Implementación y Modernización Institucional del Ministerio de la Producción	Ministerio de la Producción	O / (3)
14418	Gerencia Pública del Proceso de Modernización del Estado	Presidencia del Consejo de Ministros	O / (3)
14430	Modernización de la Gestión del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	O / (3)
14434	Apoyo a las Concesiones - Fase II	PROINVERSION	O / (1)
14437	Promoción y Atención al Inversionista	PROINVERSION	O / (1)
14439	Implementación de la nueva estructura del MIMDES	Ministerio de la Mujer	O / (3)
14449	Apoyo a la Modernización del MTC	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	O / (3)
34322	Implementación del Plan Estratégico Nacional de Lucha contra los Delitos Aduaneros y la Piratería	Ministerio de la Producción	O / (2)
37240	Unidad Técnica - Modernización de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional.	Agencia Peruana de Cooperación Internacional	O / (3)
38942	Apoyo a la implementación y modernización del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	O / (3)
41226	Apoyo Gestión Directiva del MTC	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	O / (3)
43292	Fortalecimiento Institucional del Ministerio de RREE	Ministerio de Relaciones Exteriores	O / (3)
48195	Desarrollo de un paquete tecnológico orientado al desarrollo de industrias opto mecánicas en Latino América	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica y la Pontificia	O / (4)

		Universidad Católica del Perú	
49114	Supervisión y seguimiento de la Cooperación Técnica Internacional no reembolsable	Agencia Peruana de Cooperación Internacional	O / (3)
51512	Armonización de las Normas y Procedimientos de Evaluación Agronómica de Cultivares Comerciales en los Países de Perú, Colombia y Bolivia	SENASA	O / (3)
54276	Fortalecimiento técnico de la labor parlamentaria para el mejor cumplimiento de las funciones de representación y legislación del Congreso	Congreso de la República	O / (3)
60063	Plant Genomics and Capacity Building in Latin America	Universidad Peruana Cayetano Heredia	O / (4)
60987	Harmonization of the norms and procedures for value-added timber products in South America	Ministerio de la Producción	O / (4)
61473	Bases técnicas para la implementación de un Módulo para la Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público	Ministerio de Economía y Finanzas	O / (3)
62217	Apoyo a la Adecuación de la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Educación a los requerimientos de la nueva Ley Orgánica del Poder Ejecutivo	Ministerio de Educación	O / (3)
64078	Fortalecimiento institucional PROMPERU	PROMPERU	O / (3)
70681	Implementación del Observatorio de Voto electrónico en América Latina	ONPE	O / (4)
70771	Proinversión en capacidad de diseñar y concluir proceso de promoción inversión privada en ámbito de empresas que conforman actividad empresarial del Estado y promoción de inversión privada en ámbito obras públicas de infraestructura y servicios públicos	PROINVERSION	O / (1)
71952	Fortalecimiento Sistema Integrado Estadística Agraria	Ministerio de Agricultura	O / (3)
72016	Apoyo a los procesos de implementación y monitoreo de la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad y del Plan de Igualdad de Oportunidades para personas con discapacidad 2009-2018 – PIO	Congreso de la República	O / (4)
72354	Programa de Formación juvenil	Presidencia del Consejo de Ministros	O / (2)

73094	Apoyo a la Implementación y Fortalecimiento de la Autoridad Nacional del Servicio Civil	SERVIR	O / (3)
73549	Apoyo a la Implementación y Fortalecimiento de la Autoridad Nacional del Servicio Civil	SERVIR	O / (3)
14385	Apoyo a las Juntas Liquidadoras	PROINVERSION	OC / (3)
14392	Apoyo a la Gestión del Ministerio de Agricultura	Ministerio de Agricultura	OC / (3)
14400	Apoyo a la Modernización del MINSA	Ministerio de Salud	OC / (3)
14436	Implementación del Centro de Planificación Estratégica	Presidencia del Consejo de Ministros	OC / (3)
14442	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PROMPEX	PROMPERU	OC / (3)
54498	Gerencia y Asesoría de Alto Nivel en Apoyo a la Gestión Pública - FAG 2007	Ministerio de Economía y Finanzas	OC / (3)
59277	Apoyo a la Modernización e Implementación de Servicios de Salud del Ministerio de Salud	Ministerio de Salud	OC / (3)
59588	Asesoría y Gerencia de Alta Dirección para el Sector Público - FAG 2008	Ministerio de Economía y Finanzas	OC / (3)
70320	Implementación y Fortalecimiento de la Auditoría Nacional de Servicio	SERVIR	OC / (3)
14381	Reforzamiento Institucional del Ministerio de Energía y Minas	Ministerio de Energía y Minas	FC / (3)
14398	Apoyo a la Modernización del MININTER	Ministerio del Interior	FC / (3)
49310	Promoción de Estilos de Vida Saludables	UNODC	FC / (4)
54115	Aplicación Piloto de Veedurías Ciudadanas en Programa Social "JUNTOS"	Contraloría de la República	FC / (2)
55616	Reforzamiento de la capacitación institucional en apoyo a las inversiones públicas regionales	Contraloría de la República	FC / (1)
69259	Fortalecimiento de las capacidades de asesoría y gerencia en el sector público - FAG 2009	Ministerio de Economía y Finanzas	FC / (3)

**O=En Operación; OC= Operacionalmente cerrado; FC= Financieramente cerrado
(1)=Promoción de la inversión y el turismo, (2) = Participación ciudadana
(3)= Organización y gestión pública, (4)= Posicionamiento estratégico**

Transcurrido el primer quinquenio del siglo XXI, la situación económica del Perú se caracterizaba a fines del 2005 por indicadores macroeconómicos favorables, entre ellos el crecimiento sostenido del producto bruto interno (PBI); una baja inflación (2,5% promedio anual en los últimos tres años); nivel sin precedentes de aumento de las exportaciones; un alto nivel de reservas internacionales; nivel de riesgo-país por debajo del promedio latinoamericano, y otros indicadores similarmente favorables.

Estos logros macroeconómicos han ido acompañados de avances en aspectos tales como la puesta en marcha del proceso de descentralización, con el establecimiento, a partir de 2002, de los gobiernos regionales elegidos democráticamente, y al mismo tiempo se han iniciado en la administración pública procesos para transferir a las regiones los principales

programas sociales del Gobierno, cuya existencia obedece al objetivo del Estado de reducir el déficit de bienestar de las personas más pobres del país.

Por su impacto inmediato en la población son de mencionar cuatro programas: Vaso de Leche, Comedor Popular, Desayuno Escolar y Seguro Integral de Salud (SIS), Los resultados determinan que estos programas son levemente progresivos (los pobres reciben la mayoría de los beneficios) La progresividad resulta más marcada en el caso de SIS (Los pobres reciben alrededor del 80% de los beneficios del programa) y más limitada en el caso de los programas alimentarios (los pobres perciben alrededor del 60% de los beneficios) **(5)**

A nivel local, se establecieron instancias de participación, como los Presupuestos Participativos Municipales y se institucionalizo espacios de diálogo, entre ellos las mesas de concertación de la lucha contra la pobreza. Además, se pusieron en marcha programas de empleo temporal de cobertura nacional en los ámbitos urbano y rural, y se ejecuta un amplio programa de vivienda popular en todo el país

3.2 Problemas que el Outcome 51 pretende abordar

Se reconoce, que a pesar de los significativos adelantos señalados en los párrafos precedentes, ellos no son suficientes para impulsar en forma apreciable el crecimiento del empleo y de los ingresos para la población pobre, cuya proporción se estimaba en 2002 en alrededor del 54,3% (14,5 millones de habitantes), ni para la población en situación de pobreza extrema, estimada en 23,9% (6,3 millones), de un total de población estimado en 26,7 millones **(6)**

En el contexto descrito se preparó el Programa País 2006-2010, en base a consultas entre el PNUD y el Gobierno, por conducto de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), y consultas con representantes de la sociedad civil (Acuerdo Nacional), con organismos de cooperación internacional (Sistema de las Naciones Unidas), con otras entidades de cooperación (multilaterales y bilaterales) y con círculos académicos (principales consorcios de investigación académica).

En su elaboración, se tuvo en cuenta los documentos del Gobierno sobre política social y económica, los documentos del Acuerdo Nacional, el compromiso del País con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, así como los documentos del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), el documento de la Evaluación Común para el País, el Informe sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el Perú y el Informe Nacional de Desarrollo Humano

En relación a los ejes fundamentales del Programa País:

a) En lo que respecta al desarrollo de los recursos humanos; la Oficina del PNUD colabora en líneas tales como diseño, aplicación y evaluación de políticas de lucha contra la pobreza; ampliación del acceso a los servicios sociales básicos, con énfasis en las poblaciones en situación desventajosa; y apoyo al pleno ejercicio de los derechos humanos básicos de las personas

b) En lo concerniente al desarrollo de las oportunidades económicas y sociales; el CPD plantea que la Oficina del PNUD colabore, entre otros temas, en la

formulación y la aplicación de estrategias para aprovechar las potencialidades locales y promover el desarrollo sostenible; el desarrollo de microempresas y pequeñas empresas; y el diseño y la aplicación de estrategias para generar nuevos mercados y empleo en que también se incluirían programas orientados a los jóvenes

c) En cuanto al **fortalecimiento de la gobernabilidad democrática**, el CPD plantea que la Oficina del PNUD colabore en el desarrollo de las capacidades técnicas (de programación, planeamiento, gestión, evaluación, seguimiento y rendición de cuentas) de los organismos estatales (nacionales, regionales y locales); el fortalecimiento de mecanismos de participación, concertación y diálogo en entidades estatales y no estatales, la ampliación del uso de la información estadística y del acceso a ella en los procesos de formulación, aplicación y evaluación de políticas; el fortalecimiento de las capacidades estatales para prevenir y manejar situaciones de riesgo social y sanitario, y los desastres naturales. En términos más precisos, el CPD plantea que la labor de la Oficina del PNUD se refleje en la concertación de convenios con sectores empresariales y ministerios, con miras a la formación de cuadros técnicos, y con sectores sociales para la formulación de marcos estratégicos, planes y normas. Asimismo, se propone promover el desarrollo y uso de sistemas de información para control de la gestión pública (7)

El logro de los resultados propuestos en el Plan País 2006-2010 demanda de una participación coordinada de los distintos niveles de gobierno y de sus organizaciones y fuerzas sociales. El Outcome 51 se sitúa en esta problemática, asumiendo que su superación sólo será posible a través de un esfuerzo consistente de mediano y largo plazo.

3.3 Resultados esperados del Outcome 51 en el marco del Programa de País 2006-2010 del PNUD

El Plan País 2006 - 2010 fue formulado en el marco del esquema de resultados corporativos del PNUD denominado Multy Year Annal Framework (MYFF) 2006-2010. Este documento fue remplazado por el Plan Estratégico PNUD 2008-2011, el cual define cuatro áreas focales de trabajo que se vinculan a los resultados de desarrollo a los cuales la Organización debe contribuir con su acción de asistencia a los países.

La estructura del árbol de proyectos ("Project Tree"), que articula conceptualmente el conjunto de Outcomes y Proyectos, fue re-definida en enero 2008 por el PNUD Nacional, tomando en cuenta el nuevo Plan Estratégico de la Organización. Este trabajo de actualización del Project Tree ha permitido la formulación ocho outcomes o resultados esperados coherentes con el contenido y espíritu de CPD 2006 - 2010.

CUADRO N°3 OUTCOMES CPD 2006 – 2010 / PERÚ PNUD: RESULTADOS ESPERADOS

N° Outcome	Resultados Esperados
47	Grupos vulnerables afectados por la marginación y crisis socio-económica atendidos por Programas Nacionales prioritarios implementados con asistencia del PNUD
48	Programas de Micro finanzas y acceso al mercado para los más pobres implementados en por lo menos dos Regiones con el apoyo del PNUD
49	Procesos de Regionalización y Descentralización del Estado implementados contando con el apoyo técnico y operativo del PNUD a nivel de las instancias centrales y regionales
50	Administración de la Justicia y difusión de los Derechos ciudadanos mejorados con la contribución del PNUD a partir de la puesta en acción de las recomendaciones de la CVR y la capacitación a operadores del sector justicia y defensoría

51	Sectores claves de la Administración Pública modernizados con el apoyo de PNUD en sus procesos de gerencia técnica, operativa y de posicionamiento estratégico en sus áreas de acción
52	Establecimiento de capacidades de prevención y manejo de conflictos a nivel del Gobierno Central y Regiones a través de la aplicación de herramientas para la identificación y gestión de conflictos y fortalecimiento del dialogo democrático
53	Capacidad de prevención de riesgos y respuesta frente a desastres naturales establecida con el apoyo del PNUD mediante la integración de la gestión del riesgo en los programas de desarrollo Nacional y regional
54	Capacidad de formulación de Políticas Ambientales, diseño de marcos regulatorios para la conservación y uso sostenible de la Biodiversidad y adaptación / mitigación del cambio climático fortalecida mediante la consolidación de instituciones públicas y de la sociedad civil a nivel central, regional y local

El Outcome 51 como se aprecia, se integra en el marco de resultados institucionales, buscando la modernización de Sectores claves de la Administración Pública en sus procesos de gerencia técnica, operativa y de posicionamiento estratégico en sus áreas de acción.

A continuación en el cuadro N° 4 se aprecia las metas del outcome 51 propuestas para el 2010, así como los indicadores del outcome, e igualmente la línea de base de la que se parte y las fuentes de información a consultar.

Cuadro N°4
Marco de Resultados del Outcome 51 para el período 2006-2010 (10)

Marco de Resultados del Outcome 51						
UNDP FOCUS AREA	UNDAF Outcome	CP Outcome	CP Outcome Target (2010)	CP Outcome Indicador	CP Outcome Baseline	Data Source
Democratic Governance	OUTCOME 3.1: Fortalecimiento de las capacidades técnicas, programación gestión, evaluación y monitoreo, y rendimiento de cuentas de los organismos estatales nacionales, regionales y locales.	OUTCOME 51: Sectores claves de la administración pública modernizados con el apoyo del PNUD en sus procesos de gerencia técnica, operativa y de posicionamiento estratégico en sus áreas de acción.	Proyectos de modernización de entidades estatales implementados a nivel central (por lo menos tres) y regional (por lo menos dos)	Número de proyectos de modernización de entidades estatales diseñados e implementados	Descentralización en marcha, sector informal amplio, normas y procedimientos sin racionalidad uniforme, inercia y disfuncionalidades del aparato estatal, liberalización de la economía, planificación del Estado concentrada en la esfera económica a cargo del MEF, fase expansiva de la economía, índice de pobreza del 50 %	Investigaciones académicas Informes PCM y CADE sobre la modernización del Estado

3.4 Objetivos inmediatos y de desarrollo

En base a lo precisado en el cuadro anterior se pasa continuación a determinar la Performance del Outcome 51

Cuadro N° 5

Marco de Resultados del Outcome 51						
UNDP FOCUS AREA	UNDAF Outcome	CP Outcome	CP Outcome Target (2010)	CP Outcome Indicator	CP Outcome Baseline	Data Source
Democratic Governance	OUTCOME 3.1: Fortalecimiento de las capacidades técnicas, programación, gestión, evaluación y monitoreo, y rendimiento de cuentas de los organismos estatales nacionales, regionales y locales.	OUTCOME 51: Sectores claves de la administración pública modernizados con el apoyo del PNUD en sus procesos de gerencia técnica, operativa y de posicionamiento estratégico en sus áreas de acción.	Proyectos de alcance nacional implementados: Modernizac. de MINSA, MININTER; implement. C.Plan.Estr. //Proyectos alcance regional implementados: Veedurías Ciudadanas; Capacitac. Institucional en apoyo a inversiones. publicas regionales	De los 50 proyectos diseñados del outcome 51, 17 están totalmente implementados. De los 5 proyectos "muestra", si bien 2 están formalmente cerrados, los otros 3, en la práctica también están totalmente implementados(8)	Transferencias de responsabilidades y fondos a las regiones; descenso de la pobreza de 48.6% en el 2004 a 36.2% en el 2008 (9), Grado de inversión país: Fitch en 2008 y (S&P) en 2009. Cración del Centro de Planificación Estratégica. Logro intermedio de objetivos del Milenio (Anexo N°5) Continúan como principales problemas la pobreza y la exclusión	Centro Investigación Univ. del Pacífico, informes PCM sobre moderniz. del Estado, Evaluación Resultados Desarrollo Perú

La información contenida en el cuadro N°5 nos permite concluir que se han superado satisfactoriamente la base de partida del outcome 51 e igualmente que se han alcanzado las metas mínimas propuestas para el 2010. La mejoras económicas y sociales a nivel país alcanzadas a la fecha, si bien son importantes no han permitido aún superar en forma significativa los problemas de pobreza y exclusión que al igual que otros objetivos del milenio tienen una dependencia directa con la modernización del aparato estatal que es tema central del outcome 51.

La vinculación entre los objetivos inmediatos de los proyectos "muestra" y los objetivos de desarrollo se pueden apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro N°6

Output 51: Objetivos inmediatos y de desarrollo de los proyectos “muestra”

Proyecto	Objetivo inmediato	Objetivo de desarrollo
Promoción de la inversión privada (Abril 2004)	Brindar, a través de PRO INVERSIÓN, apoyo técnico especializado, preparar los estudios de factibilidad requeridos para la privatización relacionada a los activos, proyectos y empresas estatales, así como desarrollar en coordinación con las misiones diplomáticas, las gestiones de promoción, roadshows, publicaciones e informes para captar potenciales inversionistas nacionales y extranjeros, interesados en activos, proyectos y empresas del Estado.	Promover la inversión no dependiente del Estado Peruano a cargo de agentes bajo régimen privado, con el fin de impulsar la competitividad del Perú y su desarrollo sostenible
Diseño de estrategias de Promoción de la Realidad Peruana (Julio 2001)	En base al desarrollo de estrategias y políticas informativas sobre mercados potenciales y nichos específicos para la difusión y promoción integral de la realidad del Perú, presentar al país ante el mundo, como un destino privilegiado para el turismo y las inversiones.	Posicionar una imagen integrada y atractiva del Perú y promoverlo ante el mundo como un destino privilegiado para el turismo receptivo y las inversiones; así como el fomento al turismo interno
Desarrollo de una Biblioteca Virtual de la Cooperación Internacional en el Perú y Fortalecimiento de la Biblioteca Nacional del Perú (Enero 2007)	Accesibilidad a la documentación de las agencias de cooperación internacional.	Mejora en el diseño y la calidad de las políticas públicas y de los proyectos de cooperación internacional en el Perú, mediante la recopilación, organización y gestión eficaz de información analítica, estudios y proyectos de cooperación relevantes para el desarrollo del Perú.
Apoyo a la implementación del Ministerio del Ambiente (Julio 2008)	Ministerio del Ambiente implementado y operando sobre la base de la delimitación de sus competencias y funciones y. formulación de un Proyecto de Apoyo Institucional.	Mejorar la calidad de vida de las personas, garantizando la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo y el desarrollo sostenible del país, mediante la prevención, protección y

		recuperación del ambiente y sus componentes, la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y de la biodiversidad de una manera responsable y congruente con el respeto a los derechos fundamentales de las personas
Veedurías Ciudadanas (Diciembre 2006)	Institucionalizar y promover la vigilancia ciudadana, a partir de la base normativa y técnica necesaria para la implementación del Programa de Veedurías ciudadanas en apoyo al control gubernamental en materia de obras públicas, contrataciones y adquisiciones, así como programas sociales.	Lograr que la Contraloría General de la República, como órgano superior del sistema Nacional de control, cautele el uso eficiente eficaz y económico de los recursos del Estado, la correcta gestión de la deuda pública, así como la legalidad de la ejecución del presupuesto del sector público y de los actos de las instituciones sujetas a control, coadyuvando al logro de los objetivos del Estado en el desarrollo nacional y bienestar de la sociedad peruana

El análisis de los objetivos inmediatos y de desarrollo de los cinco Outputs o Proyectos “muestra” permite concluir, que en su formulación o diseño los objetivos inmediatos de proyectos evaluados se encuentran asociados a objetivos de desarrollo vinculados a: la promoción de las inversiones y el turismo, accesibilidad a la información del desarrollo, mejora de la calidad de vida y participación ciudadana en actividades del control de la función pública. De una manera mas general se puede observar en el cuadro N°2 que el resto de proyectos del outcome 51 también están vinculados a estos objetivos de desarrollo (11).

3. 5 Socios claves para el logro del Outcome 51

Los proyectos en apoyo a la organización y gestión pública (algo más del 60% de los proyectos conformantes del outcome 51 incluyen a casi todos los ministerios, resultando por lo tanto todos ellos claves para el resultado propuesto. Esta coincidencia a nivel sectorial en cuanto a resultados buscados, demanda de una centralización de esfuerzos para asegurar que todos los sectores implementen criterios únicos de organización y de gestión, constituyéndose para ello, la Presidencia del Consejo de Ministros como la institución más aparente para desempeñar ese rol.

3.6 Partes interesadas clave

Las principales partes interesadas en el outcome 51, son las siguientes instituciones según los proyectos de su responsabilidad: PRO INVERSIÓN (6), Ministerio del Ambiente (1), PROMPERU (3), Contraloría de la Republica (3), Ministerio de la Producción (3), Presidencia del Consejo de Ministros (3), Ministerio de Comercio Exterior(1), Ministerio de la Mujer (1), Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2), APCI (2), Ministerio del Trabajo (1), Ministerio de Relaciones Exteriores (1), Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica- U. Católica (1), SENASA (1), Congreso de la República (2), Universidad Cañetano Heredia (1),Ministerio de Economía y Finanzas (4), Ministerio de Educación (1), ONPE (1), Ministerio de Educación (1), Ministerio de Agricultura (2), SERVIR

(3), Ministerio de Energía y Minas (1), Ministerio del Interior (1) , Ministerio de Salud (2), UNODC (1), PNUD (1)

Otras partes interesadas y que desempeñan un rol importante en la ejecución de estos proyectos son: Sociedad Nacional de Industrias, Cámaras de Comercio, empresas hoteleras, agencias de turismo, Asociaciones de Padres de Familias, entre otras agrupaciones.

En el trabajo coordinado que se realiza entre las entidades y agrupaciones del primer y segundo grupo, ha jugado un rol relevante el PNUD no solo apoyando la ejecución de proyectos sino también constituyéndose en un agente activo en su ejecución

3.7 Beneficiarios previstos

Los beneficiarios cercanos están constituidos por las personas y entidades que participan en el Proyecto o son los primeros en aprovechar su ejecución y los resultados de los mismos. Beneficiarios finales es la población en general, asociadas o no entre sí, que en el tiempo y en forma permanente van a usufructuar de los resultados de los proyectos.

En relación a los proyectos “muestra” los beneficiarios previstos se aprecian en el siguiente cuadro

Cuadro N°7

Beneficiarios previstos

Proyecto	Beneficiarios cercanos	Beneficiarios finales
Promoción de la inversión privada PROINVERSIÓN	Técnicos y personal profesional de PRO INVERSIÓN, consultores y empresas contratadas para preparar los estudios de factibilidad requeridos y las correspondientes gestiones de promoción. .	Población en general y más específicamente la población de las áreas donde se realizan las inversiones. Incluye al sector empresarial nacional que participa de las inversiones o las complementa aprovechando las economías externas que se generan
Diseño de estrategias de Promoción de la Realidad Peruana PROMPERU	Técnicos y personal profesional de PROMPERU, consultores y empresas contratadas para desarrollar los estudios requeridos.	Población en general y en particular la ubicadas en los centros de atracción turística
Desarrollo de una Biblioteca Virtual de la Cooperación Internacional en el Perú y Fortalecimiento de la Biblioteca Nacional del Perú BNP/APCI/PNUD	Personal de la BNP y personas que acceden a la Biblioteca Virtual Todos los interesados en la formulación, programación, ejecución y análisis de iniciativas de cooperación internacional	Organismos y Agencias de cooperación internacional e instituciones receptoras de la cooperación internacional por la posibilidad de mejora en la formulación de proyectos
Apoyo a la implementación	Funcionarios y personal del MINAM, personas que	La población en general y las poblaciones más vulnerables a

del Ministerio del Ambiente MINAM	requieren o demandan de los servicios del MINAM	los desastres ecológicos y deterioro ambiental
Veedurías Ciudadanas Contraloría Gral. de la República	Personas incorporadas como Veedores, las instituciones públicas que mejoran su nivel de control de los recursos públicos y del cumplimiento normativo vigente	Población en general que se beneficia del buen uso de los recursos públicos y la población beneficiaria de los bienes y servicios que brindan las instituciones públicas auditadas bajo esta modalidad.

Los beneficiarios del resto de proyectos del outcome 51 son: funcionarios y personal de los ministerios de la Producción, Comercio Exterior y Turismo, De la Mujer, Relaciones Exteriores, Salud, Transportes y Comunicaciones, así como las personas que demandan los servicios que brindan estas instituciones. A ellos se añaden los profesionales y empresas consultoras o de ejecución de obras que realizan estudios y obras por parte de los ministerios indicados.

IV. Resultados y conclusiones

4.1 Resultados

El outcome 51 se compone de 50 proyectos, de los cuales 33 están operativos, 11 operacionalmente cerrados y 6 financieramente cerrados. La mayor parte de los proyectos están dirigidos a la modernización de los ministerios y otras entidades públicas, habiendo contribuido significativamente con su ejecución, a la mayor eficacia de estas instituciones, si bien existen aún necesidades por satisfacer como lo es la unificación criterios en cuanto a organización institucional y a la estandarización y simplificación de procedimientos.

Es de resaltar la mejor gerencia lograda en gran parte de las instituciones públicas que han contado con proyectos del PNUD de apoyo a la gestión, que han posibilitado la contratación de consultorías especializadas y la facilitación al acceso a mecanismos complementarios de Naciones Unidas para la adquisición de equipos y ejecución de obras (UNOPS).

Respecto de los proyectos “muestra”, tres están operativos y dos operacionalmente cerrados

Dos de los proyectos “muestra” (PROINVERSIÓN y PROMPERÚ) se han iniciado en el periodo 2001-2005, es decir antes de la suscripción del Documento de Programa País 2006-2010. Estos dos proyectos se han financiado con recursos propios del gobierno central, que se han utilizado para la contratación de consultorías y estudios, así como para el financiamiento del personal especializado que no era posible de contratar dada las limitaciones existentes en las normas presupuestales. Estos dos proyectos continúan en la práctica, si bien en otra fase; lo demandado en este caso por PROINVERSIÓN es sensiblemente menor a lo de años anteriores y en el caso de PROMPERU, se incluye, con recursos provenientes del PNUD, una actividad trascendente como es la reingeniería de procesos. En el caso de PROMPERÜ si bien la entidad ha desarrollado sus capacidades gerenciales, sigue siendo pertinente la asistencia del PNUD en áreas que permitan asegurar al Perú como destino turístico, dado la gran competitividad que se da a nivel internacional respecto de este mercado.

Los otros tres proyectos “muestra” se han aprobado en este segundo quinquenio y por lo tanto se ajustan en su formulación y evaluación, a la nueva metodología de evaluación por resultados, que a cobrado mayor impulso a partir del 2007-2008. De estos proyectos, uno (Contraloría) esta cerrado operacionalmente y los otros dos continúan en ejecución.

Si bien, por su punto de partida, hay una diferencia metodológica en cuanto a su formulación y evaluación de estos cinco proyectos “muestra”, el conjunto de todos ellos se ajustan plenamente a lo propuesto en el outcome 51: modernización de sectores claves de la administración pública en sus procesos de gerencia técnica, operativa y de posicionamiento estratégico en sus áreas de acción. .

El proyecto “**Promoción de la inversión privada**” ha posibilitado la gestión institucional de PROINVERSIÓN, facilitando la contratación de profesionales de alto nivel y la adopción de normas y estándares del PNUD. En cuanto a resultados son evidentes sus logros, que se reflejan en el destacable incremento de las inversiones en el país, en particular las de procedencia extranjera.

El apoyo a la gestión institucional de una entidad gubernamental en particular si es nueva, constituye un buen aporte de la cooperación internacional, sin embargo, puede resultar contraproducente para la misma institución si dicho apoyo se prolonga excesivamente. Este

riesgo ha disminuido para PROINVERSIÓN por la sensible menor gravitación del proyecto en su accionar de estos últimos años.

Con la implementación del proyecto **“Desarrollo de una Biblioteca Virtual de la Cooperación Internacional en el Perú y el Fortalecimiento de la Biblioteca Nacional del Perú”**, se ha logrado accesibilidad a la documentación de las agencias de cooperación internacional, lo que permite la difusión de información especializada (a Diciembre del 2009: 5,000 documentos en línea y 600 en digitalización); además promueve la gestión eficiente de los recursos de las entidades cooperantes y de las unidades ejecutoras; asimismo da a conocer los esfuerzos de la cooperación internacional con lo que se facilita la optimización de nuevos proyectos.

El proyecto será sostenible si se mantiene el desarrollo del proceso que se ha venido trabajando hasta ahora. Para ellos es necesario un compromiso de parte de BNP de mantener o capacitar a personal calificado para que continúe con los procesos

El resultado previsto con el Proyecto **“Apoyo a la implementación del Ministerio del Ambiente”** se puede considerar satisfactorio, ya que el Ministerio del Ambiente esta operando sobre la base de la delimitación de sus competencias y funciones y además, como estaba previsto en la Asistencia Preparatoria con el PNUD, se ha formulado un Proyecto para el apoyo a la implementación del Ministerio del Medio Ambiente que se centrara en el aspecto de fiscalización. La contribución del PNUD ha sido trascendente dado que ha significado la creación de una nueva institución pública donde la experiencia internacional en este tema ha sido muy útil. En el caso de este y el anterior proyecto no se ha identificado aspectos negativos significativos en sus ejecuciones.

Respecto al proyecto **“Diseño de estrategia de Promoción de la Realidad Peruana”**, en la medida que fue suscrito en el 2001, no se enmarca en el nuevo concepto de formulación, monitoreo y evaluación por resultados. Sin embargo es posible explicitar el resultado del mismo tomando en cuenta lo que se señala en el documento del Proyecto como objetivo final: “Mejorar la imagen institucional del Perú, dotando al país de un soporte de confiabilidad, credibilidad y prestigio en el extranjero, lo que contribuirá notablemente en el incremento del flujo de inversiones y turistas”. Complementariamente se considera **“Consolidar la institucionalización de PROMPERU como una entidad creativa, flexible y eficiente, de amplia convocatoria y reconocida credibilidad”**.

Este Proyecto desde sus inicios ha apoyado sustantivamente la ejecución del presupuesto de PROMPERU, en tal sentido ha cumplido su finalidad al contribuir significativamente a su reforzamiento institucional, al no limitarla al cumplimiento estricto de las normas de contratación nacionales, lo cual hubiera imposibilitado la realización de una serie de acciones que por sus características resultaban difíciles de llevarse a cabo con la normatividad

Como aspecto negativo se podría mencionar la demora en disminuir la gran dependencia de PROMPERU de este proyecto, lo cual comienza a darse con la firma en enero del 2009 del proyecto **“Fortalecimiento Institucional de PROMPERU”**, el cual recoge en su alcance los resultados de la evaluación de cierre de este proyecto.

El resultado propuesto en el proyecto **“Veedurías Ciudadanas”**, referido al Establecimiento del Programa de Veedurías ciudadanas, con base normativa, condiciones técnicas y personal capacitado, ha sido plenamente alcanzado, no solo en cuanto a la aprobación formal de las Veedurías Ciudadanas como un nuevo mecanismo de control en la Contraloría General de la República, sino también porque ha sido posible su aplicación piloto en el Programa Social Juntos”. La sostenibilidad de este proyecto esta respaldada en gran parte por la consideración de esta nueva función de la CGR en su nuevo ROF.

Dada que la corrupción es una variable negativa que atenta contra los objetivos y resultados del outcome, este logro de las Veedurías en cuanto a la participación ciudadana en el cumplimiento de las funciones de la CGR, constituye un esfuerzo digno de resaltar y reforzar.

No se ha identificado aspectos negativos significativos en la formulación y ejecución de este proyecto.

4.2 Conclusiones

- A pesar de los cambios y avances que se han logrado en estos últimos años en el Perú, un obstáculo permanente para que ello continúe y se profundice y sobretodo se vuelva irreversible, es que efectivamente se logre una verdadera reforma del Estado que asegure, entre otros resultados, la “modernización de sectores claves de la Administración Pública, tanto en sus procesos de gerencia técnica y operativa como de posicionamiento estratégico en sus áreas de acción”, en tal sentido **continúa siendo pertinente el outcome 51.**

- Los niveles de inversión extranjera alcanzados durante estos años, el aumento de turistas y la mejora en la infraestructura hotelera, la participación exitosa de la sociedad civil en las veedurías ciudadanas piloto realizadas, la concreción exitosa y el alcance de la biblioteca virtual de la cooperación internacional, así como la institucionalización del Ministerio del Ambiente, son logros concretos de los proyectos “muestra”, a los que se aúna los resultados del resto de proyectos del outcome 51, que como se señala en el punto anterior, han influido en el nivel de desarrollo alcanzado por el Perú en estos últimos años, razón por la que por lo que se puede concluir que **es satisfactorio el progreso del outcome 51.**

- Los objetivos de los proyectos que conforman el outcome 51 están asociados a los objetivos de desarrollo como en detalle se evidencia en el cuadro N°6 para el caso de los proyectos muestra, lo que permite inferir la vigencia del Programa País 2006-2010. Es de señalar, que **si bien los objetivos de desarrollo están asociados entre sí, no resulta del todo evidente la articulación entre los proyectos** que conforman el outcome 51 para garantizar la sinergia de los mismos.

- La evaluación del conglomerado de proyectos del Outcome 51 permite inferir que a pesar de que los Outputs de los proyectos se concentran en Lima, la posibilidad de réplica, **a través de las administraciones centrales (ministerios) hace viable la proyección de beneficiarios en todo el país.**

Ello se complementa con el outcome 49 cuyos proyectos están orientados básicamente a apoyar el proceso de descentralización y en donde el PNUD ha asumido un activo compromiso con las regiones del interior del país donde ha abierto oficinas.

- En los logros obtenidos es de resaltar el trascendente rol desempeñado por el PNUD, que ha coadyuvado:

- ✓ A la **gobernabilidad democrática del país**, posibilitando que el Perú se sitúe en el contexto internacional como un país estratégico
- ✓ A la **facilitación de procesos y al auspicio de consensos.**
- ✓ A la **mejor gerencia de gran parte de las instituciones públicas** que han ejecutados proyectos en apoyo a la gestión institucional. Como ejemplos se puede señalar: el fortalecimiento del MEF en cuanto a capacidades de asesoría y gerencia, la implementación del Centro de Planificación Estratégica, el apoyo a PROINVERSIÓN en cuanto al diseño y promoción de la inversión privada, la formulación de las bases técnicas para la implementación de un Modulo para la gestión de los recursos humanos en el sector público, el fortalecimiento institucional

de ministerios (RREE, MINSA, MEM, MTC, MINAM, entre otros), el diseño y funcionamiento de una biblioteca virtual de la cooperación internacional.

- Adicional a lo señalado es de reconocer la **contribución del PNUD para diagnosticar la situación de desarrollo en el Perú y para proponer y viabilizar propuestas de solución**. En ese sentido son de destacar:

- ✓ El apoyo a la elaboración de informes sobre el cumplimiento de los ODM en el Perú;
- ✓ La publicación de los Informes Nacionales de Desarrollo Humano, cuadernos del PNUD otros materiales del equipo de Desarrollo Humano.
- ✓ La elaboración de documentos analíticos de la situación del país, como el “Mapa de las Potencialidades”

- Es sumamente importante para la **sostenibilidad del outcome 51**, la **institucionalización de los resultados** de los proyectos que lo conforman, es decir la formalización de las nuevas acciones en el ROF de las instituciones ejecutoras de los proyectos y la correspondiente consideración presupuestal, que asegure su permanente ejecución, paralelamente es necesario la apropiación de las nuevas tareas por parte de las entidades privadas y asociaciones de ciudadanos involucrados.

- En la ejecución de los proyectos integrantes de los distintos outcomes se cumplen los principios generales que guían las estrategias para la ejecución del Programa País 2006-2010. En este contexto es de destacar la **interiorización del personal del PNUD** con estos enfoques y políticas, que han sido acompañadas con programas de difusión a los funcionarios de las contrapartes nacionales, todo ello en cumplimiento del mandato que tiene al respecto el PNUD.

- Los outputs producto de la implementación de los proyectos han permitido alcanzar el **target** del Outcome 51. Analizando el total de proyectos y actividades ejecutadas, se tiene que hasta la fecha, se ha logrado **involucrar en el desarrollo de capacidades de organización y gestión moderna a por lo menos tres entidades públicas del nivel central** (PROINVERSIÓN, PROMPERU y Ministerio del Ambiente) y **dos entidades de alcance regional** (JUNTOS y Contraloría General de la República).

- En el **proyecto de Promoción de la Inversión Pública**, es de destacar que a partir del 2004 el PNUD acordó con PROINVERSIÓN, la **aplicación obligatoria de sus nuevas normas de gestión** que son más exigentes que las anteriores en lo que se refiere a la contratación del personal y las adquisiciones.

- El **Proyecto de Veedurías Ciudadanas** ha logrado una exitosa participación de la **sociedad civil**, lo cual indudablemente es un **punto importante en la lucha contra la corrupción** en la medida que estas veedurías se incrementen y perfeccionen en el tiempo; la consecuencia de ello será la **mejora en el mediano y largo plazo de la gestión pública**. Los resultados de las veedurías piloto realizadas al Programa de Apoyo Directo a los más pobres “Juntos”, son muy prometedores

- El **Proyecto de “Biblioteca Virtual”** a pesar del relativo poco monto requerido para su implementación y lo reciente de su ejecución, es un **proyecto digno de resaltar** por el éxito del mismo en cuanto a su **acertado diseño y eficiente ejecución y sobretodo por su gran significación y proyección**. Este proyecto entre otros logros, **permite poner en valor la información generada por esta cooperación**.

- Producto de las entrevistas realizadas, los funcionarios de **solo una de las cuatro instituciones visitadas**, indicaron que la **nueva normatividad que venía aplicando en PNUD era compleja** y que ya no brindaba las ventajas de fluidez de las anteriores normas.

- En cuanto a los aspectos básicos a desarrollar para el **Fortalecimiento de la Gobernabilidad Democrática** se puede concluir que **se ha avanzado satisfactoriamente en el desarrollo de las capacidades técnicas** (formación de cuadros) y en el **fortalecimiento de los mecanismos de participación, concertación y dialogo** en las entidades estatales y no estatales (desarrollo de marcos estratégicos, planes y normas) **y en forma meridiana en la ampliación del uso y acceso a la información estadística** en los procesos de diseño, implementación y evaluación de estadísticas (uso de sistemas de información para el control de la gestión pública).

V. Recomendaciones

5.1 Respeto al tratamiento de los out comes:

- Desarrollar mecanismos que permitan mejorar la articulación interna entre los proyectos asociados al Outcome 51 de manera que puedan promoverse procesos sinérgicos entre ellos. Para ello en el momento de la formulación de los proyectos debe establecerse una matriz en la que se explicita cómo contribuye cada uno de ellos en el logro de los objetivos básicos del outcome, en este momento se identificarán los puntos comunes lo cual facilitará la coordinación entre ellos. En base a las interdependencias que se identifiquen se podrá establecer o acordar flujos de información e intercambio de experiencias **(PNUD / APCI, Sectores)**.
- En base a la matriz sugerida se podrá establecer la asociación entre los productos y los resultados. Se debe en lo posible explicitar la “cadena de causalidad” que pone en evidencia los eslabonamientos entre los productos del PNUD y los resultados **(PNUD/ Sectores)**.
- El logro pleno de los Outcomes demandan periodos de tiempo no menores de 10 años, lo cual deberá tenerse en cuenta en la elaboración de los programas país. Cada vez que se elabore un nuevo programa, el PNUD debe insistir con los funcionarios del nuevo gobierno que se instaure en el país, la necesidad de dar continuidad a los resultados de los outcome que se vienen implementando.**(PNUD/ APCI)**
- En la elaboración del próximo Programa País se debe aprovechar para actualizar los marcos de acción de los proyectos que se extiendan y que han sido aprobados antes del Programa de País 2006-2010. El nuevo CPD que se formule, debe contar con una participación activa del nuevo gobierno que se instaure en Julio del 2011, que permita realmente su apropiación nacional, aplicando una visión amplia, con ejes estratégicos, y acordando iniciativas a implementarse. Sería deseable que en las metas y resultados que se acuerden se identifique los responsables de su ejecución. **(PNUD/APCI)**
- Resulta trascendente que los nuevos outcomes o el reajuste de los actuales, se haga en base a proyectos que desde su formulación respondan a la metodología de gestión y evaluación por resultados y tengan en cuenta la necesaria articulación que debe darse en los outputs definidos **(PNUD/Sectores)**.
- El nuevo CPD incluirá proyectos aún en ejecución y proyectos nuevos; en la selección de estos últimos debe enfatizarse el apoyo a la reforma de la administración y carrera pública y al fortalecimiento de las capacidades de gestión de los gobiernos regionales y municipales **(PNUD/ Sectores, Regiones)**

5.2 Respeto a la aplicación de la metodología de gestión por resultados

- La adopción de esta metodología significa un gran avance en el propósito de mejorar la eficacia y eficiencia de los proyectos de cooperación internacional; sin embargo si no se asegura su adecuada implementación puede convertirse en un ejercicio meramente formal. Bajo esta consideración, resulta recomendable que el PNUD en coordinación con APCI, amplíen la difusión de esta metodología de gestión y evaluación por resultados en los sectores, refuercen los mecanismos y actividades de monitoreo y evalúen periódicamente la consecución de los resultados. El

momento más adecuado para implementar esta recomendación sería durante el proceso de formulación del nuevo CPD.

Cabe precisar que si bien funcionalmente APCI es la institución indicada para acompañar al PNUD en las acciones indicadas, paralelamente el PNUD debe coordinar directamente con los sectores para asegurar la efectividad de esta recomendación. Debe también considerarse para el caso de la formulación del nuevo CPD la participación del CEPLAN. **(PNUD /APCI, Sectores, CEPLAN)**

- Fortalecer la etapa de formulación de proyectos para las futuras intervenciones asociadas al Outcome 51 .Se debe reiterar con adecuado énfasis, en el proceso de evaluación de las propuestas de gobierno, la exigencia de determinar elementos precisos y confiables respecto a su viabilidad. Esto permitiría mejorar las propuestas mismas y daría mayor fundamento a los rechazos que realiza frecuentemente el PNUD de propuestas de proyectos. Ello permitiría a la vez a los funcionarios del PNUD, participar en mejores condiciones en la negociación de los proyectos, ajustando de esta manera la intervención del PNUD a los objetivos establecidos por sus metas corporativas y nacionales. Ello adquiere mayor relevancia si se tiene en cuenta que el proceso de negociación de un proyecto de cooperación internacional y de su financiación es un proceso complejo en el cual intervienen varias instancias (gobierno, PNUD Perú, Sede central del PNUD, sede regional del PNUD, Donantes multilaterales y bilaterales, sociedad civil. **(PNUD/Sectores)**.
- Es de recomendar por parte del PNUD, la mayor difusión de los principios generales que guían las estrategias para la ejecución de los Programa País, así como fomentar, en el marco de la formulación del nuevo CPD, el logro de acuerdos con las contrapartes nacionales en la etapa de formulación de los proyectos, antes de su aprobación formal, ya que ello posibilita compromisos específicos institucionales **(PNUD/APCI)**

5.3 En cuanto a la sostenibilidad del outcome y output

- Para dar sostenibilidad en el tiempo a los outcomes, en particular cuando se retira la cooperación internacional, es recomendable que los sectores responsables de la ejecución de los proyectos afiancen su relación con los beneficiarios y con las instituciones y agrupaciones de pobladores involucrados, propiciando que se apropien de los objetivos y resultados de los proyectos. Se debe acordar explícitamente con las instituciones ejecutoras de los proyectos, que aseguren la sostenibilidad de los mismos, incluyendo las nuevas tareas producto del proyecto como funciones permanentes, lo que se deberá reflejar en su organización y procedimientos. Si bien esto es considerado como parte de la estrategia de “salida” que figura en los manuales del PNUD, se debe reiterar su necesidad de aplicación por parte de los sectores y APCI sobretodo, quien debe cumplir un rol de supervisor en el cumplimiento de este importante requisito. **(APCI / Sectores)**.

5.4 En cuanto a la contribución del PNUD

Es ampliamente reconocida la trascendencia del PNUD en el diseño y ejecución de los programas de desarrollo del país, siendo de resaltar, entre otros papeles desempeñados, el posibilitar la contratación de personal especializado con remuneraciones que no era posible realizarlas con las normas nacionales e igualmente facilitar las adquisiciones de gran parte del sector público aplicando las normas del PNUD. La experiencia en la aplicación de estas normas ha posibilitado la formulación y aprobación de nuevas normas

para la contratación de personal (CAS) y para las adquisiciones en el sector público nacional.

- En este contexto el PNUD en coordinación con APCI, deberían intensificar sus esfuerzos en diversificar sus alianzas y su colaboración con la sociedad civil, para fortalecer la perspectiva de sostenibilidad del programa. En general el PNUD deberá buscar otros aspectos que puedan brindar valor agregado al desarrollo del País. **(PNUD / APCI)**

5.5 En cuanto a los proyectos de la “muestra”

- Dado el trascendente rol que viene cumpliendo PROINVERSIÓN, es importante **asegurar la mejor ejecución del nuevo proyecto “Apoyo a la gestión de PROINVERSIÓN”** suscrito en el 2009, el mismo que esta orientado a superar algunas debilidades institucionales como:
 - ✓ La distorsión social desfavorable que generan algunos procesos de promoción de la inversión.
 - ✓ La insuficiente coordinación con algunas instancias gubernamentales.
 - ✓ La distorsión de la imagen institucional por parte de la población. **(PROINVERSIÓN, MEF/ Sectores)**
- Dada las perspectivas del proyecto de **Veedurías Ciudadanas**, es recomendable reforzar la formalización y ejecución de éstas, tanto por el lado de la Contraloría de la República como por el lado de las demás entidades públicas, que permitan, entre otras acciones que con el tiempo y la práctica, los veedores logren mayor independencia en la realización de sus funciones; igualmente es recomendable alentar el apoyo de otras fuentes cooperantes por un determinado tiempo, hasta lograr consolidar este nuevo tipo de actividad de control. **(CGR)**
- En el nuevo proyecto **“Fortalecimiento Institucional** de PROMPERÜ, que es en parte una prolongación del proyecto evaluado “Diseño de Estrategia de Promoción de la Realidad Peruana”, es conveniente que el PNUD afine su estrategia de “salida” tal como lo indican sus manuales de procedimientos; para ello PROMPERU deberá asumir cada vez más el financiamiento directo de las actividades que se repiten cada año y que tiene que ver básicamente con la contratación de consultorías especializadas, simultáneamente debe priorizar, por su positivo efecto en la gestión institucional, la actividad referida a la “reingeniería de Procesos”. **(PROMPERÜ)**
- Dada la trascendencia del Proyecto **“Biblioteca Virtual”**, es recomendable apoyar sustantivamente su relanzamiento, buscando sensibilizar a las agencias cooperantes en cuanto a lograr financiamiento, tal como es el propósito del PNUD, APCI y BNP, reflejado en el Acta del Comité Ejecutivo, suscrita el 4 de febrero del 2010 por sus máximas autoridades (Anexo N°7). **(PNUD/ BNP, APCI)**

VI. Lecciones aprendidas

Producto de la evaluación realizada es posible inferir las siguientes lecciones:

a) Un conjunto de proyectos no constituyen de por sí un Programa; para lograr ello hay que articular orgánicamente a los proyectos que lo conforman, de manera que puedan compartirse procesos, problemas, soluciones y resultados. El proceso de formulación del nuevo CPD será la oportunidad para corregir y mejorar en este importante aspecto.

b) La apropiación gradual de los objetivos de los proyectos por parte de las entidades públicas y sectores de la población involucrados, es una imprescindible necesidad a satisfacer para asegurar el **soporte que requieren los proyectos y con ello su sostenibilidad** en el tiempo; esta es otra lección que se desprende de este ejercicio evaluativo.

c) El resultado alcanzado en el Proyecto de Veedurías Ciudadanas nos enseña que es posible lograr la participación ordenada y productiva de la sociedad civil en el cumplimiento de las funciones públicas, como lo es en este caso la función de control.

d) El monitoreo ordenado y compartido entre las entidades que intervienen en un proyecto es una acción clave para el éxito de los mismos, tanto en cuanto a la obtención de los resultados buscados como en cuanto a asegurar su sostenimiento, tal como se evidencia en el Proyecto de Biblioteca Virtual, que es un Proyecto exitoso en su ejecución y de gran impacto y proyección. Ello en gran parte se debe a que cuenta con dos comités uno técnico y otro Directivo. Sería alentador que actas de acuerdo como la que se acompaña en el anexo N°7 se repitieran para otros proyectos.

e) De la documentación leída para los fines de esta evaluación, es de destacar la “Evaluación de Resultados PERÚ”, que en su acápite 5 sobre posicionamiento Estratégico del PNUD, señala que “esta institución ha venido trabajando mayormente con fondos del Estado, lo que explica la alta capacidad de respuesta a las solicitudes del Estado, sin embargo los instrumentos de gestión ofrecidos por el PNUD han paliado al mismo tiempo, la necesidad de normar mejor el funcionamiento del Estado”: Esta característica se refleja en dos de los proyectos de la “muestra” del outcome 51(PROINVERSION y PROMPEX) y ha comenzado a variar en los últimos años. **Este resultado deja como lección que una solución que resulta oportuna y conveniente en un momento para una institución, si se prolonga en demasía, puede producir efectos contrarios a los buscados.**

f) En proyectos innovadores se ha comprobado que el aprendizaje es un requisito básico para mejorar el desempeño de los mismos. Es indispensable que los proyectos que apoya el PNUD, y otros similares, se constituyan en una oportunidad para el aprendizaje compartido. Ello supone contar con una instancia de análisis y sistematización de procesos y resultados y un mecanismo para compartir esta información entre los involucrados tanto internos (el personal de los propios proyectos) como externos (otras agencias de cooperación, instituciones nacionales y sociedad en general).

g) Finalmente la modalidad y el estado de ejecución de los proyectos , nos evidencian que las perspectivas de sostenibilidad de los proyectos continua dependiendo en primer lugar de la capacidad de implementación de los actores nacionales los cuales están sujetos a muchas restricciones de carácter burocrático, que limitan la mejor ejecución de los proyectos y la interiorización de los mismos. Esta situación pone en relieve la necesidad de reforma del Estado que le permita mejorar su capacidad de gestión, en tal sentido la importancia y vigencia del outcome 51 queda demostrada y por lo tanto también la necesidad de revisión de su composición y de su estrategia de implementación.

VII. Anexos

- Nº1** Términos de referencia de la consultoría
- Nº2** Relación de entrevistados
- Nº3** Cuestionarios con respuestas
 - 3.1 Funcionarios del PNUD
 - 3.2 Funcionarios de las entidades ejecutoras de los proyectos
 - PROMPERÚ
 - PROINVERSIÓN
 - Contraloría General de la República
 - Biblioteca Nacional del Perú
 - Ministerio del Ambiente
- Nº4** Documentación consultada
- Nº5** Logros objetivos del Milenio
- Nº6** Notas
- Nº7** Carta de remisión de Acta del Comité Ejecutivo del proyecto Biblioteca Virtual

ANEXO Nº1
TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA
EVALUACIÓN DEL OUTCOME 51 DEL PROGRAMA DE PAIS 2006-2010
FIRMADO POR EL GOBIERNO DEL PERU Y EL PNUD

I. INTRODUCCIÓN

✦ Evaluación del Outcome 51

En el marco del Plan de Evaluación del Programa País 2006-2010 del PNUD en el Perú, durante el segundo trimestre del año 2010 se realizará la evaluación del Outcome 51¹: **“Sectores claves de la Administración Pública modernizados con el apoyo del PNUD en sus procesos de gerencia técnica, operativa y de posicionamiento estratégico en sus áreas de acción”**.

De acuerdo a los Procedimientos y Políticas del PNUD, dicha evaluación tendrá carácter independiente, será financiada con recursos del PNUD y deberá cumplir con los presentes Términos de Referencia, los Lineamientos de Evaluadores de Resultados y con el Manual de Seguimiento y Evaluación de Resultados del PNUD. Dichos documentos se anexan.

La evaluación del Outcome debe tener un enfoque estratégico y un amplio alcance, concentrando el análisis en los resultados para cumplir con objetivos centrales de desarrollo en el País.

✦ Antecedentes

Como parte de la Reforma de la Organización de las Naciones Unidas, la Evaluación Conjunta de País (por sus siglas en inglés, CCA: *Common Country Assessment*) y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (por sus siglas en inglés UNDAF: *United Nations Development Assistance Framework*), han sido los principales instrumentos para facilitar una programación conjunta entre todos los organismos de las Naciones Unidas a nivel de país. El CCA fue realizado en base a una evaluación conjunta en la cual se detectaron las posibles causas de los principales problemas de desarrollo en el Perú.

Para hacer frente a estos retos y alcanzar los Objetivos del Desarrollo del Milenio (ODMs), el equipo de Naciones Unidas en el Perú formuló el UNDAF a fin de maximizar la coordinación y efectividad de la asistencia para el desarrollo, en concordancia con las prioridades nacionales. Una vez el UNDAF fue aprobado, las tres Organizaciones con programación armonizadas (UNDP, UNFPA y UNICEF) elaboraron el Documento de Programa de País (por sus siglas en inglés CPD: *Country Programme Document*), cuyo período de vigencia es del 2006 al 2010.

El CPD 2006-2010 ha sido formulado en base a consultas realizadas por el PNUD con el Gobierno, a través de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), representantes de la sociedad civil (Acuerdo Nacional), de la cooperación internacional (Sistema de NNUU), principales cooperantes (multilaterales y bilaterales) y del medio académico (principales consorcios de investigación académica). En su elaboración, se han tenido en cuenta los documentos de política social y económica del Gobierno, los

¹ Se definen “Outcomes” los Resultados Esperados del Programa de País 2006-2010.

Documentos del Acuerdo Nacional, el compromiso del país con los Objetivos del Milenio, así como los documentos del UNDAF, el CCA, el Informe de los ODMs y el Informe Nacional de Desarrollo Humano.

Las intervenciones del CPD 2006-2010 se llevan a cabo en concordancia con el compromiso del país respecto a los ODMs, a las prioridades nacionales reflejadas en el Acuerdo Nacional y en armonía con lo establecido para el país en el UNDAF. En este sentido, el Programa de País focaliza sus acciones en el fortalecimiento de capacidades nacionales, apoyo al desarrollo de las poblaciones excluidas, y a la consolidación de la Gobernabilidad. En este contexto, se consideran como ejes fundamentales las áreas siguientes:

- a) Desarrollo de las capacidades humanas;
- b) Desarrollo de las oportunidades económicas y sociales;
- c) Fortalecimiento de la Gobernabilidad democrática.

Dentro del área de **Fortalecimiento de la Gobernabilidad Democrática**, el CPD establece que el PNUD espera colaborar en el desarrollo de las capacidades técnicas (de programación, planeamiento, gestión, evaluación, monitoreo y rendición de cuentas) de los organismo estatales (nacionales, regionales y locales); fortalecimiento de mecanismo de participación, concertación y diálogo en las entidades estatales y no estatales; ampliación del uso y acceso de la información estadística en los procesos de diseño, implementación y evaluación de políticas. En términos más precisos, el CPD plantea el establecimiento de convenios con sectores y ministerios en apoyo a la formación de cuadros técnicos y con sectores sociales en apoyo al desarrollo de marcos estratégicos, planes y normas. Asimismo, se promueve el desarrollo y uso de sistemas de información para control de la gestión pública.

Con respecto al tema general de la “Modernización del Estado”, el Outcome 53 representa el Resultado Esperado del Programa de País 2006-10 del PNUD en el Perú.

✚ **El Marco de Resultados del Outcome 51 se presenta en el siguiente cuadro:**

Marco de Resultados del Outcome 51						
UNDP FOCUS AREA	UNDAF Outcome	CPD Outcome	CPD Outcome Target (2010)	CPD Outcome Indicator	CPD Outcome Baseline	Data Source
DEMOCRATIC GOVERNANCE	3.1 Fortalecimiento de las capacidades técnicas, de programación, gestión, evaluación y monitoreo, y rendimiento de cuentas de los organismos estatales nacionales, regionales y locales.	OUTCOME 51: Sectores claves de la Administración Pública modernizados con el apoyo del PNUD en sus procesos de gerencia técnica, operativa y de posicionamiento estratégico	Proyectos de modernización de entidades estatales implementados a nivel central (por lo menos tres) y regional (por lo menos 2).	Número de proyectos de modernización de entidades estatales diseñados e implementados	Balance sobre modernización del Estado (al 2005)	Investigaciones académicas (Universidad del Pacífico), Informes PCM y CADE sobre la modernización del Estado.

		en sus áreas de acción.			
--	--	-------------------------	--	--	--

✚ Proyectos vinculados al Outcome 51

Para la presente Evaluación, ha sido seleccionada una muestra de cinco Proyectos representativos del Outcome 51, sobre los cuales se deberá enfocar el análisis. Los proyectos “muestra” se presentan en el cuadro a continuación:

Muestra de Proyectos representativos del Outcome 51			
Project ID	Denominación del Proyecto	Entidad de Implementación	Project Status *
14443	Promoción de la Inversión Privada	PROINVERSION	O
55002	Desarrollo de una Biblioteca Virtual de la Cooperación Internacional en el Perú y Fortalecimiento de la Biblioteca Nacional del Perú	Biblioteca Nacional	O
62108	Apoyo a la Implementación del Ministerio del Ambiente	Ministerio del Ambiente	O
14390	Diseño de Estrategias de Promoción de la Realidad Peruana	PROMPERU	OC
54116	Veedurías Ciudadanas	Contraloría de la República	OC

Como referencia, se señalan los siguientes proyectos vinculados el Outcome 51:

Proyectos vinculados al Outcome 51			
Project ID	Denominación del Proyecto	Entidad de Implementación	Project Status *
14386	Asistencia técnica para la identificación e implementación de nuevas propuestas de desarrollo	PNUD	O
14396	Dirección Ejecutiva de FOPRI	PROINVERSION	O
14415	Implementación y Modernización Institucional del Ministerio de la Producción	Ministerio de la Producción	O
14418	Gerencia Pública del Proceso de Modernización del Estado	Presidencia del Consejo de Ministros	O
14430	Modernización de la Gestión del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	O
14434	Apoyo a las Concesiones - Fase II	PROINVERSION	O
14437	Promoción y Atención al Inversionista	PROINVERSION	O
14439	Implementación de la nueva estructura del MIMDES	Ministerio de la Mujer	O

14449	Apoyo a la Modernización del MTC	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	O
34322	Implementación del Plan Estratégico Nacional de Lucha contra los Delitos Aduaneros y la Piratería	Ministerio de la Producción	O
37240	Unidad Técnica - Modernización de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional.	Agencia Peruana de Cooperación Internacional	O
38942	Apoyo a la implementación y modernización del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	O
41226	Apoyo Gestión Directiva del MTC	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	O
43292	Fortalecimiento Institucional del Ministerio de RREE	Ministerio de Relaciones Exteriores	O
48195	Desarrollo de un paquete tecnológico orientado al desarrollo de industrias opto mecánicas en Latino América	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica y la Pontificia Universidad Católica del Perú	O
49114	Supervisión y seguimiento de la Cooperación Técnica Internacional no reembolsable	Agencia Peruana de Cooperación Internacional	O
51512	Armonización de las Normas y Procedimientos de Evaluación Agronómica de Cultivares Comerciales en los Países de Perú, Colombia y Bolivia	SENASA	O
54276	Fortalecimiento técnico de la labor parlamentaria para el mejor cumplimiento de las funciones de representación y legislación del Congreso	Congreso de la República	O
60063	Plant Genomics and Capacity Building in Latin America	Universidad Peruana Cayetano Heredia	O
60987	Harmonization of the norms and procedures for value-added timber products in South America	Ministerio de la Producción	O
61473	Bases técnicas para la implementación de un Módulo para la Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público	Ministerio de Economía y Finanzas	O
62217	Apoyo a la Adecuación de la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Educación a los requerimientos de la nueva Ley Orgánica del Poder Ejecutivo	Ministerio de Educación	O
64078	Fortalecimiento institucional PROMPERU	PROMPERU	O
70681	Implementación del Observatorio de Voto electrónico en América	ONPE	O

	Latina		
70771	Proinversión en capacidad de diseñar y concluir proceso de promoción inversión privada en ámbito de empresas que conforman actividad empresarial del Estado y promoción de inversión privada en ámbito obras públicas de infraestructura y servicios públicos	PROINVERSION	O
71952	Fortalecimiento Sistema Integrado Estadística Agraria	Ministerio de Agricultura	O
72016	Apoyo a los procesos de implementación y monitoreo de la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad y del Plan de Igualdad de Oportunidades para personas con discapacidad 2009-2018 – PIO	Congreso de la República	O
72354	Programa de Formación juvenil	Presidencia del Consejo de Ministros	O
73094	Apoyo a la Implementación y Fortalecimiento de la Autoridad Nacional del Servicio Civil	SERVIR	O
73549	Apoyo a la Implementación y Fortalecimiento de la Autoridad Nacional del Servicio Civil	SERVIR	O
14385	Apoyo a las Juntas Liquidadoras	PROINVERSION	OC
14392	Apoyo a la Gestión del Ministerio de Agricultura	Ministerio de Agricultura	OC
14400	Apoyo a la Modernización del MINSA	Ministerio de Salud	OC
14436	Implementación del Centro de Planificación Estratégica	Presidencia del Consejo de Ministros	OC
14442	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PROMPEX	PROMPERU	OC
54498	Gerencia y Asesoría de Alto Nivel en Apoyo a la Gestión Pública - FAG 2007	Ministerio de Economía y Finanzas	OC
59277	Apoyo a la Modernización e Implementación de Servicios de Salud del Ministerio de Salud	Ministerio de Salud	OC
59588	Asesoría y Gerencia de Alta Dirección para el Sector Público - FAG 2008	Ministerio de Economía y Finanzas	OC
70320	Implementación y Fortalecimiento de la Auditoría Nacional de Servicio	SERVIR	OC
14381	Reforzamiento Institucional del Ministerio de Energía y Minas	Ministerio de Energía y Minas	FC
14398	Apoyo a la Modernización del MININTER	Ministerio del Interior	FC
49310	Promoción de Estilos de Vida Saludables	UNODC	FC

54115	Aplicación Piloto de Veedurías Ciudadanas en Programa Social "JUNTOS"	Contraloría de la República	FC
55616	Reforzamiento de la capacitación institucional en apoyo a las inversiones publicas regionales	Contraloría de la República	FC
69259	Fortalecimiento de las capacidades de asesoría y gerencia en el sector público - FAG 2009	Ministerio de Economía y Finanzas	FC

* OG=On-Going; OC=Operationally Closed; FC=Financially Closed

II. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

El objetivo principal de la Evaluación es el de revisar y documentar la pertinencia de las intervenciones planteadas (Proyectos) vinculadas al Outcome 51 y el progreso en la implementación de las mismas, así como evaluar el efecto de desarrollo del País logrado y los progresos alcanzados. Asimismo, se deberá documentar lecciones aprendidas y recomendar sobre acciones específicas que puedan realizarse en el futuro.

✦ La evaluación se enfocará específicamente a:

- (i) *Análisis del Outcome* – Evaluación del progreso realizado hacia el logro de los resultados del Outcome (incluidos los factores que contribuyeron y las limitaciones);
- (ii) *Análisis de los Outputs (Proyectos)* – Determinar los factores que contribuyeron, los obstáculos y el alcance de la contribución del PNUD para el logro del Outcome 51 a través de los proyectos (incluyendo tanto el análisis de las actividades del proyecto como las actividades de asistencia del PNUD²);
- (iii) *Enlace Output-Outcome* - Evaluar la contribución que el PNUD ha hecho / está haciendo hacia el logro del Outcome 51; y
- (iv) Evaluar la eficacia de la estrategia de colaboración en el logro de resultados del Outcome 51.

(i) Análisis del Outcome

- Examinar la pertinencia del Outcome en el contexto del desarrollo en el Perú.
- Determinar si ha habido progresos realizados hacia el logro de los resultados, así como identificar los desafíos para el logro de los resultados.
- Examinar la contribución, la eficacia y la pertinencia de los actuales proyectos del PNUD enumerados líneas arriba (sólo a título indicativo) en la obtención de los resultados.
- Identificar los factores que contribuyeron o afectaron negativamente al logro del Outcome 51.
- Examinar la contribución que el PNUD ha realizado hacia los resultados, a través de la promoción, asociación y coordinación con los donantes.
- Analizar los factores subyacentes (underlying) más allá del control de PNUD que influyen en los resultados.
- Distinguir los problemas sustantivos de diseño de los problemas de implementación y gestión, incluido el cumplimiento del cronograma de los outputs (proyectos), el grado de

² Para PNUD, las actividades de asistencia técnica incluyen recomendaciones, asesoramiento y diálogo sobre políticas, el rol de intermediación de información y espacio de colaboración entre socios."

participación de los “stakeholders” y los socios involucrados y cómo el proceso es bien administrado o llevado a cabo.

- Evaluar la estrategia de salida de las intervenciones en relación al Outcome 51.

(ii) Análisis de los Outputs

- Determinar si los Proyectos bajo el Outcome 51 son todavía pertinentes.
- Determinar si los Proyectos bajo el Outcome 51 han logrado progresos respecto a lo planteado.
- Identificar los factores (positivos o negativos) que afectan el logro de los outputs.
- Analizar los resultados obtenidos en relación con la participación de los beneficiarios, en particular las mujeres y otros grupos vulnerables. Si el programa apoyado por PNUD ha aumentado su capacidad para lograr niveles de bienestar.

(iii) Enlace entre Proyecto y Outcome

- Determinar si los proyectos (outputs) del PNUD u otras intervenciones pueden ser efectivamente vinculados al logro del Outcome (incluidos los principales productos, proyectos y asistencia “soft and hard” que han contribuido al Outcome).
- Identificar las principales contribuciones que el PNUD ha realizado / está realizando hacia los resultados.
- Evaluar cuál ha sido el rol de las actividades de asistencia del PNUD para ayudar al logro del Outcome.
- Evaluar la habilidad del PNUD para desarrollar capacidades nacionales de una manera sostenible (a través de la difusión de mejores prácticas, la Cooperación Sur-Sur y enfoque participativo y holístico); la capacidad del PNUD para responder a las cambiantes circunstancias y las necesidades en el desarrollo de capacidades.
- Analizar la estrategia de salida del PNUD en las intervenciones.

(iv) Análisis de los Socios y Estrategias de Asociación

- Examinar la asociación entre las agencias del Sistema de Naciones Unidas y otras organizaciones donantes en el ámbito pertinente: Qué alianzas se han formado? Cuál ha sido el rol del PNUD? Cuál ha sido el nivel de participación de los socios?
- Determinar si hay o no consenso entre los actores del PNUD, socios y “stakeholders” sobre la estrategia de asociación.
- Determinar si la estrategia de asociación del PNUD ha sido apropiada y eficaz; la capacidad del PNUD respecto a la gestión con los asociados; la capacidad del PNUD para reunir a diferentes socios a través de las líneas sectoriales del gobierno para hacer frente a las preocupaciones de una manera holística.
- Analizar cómo las alianzas han afectado el logro o avances hacia los resultados.

Los resultados de la Evaluación del Outcome 51 serán utilizados para orientar la futura programación. En este sentido, se deberá:

- Evaluar el desempeño global de los proyectos respecto al Outcome 51 y al desarrollo de las actividades ejecutadas por las entidades participantes.
- Identificar los puntos fuertes y los débiles de los Proyectos en relación con el Outcome 51.
- Analizar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos con respecto a los indicadores del mismo, el financiamiento, la administración y la participación social, las propuestas de cambios para el futuro.
- Evaluar los resultados y los aprendizajes alcanzados en la ejecución de los Proyectos y en este contexto evaluar la pertinencia de los proyectos evaluados, como referencia para otras iniciativas similares que el PNUD pudiera a futuro considerar apoyar.

- Determinar si los mecanismos de información para la implementación de los proyectos evaluados, han aportado lo necesario para determinar si los insumos, trabajos, calendarios, acciones requeridas y resultados se han cumplido de acuerdo a lo planificado según el presupuesto y el plan de trabajo de los Proyectos.
-
- Hacer propuestas y recomendaciones acerca de la ejecución futura de proyectos similares que puedan incluirse en el Outcome 51 que consideren las acciones críticas requeridas para resolver los problemas encontrados y generar una propuesta para mejorar el impacto en línea con los objetivos originalmente establecidos.
- Proponer mejores formas para coordinar intervenciones de los donantes en el sector.
- Extraer lecciones aprendidas y mejores prácticas para futuras intervenciones y identificar las áreas de atención prioritarias para futuras programaciones

III. PRODUCTOS ESPERADOS DE LA EVALUACIÓN

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

1. El primero corresponde a un informe de evaluación, que contendrá la evaluación de resultados del proyecto en función al Outcome 51, la valoración del funcionamiento, las lecciones aprendidas, recomendaciones y descripción de las mejores prácticas. El informe de la evaluación debe estar basado en las guías y pautas del PNUD.
2. El segundo producto es la presentación del resultado de esta evaluación al PNUD (debriefing).

Para la entrega de los productos se establece un plazo de ocho (8) semanas a partir la fecha de suscripción del contrato de consultoría a tiempo parcial y de acuerdo al calendario que se presenta a continuación:

Productos Esperados	Calendario
Revisión de documentos	Semana 1-2
Visitas a los proyectos	Semana 2-4
Entrega borrador del Informe de Evaluación al PNUD	Semana 5
Entrega versión final del reporte de Evaluación al PNUD	Semana 7
Presentación resultados de la Evaluación al PNUD	Semana 8

IV. METODOLOGÍA Y ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN

Una orientación general sobre la metodología de evaluación puede ser encontrada en el **Manual del PNUD sobre Seguimiento y Evaluación de Resultados** y los **Lineamientos para los Evaluadores de Resultados**. Se espera que los evaluadores adopten una metodología adecuada para la evaluación del Outcome, basada en las orientaciones que se dan en estos dos documentos. Se sugiere que los evaluadores realicen el proceso de evaluación participativa a través de consultas con las principales partes interesadas (stakeholders) a fin de utilizar la información existente, examinar las fuentes de conocimiento locales y aumentar la sensibilización acerca de la incorporación de la gestión basada en resultados.

Durante la evaluación de resultados, se espera que el evaluador trabaje en colaboración con el personal de la oficina del PNUD y el equipo de los proyectos, para recomendar las estrategias y las acciones dirigidas a mejorar las formas de implementación para el futuro. Para esto, el proceso mediante el cual se llevará a cabo la evaluación tiene que aplicar los siguientes criterios para la recopilación de información y análisis:

- Revisión de los documentos relevantes (Documentos de Proyecto con enmiendas realizadas, revisión de los informes de medio término y finales, donantes específicos, etc);
- Reuniones con el Gerente y los funcionarios de Programa del PNUD competentes;
- Entrevistas con los Asociados en la Implementación de los proyectos muestra (para el recojo de información sobre lo que los socios han logrado con respecto al Outcome y qué estrategias han utilizado), las partes interesadas y eventuales donantes;
- Visitas a los proyectos muestra implementados fuera de Lima para recojo de información, entrevistas con los equipos de proyectos y beneficiarios. Dichas actividades serán coordinadas y financiadas por el PNUD.
- Reuniones de consulta

El evaluador apoyará a la oficina de PNUD en proporcionar una evaluación independiente y profunda del Outcome 51. La evaluación se llevará a cabo de forma participativa para que todos los actores involucrados puedan entender e identificarse con el reporte de la evaluación. En este sentido, se espera que el evaluador circule el borrador del informe de evaluación para revisión y aportes de los actores claves e incluir las observaciones y aportes para producir el informe final.

Los principales actores de la evaluación son los siguientes:

- Responsables de los proyectos como directores nacionales, coordinadores y consultores
- Personal del PNUD
- Grupos de beneficiarios
- Otros por definir

V. CONSULTOR EVALUADOR

El consultor seleccionado estará a cargo de:

- Evaluar el diseño de los proyectos muestra y el logro de los objetivos con relación al Outcome 51 y el Marco de Resultados de Programa de País 2006-10 PNUD-Perú.
- Evaluar aspectos de sostenibilidad, apropiamiento (ownership), monitoreo y evaluación, eficiencia y el desarrollo de capacidades nacionales en tema de “Modernización del Estado”.
- Evaluar la estrategia de los proyectos con relación al Outcome 51 y el logro de los efectos esperados analizando calidad, eficiencia, pertinencia e impacto de las acciones implementadas.
- Compilar y editar los insumos recogidos y preparar el informe final

El consultor será seleccionado por el PNUD y deberá tener formación y experiencia en disciplinas relacionadas al Outcome 51 y, en general, al tema de “Modernización del Estado”. El consultor deberá tener experiencia internacional y nacional relevante y ser conocedor de la realidad peruana; deberá tener dominio del idioma español. Se requiere el conocimiento de los principios básicos de la cooperación internacional para el desarrollo, así como de los valores fundamentales de las Naciones Unidas y del PNUD. Se dará preferencia a los candidatos con conocimiento de las Políticas y Procedimientos del PNUD.

✦ Perfil requerido:

- Formación en Ciencias Políticas, Ciencias Sociales, Economía y/o otras disciplinas relevantes en el tema de “Modernización del Estado”

- Tener experiencia de por lo menos 10 años en formulación, implementación, evaluación y/o gerencia de proyectos y/o actividades relacionadas a los temas del Outcome 51.
- Conocimiento de la metodología del Marco Lógico en formulación, implementación y evaluación de Proyectos.
- Se dará preferencia a consultores con conocimiento de los procedimientos de monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos aplicados por el UNDP.

✦ **Honorarios:**

- El tipo de contrato será por Resultados y a tiempo parcial, con una duración de 60 días calendarios.
- Los honorarios ascienden a S/. 15,000.00 (quince mil y 00/100 Nuevos Soles), a ser pagados como sigue:
- 10% a la presentación del Plan de Trabajo, el que deberá tener lugar en un plazo no mayor de 7 días de suscrito el contrato (día 7).
- 30% a la presentación y aprobación del borrador del Informe de Evaluación, el que deberá tener lugar en un plazo no mayor de 35 días luego de la presentación del Plan de Trabajo (día 40)
- 60% a la presentación y aprobación del Informe Final, el que deberá tener lugar en un plazo no mayor de 20 días posterior a la aprobación del borrador del Informe de Evaluación (día 60).

VI. ESTRUCTURA E INDICACIONES ESPECÍFICAS DEL INFORME DE EVALUACIÓN

De acuerdo con los lineamientos para “Evaluadores de Resultados” anexados al presente documento, el informe final de la evaluación debe estar basado en la siguiente estructura:

✦ **1. Resumen ejecutivo**

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

✦ **2. Introducción**

- Propósito de la evaluación
- Cuestiones claves tratadas
- Metodología de la evaluación
- Estructura de la evaluación

✦ **3. El contexto de desarrollo**

- Contexto en el que el Outcome 51 se define y empieza a ser abordado por el PNUD y su duración
- Problemas que el Outcome 51 pretende abordar
- Resultados esperados del Outcome 51 en el marco del Programa de País 2006-2010 del PNUD
- Objetivos inmediatos y de desarrollo del Outcome 51
- Socios claves para el logro del Outcome 51
- Partes interesadas clave
- Beneficiarios previstos

✦ **4. Resultados y conclusiones**

- Se deberá utilizar los “Lineamientos para evaluadores de resultados (outcome evaluators)” del PNUD.

✦ **Recomendaciones**

- Esta sección deberá proporcionar recomendaciones claras de acciones que refuercen los beneficios y ventajas del proyecto e impacto en el Outcome 51. Se debe especificar

claramente hacia quiénes van dirigidas las recomendaciones y cuáles son las labores que cada uno debe realizar. Además se deben proporcionar recomendaciones específicas para cada uno de los temas especiales a considerar en esta evaluación.

✦ **Lecciones aprendidas (incluyendo mejores y peores prácticas)**

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

✦ **Anexos**

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

Asimismo, el consultor deberá considerar los siguientes documentos para lectura:

- Manual PNUD de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo.
- Documentos de Proyecto “muestra”
- Criterios de calidad para los informes de evaluación
- Código ético de conducta para las evaluaciones en el PNUD
- Lineamientos para evaluadores de resultados

ANEXO N°2

PERSONAS ENTREVISTADAS

- **Sr. José Gonzáles Vigil** Gerente - PNUD
- **Sr. Raúl Salazar** Oficial de Programa – PNUD
- **Sra. Silvia Nikama** Oficial de Programa – PNUD
- **Sr. James Leslie** Oficial de Programa – PNUD
- **Sr. Alberto Suppa** Oficial de Programa- PNUD
- **Sr. Cesar Diaz** Jefe de la Oficina de Administración y Finanzas- PROINVERSIÓN
- **Sr. Nilo Delgado** Jefe del área de Presupuesto / PROINVERSIÓN
- **Sra Rosario Dongo** Jefe de Finanzas / PROINVERSIÓN
- **Sr. Fernando Ortega** Gerente de Prevención de la Corrupción- Contraloría General de la República
- **Sra. Sheyla Tuesta** Secretaría General de la Biblioteca Nacional del Perú
- **Sr. Antonio Gonzáles** Jefe de la Oficina de Cooperación Internacional / MINAM
- **Sr. Fernando Ferrero** Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto - PROMPERÚ
- **Diego Tolmos** Jefe de la Oficina de Administración y Finanzas- PROMPERÚ

ANEXO N°3

MARCO DE REFERENCIA A TENER EN CUENTA EN LOS CUESTIONARIOS PARA FUNCIONARIOS PNUD Y PARA EJECUTORES DE PROYECTOS

Resultados: Son los cambios de desarrollo que tienen lugar entre la culminación de los productos y el logro del impacto, y se logran en partenariatio con terceros.

Outcome: Resultados esperados del Programa de país 2006-2010

Resultado 51: Sectores claves de la administración pública modernizados con el apoyo del PNUD en sus procesos de gerencia técnica, operativa y de posicionamiento estratégicos en sus áreas de acción

La evaluación de resultados implica formarse una opinión acerca de la interrelación entre los insumos y los productos, de una parte, y los resultados de la otra, Una evaluación de resultados aspira a mejorar la comprensión del resultado en sí, su estado y los factores que influyen en él o contribuyen a modificarlo

Las evaluaciones de los resultados del Desarrollo (ADR) valoran la relevancia y la posición estratégica del apoyo del PNUD, así como su contribución al desarrollo de un determinado país.

Metodología de evaluación de resultados:

- Estado del resultado
- Factores que afectan el resultado
- Contribución del PNUD al resultado
- Estrategias de “partenariado” del PNUD

Desde Junio del 2002 el PNUD ha contado con un Manual de Seguimiento y Evaluación de Resultados, el cual se complementó con un Manual Regional de Manejo de Proyectos (2006)

A partir del 2004, el PNUD se comprometió en una relocalización del programa, privilegiando aportes más sustantivos, siguiendo las políticas del Estado y una estrategia propia del PNUD.

El PNUD en Perú se encuentra en una transición en la que ha ido abandonando la preponderancia del apoyo al manejo de recursos públicos para privilegiar una configuración de asistencia que responda a las condiciones de un país emergente.

Un aspecto importante de la evaluación de la contribución del PNUD es **establecer la asociación entre los productos del PNUD y los resultados.**

ANEXO N°3a
CUESTIONARIO PARA FUNCIONARIOS DEL PNUD
SOBRE EL PROYECTO DE LA BIBLIOTECA VIRTUAL

II. Preguntas básicas

En las respuestas se debe hacer especificaciones respecto a los proyectos que son o han sido de responsabilidad de los funcionarios del PNUD

1. ¿Desde cuando se comienza a aplicar el concepto de evaluación por resultados? ¿Cómo se especifica el resultado en su Proyecto?

El concepto de evaluación por resultados se comienza a aplicar a partir del 2004 con la implementación inicial de Atlas, la incorporación de estos conceptos en las oficinas, para lo cual, una de las acciones de la Sede fue capacitar a toda la unidad de Programa y certificarnos en el PRINCE.

Se venía trabajando diferentes versiones de Manuales de Gestión adaptándose al Manual Regional y establecer entre otros, un formato de proyectos de acuerdo a lo que establecen las POP's. Ha sido un proceso interesante.

En todo este proceso, y diversas reuniones de programa, se ha ido aplicando un solo formato para Documentos de Proyectos (que fue una de las recomendaciones de un ejercicio de Auditoría de la Sede), fortaleciendo también los Comités de Evaluación.

El resultado del Proyecto N° 000462777 se especifica de la siguiente manera:" Institucionalización de un servicio de Biblioteca Virtual conteniendo la producción documental relevante generada por la cooperación internacional, especialmente la que contribuye a la creación de capacidades locales, acompañada de un Fondo Editorial Sostenido"

2. ¿Cómo se ha materializado la nueva política de alianzas? ¿Y en su Proyecto?

La política de alianzas se viene dando con mayor énfasis en la medida que el PNUD se afianza como socio estratégico para las instituciones de gobierno, brindado un aporte sustantivo así como de movilizador de recursos de otros cooperantes, ejemplo: Comisión de la Verdad. interesantes proyectos con la Unión Europea. Banco Mundial, BID etc.

En el Proyecto de Biblioteca Virtual a través de la presencia de APCI se busca establecer alianzas y convenios con toda la cooperación internacional, no sólo para albergar la información que sea relevante, sino de abrir un mayor espacio a la Biblioteca Nacional con los cooperantes.

3. ¿Qué actores (instituciones, sociedad civil) juegan roles estratégicos? ¿Y en su Proyecto?

En la política de descentralización de las oficinas PNUD impulsada por la Representación actual, cobran mayor importancia como socios estratégicos, los gobiernos regionales. Para lo cual se trabajó una metodología de entrada a los gobiernos regionales, que son distintos todos. Asimismo, en ese proceso, se fueron abriendo oficinas en cada una de ellas y con la presencia de un Coordinador de PNUD. Tenemos 5 oficinas.

A nivel del Proyecto de Biblioteca Virtual juegan roles estratégicos las instituciones publicas y los ONG por sus proyectos de desarrollo y sus trabajos de investigación, particularmente a fin de garantizar el seguimiento, juega un rol muy importante APCI.

4. ¿Como las "alianzas" afectan los resultados de los proyectos? ¿Se produjeron alianzas en la ejecución de su Proyecto y de ser así como han influido en el mismo?

Las alianzas ayudan indudablemente a conseguir los resultados buscados y a darles mayor sostenibilidad en el tiempo

En el proyecto de Biblioteca Virtual se ha logrado desde un inicio alianzas con la Biblioteca Nacional y con APCI. De no darse estas alianzas el Proyecto el Proyecto difícilmente podría haber alcanzado los resultados propuestos.

5. ¿Cómo a nivel del PNUD se ponen de acuerdo sobre los resultados de los outcome? ¿Cómo acuerdan la manera en que el Proyecto afecta el outcome?

A nivel de programa, en una reunión de planeamiento estratégico de la unidad, nos pusimos de acuerdo en la cantidad de outcomes y la reducción de los mismos.

Es la oficina de país quien agrupa los proyectos según los outcomes que define y asimismo en consenso en la unidad, tomando una serie de criterios, se elige a los proyectos “muestra” para ser evaluados y representativos para cada outcome.

Los criterios que se evalúan para la elección de los proyectos “muestra” van desde su contribución sustantiva al outcome, significancia, presupuesto etc.

6. ¿Qué preparación sobre el enfoque de resultados han recibido los funcionarios del PNUD y los de los proyectos? ¿Es suficiente?

Se han llevado a cabo, talleres, con expertos de la Sede a nivel del PNUD-Perú para analizar y mejor comprender la metodología de la evaluación por resultados y su incidencia en los outcomes. Estos eventos se han extendido a los sectores; sin embargo dado la movilidad de los funcionarios responsables de los proyectos en las instituciones publicas, se requiere por parte de PNUD una continua difusión de estos aspectos

7. ¿Cómo se concilia o complementa la evaluación de resultados con la evaluación de proyectos?

La evaluación de proyectos se convierte en un insumo muy importante a la evaluación de resultados, dado que se trabaja a niveles distintos.

8. ¿Se consensúa con todos los actores la evaluación por resultados? ¿Se ha realizado este ejercicio en su Proyecto?

Las evaluaciones llevadas a cabo en la oficina, por ejemplo, a través de los ejercicios de apreciación, cuenta con la participación de funcionarios de todas las áreas, dando especial énfasis a los nuevos o que hasta la fecha no hayan podido participar. Esta participación, se inicia con una capacitación del consultor a cargo de la apreciación, y con entrevistas a nivel de autoridades, beneficiarios, encargados del proyecto.

En el proyecto de Biblioteca Virtual aún no se ha realizado una evaluación o ejercicio de apreciación, sin embargo, a través de las reuniones técnicas del proyecto, en el cual participa un representante de cada institución, se evalúa constantemente, las metas, las acciones siguientes a seguir, a fin de corregir o intercambiar opinión sobre algún tema puntual.

9. Información global de todos los proyectos (50) del outcome 51. ¿Han sido o son todos pertinentes? OPCIONAL

.....
.....

10. ¿Su Proyecto que ha sido considerado en la muestra, que tan representativo considera que es del outcome 51?

Cabe precisar el outcome 51: “Sectores claves de la administración pública modernizados con el apoyo del PNUD en sus procesos de gerencia técnica, operativa y de posicionamiento estratégicos en sus áreas de acción”

Se ha identificado que los esfuerzos realizados por la cooperación internacional se podrían sistematizar en un solo repositorio, con la finalidad de poder servir de consulta y evitar duplicar esfuerzos. Hemos visto que en varios casos, muchas publicaciones, documentos de proyecto relevantes, han quedado archivados físicamente impidiendo que se den a conocer utilizando la tecnología actual. Este proyecto al poner a disposición del público una herramienta que para los cooperantes sirva de repositorio de lo que han hecho en el país, así como para los estudiantes, autoridades de gobierno, poder consultar en línea diversos documentos relacionados a diferentes áreas temáticas, contribuye a la mejor toma de decisiones, elaboración de nuevas iniciativas etc. Por lo que constituye un excelente aporte al resultado buscado o al outcome 51.

**11. Qué tan pertinente es el outcome 51 en el contexto del desarrollo del Perú?
¿Qué recomendaría para optimar los alcances de los outcome?**

El outcome 51 es un resultado que es de vital importancia para la gestión pública y contribución al desarrollo, lo cual constituye el elemento central del OUTCOME 51

12. Qué recomendaría para dar mayor sostenibilidad en el tiempo a los outcome, en particular cuando se retira la cooperación internacional? ¿Y a nivel de su Proyecto?

Que la estrategia de salida esté bien formulada a fin de coordinar muy estrechamente con el Gobierno como se da el traspaso de las actividades que se iniciaron en el proyecto y que pasarán luego a formar parte de la institución. Que estas actividades se vean reflejadas en documentos institucionales como ROF etc. Que la entidad proyecte en el presupuesto recursos para la sostenibilidad de las acciones.

A nivel del proyecto, se viene trabajando la estrategia de sostenibilidad a dos niveles, uno externo con el apoyo de APCI, de conseguir nuevos financiamientos, nuevas alianzas, directivas que permitan la alimentación automática de la documentación relevante de las entidades cooperantes y a nivel interno, con una estrategia de comunicación interna en la BNP a fin de sensibilizar a todos los funcionarios que la BVCI forma parte de su institución y de los beneficios y ventajas que trae a la BNP, así como incorporación en los términos de referencia de los funcionarios sobre las funciones concernientes a la continuidad de la BVCI.

13. Apreciación del Proyecto “Biblioteca Virtual:

- **De los resultados y objetivos propuestos**
- **De la ejecución de las acciones del programa y de su oportunidad**
- **De la ejecución del gasto**
- **De los socios participantes**
- **Del alcance efectivo respecto a los beneficiarios**

El proyecto, gracias a la buena coordinación y trabajo muy estrecho entre BNP, APCI y PNUD ha logrado con éxito alcanzar las metas y objetivos propuestos. A través de las diversas reuniones de equipo técnico, se ha podido evaluar los avances, identificar nuevas acciones, establecer nuevos compromisos así como dar nuevas ideas al avance del proyecto.

A la fecha se tiene más de 5,000 documentos ingresados, se están concretando de manera más ágil diversas alianzas, se tiene mayor difusión a través de diversos mecanismos de comunicación. Se viene implementando la estrategia regional con la colaboración de los coordinadores de las Oficinas de PNUD en cinco regiones.

La ejecución del proyecto ha sido satisfactoria, llegando cada año más del 90% del presupuesto.

Los socios estratégicos, en este caso, APCI, BNP y PNUD, aportan constantemente a la difusión del proyecto, se han establecido compromisos a alto nivel que se ven reflejada en un acta de Comité de Alto Nivel del Proyecto.

El área de comunicación viene implementando la estrategia de comunicación externa a nivel de los posibles nuevos aliados, usuarios de la plataforma virtual, a través de diversos mecanismos, como alertas bibliográficas, inscripción en el Factbook etc.

Se tiene un monitoreo de las visitas a la plataforma virtual y consulta de las necesidades de los usuarios de la BVCI.

14. ¿Considera que el resultado del Proyecto esta bien formulado? ¿Es necesario explicitarlo de otra forma?

Si en general es lo que se pretende alcanzar con el proyecto. A nivel de plan operativo anual se pueden reflejar detalles.

15. ¿Cuál es su grado de progreso?

Ha culminado su puesta en funcionamiento de acuerdo a lo programado y sigue en crecimiento. El proyecto se encuentra en la fase de afianzar y consolidar alianzas para garantizar la sostenibilidad.

16. ¿Cuáles considera que son los factores positivos y negativos de este Proyecto?

Positivos: La buena participación de la BNP y de APCI, en particular el primero que ha incorporado esta nueva función como parte de sus funciones normales.

17. ¿Cual estima, aparte del financiamiento, que es la contribución del PNUD en la consecución de los resultados?

La propuesta del Proyecto y el total involucramiento en su desarrollo, a través de las reuniones de equipo técnico así como en las diversas sugerencias dadas a través del trabajo diario en el proyecto. Así también al ayudar a encontrar soluciones a diversos problemas que se presentan, compartir la experiencia de trabajo en regiones, ayudar a implementar una buena estrategia de entrada con los cooperantes, brindar opinión sobre las diversas propuestas del equipo del proyecto.

18. ¿Cómo se deberían administrar los nuevos outcome? OPCIONAL

.....
.....

19. ¿Qué recomienda para reducir los riesgos y vulnerabilidades observados en la ejecución de los proyectos y de los programas? ¿Y en particular de su Proyecto?

Trabajar muy bien a nivel de propuesta y documento de proyecto inicial las medidas a tomar para superar estos posibles riesgos y vulnerabilidades. Contar con el involucramiento de la institución. Y como estrategia de salida, contemplar en el plan de trabajo las acciones de traspaso de acciones del proyecto a la institución. Tratar de garantizar presupuesto adicional, ya sea de otros cooperantes o de la institución para culminar algunas acciones de sostenibilidad.

20. ¿Qué recomendaría para fortalecer la perspectiva de sostenibilidad del outcome y de su Proyecto?

Dado que la mejora de la gestión pública es un proceso, considero que la sostenibilidad se obtendrá en la medida que los cambios de mejora que salgan de iniciativas de proyectos se interioricen en las instituciones. Asimismo en el proyecto BVCI, la sostenibilidad podrá darse en la medida que la BNP valore, internalice las ventajas de una BVCI a fin que la mantenga con recursos propios.

21. ¿En su Proyecto, quiénes son los socios, cuál es su grado de participación y cuál es el nivel coordinación con ellos?

PNUD, BNP y APCI`

La participación es altísima en este proyecto, se sostienen reuniones de equipo técnico, en el cual cada institución ha designado a un representante, estas reuniones, según el momento y situación del proyecto, han sido frecuentes, o menos frecuentes. Por otro lado, también se ha llevado a cabo una reunión del Alto Nivel, en el cual han participado los Representantes de cada entidad, se han establecidos compromisos institucionales en diferentes temas.

22. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la ejecución del Proyecto y la obtención de los resultados?

Establecer buenos marcos de resultados y buenos planes operativos, a fin de ir monitoreando las acciones del proyecto y permitir una planificación a todo nivel.

SN / 20.05.2006

ANEXO N°3b
CUESTIONARIO COMPLEMENTARIO –FUNCIONARIOS PNUD

1) Confirme los proyectos integrantes del outcome 51 que cubren los aspectos considerados en el Programa País:

- **Desarrollo de las capacidades técnicas (de programación, planeamiento , gestión, evaluación, seguimiento y rendición de cuentas) de los organismos estatales:** Promoción de la Inversión privada; Dirección Ejecutiva de FOPRI; Fortalecimiento Institucional de PROMPERÚ; Implementación del Centro de Planificación Estratégica; Gerencia y Asesoría de Alto Nivel en apoyo a la Gestión Pública; reforzamiento de la capacitación institucional en apoyo a las inversiones públicas regionales
- **Fortalecimiento de mecanismos de participación, concertación y dialogo en entidades estatales y no estatales:** Veedurías Ciudadanas; Implementación del Plan Estratégico Nacional de Lucha contra los Delitos aduaneros y la Piratería; Bases Técnicas para la implementación de un modulo para la gestión de RRHH en el sector Público; Aplicación Piloto de Veedurías Ciudadanas en el Programa Social “JUNTOS”
- **Ampliación en el uso de la información estadística desagregada, regular y de calidad en el proceso de diseño, implementación y evaluación de políticas.** Fortalecimiento del Sistema Integrado de Estadística Agraria

2) ¿Qué servicios de asesoramiento especializado, capacidad de convocatoria, apoyo a la movilización de recursos y asistencia en el diseño y la aplicación de nuevos criterios de ejecución ha brindado el PNUD?

Este conjunto de servicios lo traslada, como Know how, el PNUD a las entidades ejecutoras en el proceso de implementación de todos los proyectos de cooperación.

3)¿Como se han utilizado por parte del PNUD mecanismos como el Comité Local de Aprobación de Proyectos, las revisiones sustantivas y presupuestarias de proyecto, las auditorías anuales de proyectos, las evaluaciones de aspectos sustantivos de los proyectos y la medición del nivel de presencia del PNUD en acciones efectivas de desarrollo, así mismo evaluaciones sustantivas de los principales proyectos que forman parte del Programa de Cooperación?

Todos estos mecanismos se implementaron con mayor fuerza a partir del 2007 en que entra en vigencia el Sistema de Monitoreo de Proyectos y con la creación de la Unidad de Monitoreo y Evaluación a nivel del PNUD-Lima. Esta estrategia adquirió mayor vigencia con la suscripción con 8 regiones, de convenios de monitoreo de evaluación de proyectos.

4) ¿En qué medida se han cumplido los siguientes principios generales que guían las estrategias para la ejecución del PAPP.

- ✓ **Fortalecimiento de las capacidades nacionales para la sostenibilidad de los procesos , mediante asistencia técnica en las áreas de mandato del PNUD**
- ✓ **Incentivo a la creación y aplicación de ideas/ proyectos/ modelos innovadores**
- ✓ **Desarrollo de una cultura de evaluación y de gestión por resultados en la Oficina del PNUD y en las contrapartes nacionales.**
- ✓ **Incremento de las capacidades nacionales para la formulación , ejecución, monitoreo y evaluación de políticas públicas, con apoyo de la sociedad civil**
- ✓ **Coordinación y cooperación intragencial y participación activa en los grupos temáticos del SNU**

En la ejecución de los proyectos integrantes de los distintos outcome se cumplen estos principios generales. Es de destacar la interiorización del personal del PNUD con estos enfoques y políticas, que han sido acompañadas con programas de difusión a los funcionarios de las contrapartes nacionales. Es de recomendar la mayor difusión de estas políticas y el logro de acuerdos con las contrapartes nacionales en la etapa de formulación de los proyectos, ya que ello posibilita compromisos específicos institucionales

5) Respecto a las alianzas en qué medida se ha dado una permanente coordinación entre las acciones del PNUD y las demás agencias del sistema, bajo la responsabilidad del Coordinador Residente?

Si bien esta ha sido una política del Sistema de Naciones Unidas de aplicación permanente, adquiere mayor fuerza a partir de la presente década con la preparación de los Programas País de periodicidad quinquenal.

6) ¿Qué niveles de participación han tenido las demás agencias del sistema de NNUU en los proyectos que conforman el outcome 51 en particular en los proyectos “muestra”?

No ha habido mayor nivel de participación de otras agencias internacionales en el outcome 51

6) ¿Qué labores de capacitación se han dado respecto al Manual de Procedimientos para la Ejecución de Proyectos?

Se ejecuto un programa de difusión ad hoc en el periodo Diciembre 2008- Febrero 2009. Este programa se basa en el “Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica” y considera temas como: Gestión basada en resultados, ciclos de un Proyecto, elaboración de PRODOC, monitoreo y evaluaciones, métodos de adquisiciones, contrataciones, comités de evaluación, resolución de contratos, etc.

AS / 12.05.2010

ANEXO N°3c
CUESTIONARIO/ FUNCIONARIOS PROMPERÚ
PROYECTO: DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN DE LA REALIDAD
PERUANA

1. ¿Cuál es el resultado previsto de este Proyecto?

En la medida que este Proyecto fue suscrito el 2001 no se enmarca en el nuevo concepto de formulación, monitoreo y evaluación por resultados. Sin embargo es posible explicitar el resultado del mismo tomando en cuenta lo que se señala en el documento del Proyecto como objetivo final:

” Mejorar la imagen institucional del Perú, dotando al país de un soporte de confiabilidad, credibilidad y prestigio en el extranjero, lo que contribuirá notablemente en el incremento del flujo de inversiones y turistas”

“Consolidar la institucionalización de PROMPERU como una entidad creativa, flexible y eficiente, de amplia convocatoria y reconocida credibilidad”

2. De acuerdo a lo señalado cual es su grado de cumplimiento?

Como consecuencia de lo señalado en el punto anterior, los informes anuales del Proyecto no hacen referencia específica al resultado obtenido y solo reseñan las actividades implementadas.

Es necesario reconocer que este Proyecto desde sus inicio fue considerado como un apoyo presupuestario, en tal sentido ha posibilitado el reforzamiento institucional al no limitar PROMPERU al cumplimiento estricto de las normas de contratación, lo cual hubiera imposibilitado la realización de una serie de acciones.

2. ¿Conoce cual es el resultado u outcome 51 del que es parte este Proyecto?

Se tiene poco conocimiento sobre este concepto que se sabe es producto de la nueva metodología implementada por el PNUD sobre evaluación de resultados.

3. ¿Han recibido por parte del PNUD charlas sobre la evaluación por resultados de los proyectos?

Se tiene conocimiento que algunos funcionarios ligados al Proyecto han asistido a algunas charlas al respecto, pero no es el caso para los dos funcionarios entrevistados.

4. ¿En que medida se ha logrado el siguiente resultado específico: “Consolidar y ampliar los canales de distribución para la difusión de la realidad del Perú en el exterior, contribuyendo a mejorar la imagen internacional del país, fomentando la estrategia del Perú en el exterior como un país con posibilidades, sólido y seguro”?

PROMPERÚ ha llevado a cabo una serie de actividades que le han permitido alcanzar altos niveles de eficiencia en el manejo de los recursos disponibles, concentrándose en acciones de promoción de mercados prioritarios y significativos para el Perú, posibilitando presentar al país como un destino privilegiado para el turismo y las inversiones

5. ¿Qué acciones realizadas que han permitido alcanzar el resultado citado

Campañas de Comunicación y Promoción en Mercados Prioritarios

Campañas de Promoción en Mercados Especializados

Promoción Gastronómica

Press Tours:

Ferias Turísticas Internacionales

Workshops

6. ¿Quiénes constituyen los beneficiarios de este Proyecto?

Como beneficiarios podemos reconocer a las líneas aéreas, las agencias de turismo, las empresas de hotelería y hospedaje, los restaurantes, las instituciones y entidades administradoras del patrimonio arqueológico y turístico, y finalmente la población vinculada laboral y económicamente al sector turismo.

7. ¿Cuál es la situación actual del Proyecto y su grado de sostenibilidad?

El Proyecto ha finalizado en el 2008, sin embargo se ha suscrito otro (Nº 00051456-00064076) en enero del 2009 denominado “Fortalecimiento Institucional de Perú”, que en la practica es una continuación del anterior, si bien disminuye sensiblemente su participación en el financiamiento de la planilla de PROMPERU, recoge los objetivos anteriores y refuerza lo referido a gestión con el desarrollo del tema “procesos”

Si bien el financiamiento de la planilla es muy inferior al de los años anteriores, se continua financiado a través del Proyecto actividades que constituyen actividades de línea, por lo que deberían estar consideradas en el presupuesto normal de PROMPERU; esta situación representa el principal riesgo de los resultados del Proyecto por lo que afectan su sostenibilidad en el tiempo

8. ¿Cuál es el rol cumplido por el PNUD en este Proyecto?

PNUD ha ayudado a consolidar la institucionalidad de PROMPERÚ como una entidad creativa y eficiente que le ha posibilitado la coordinación e implementación de estrategias integrales que involucran al sector público y privado como agentes promocionales

Cabe señalar sin embargo que a raíz del cambio en la guía de procedimientos del PNUD, existe una percepción en PROMPERU de una rigidez en los nuevos procedimientos administrativos y demoras en su aplicación que era la principal ventaja frente a las normas nacionales sobre contratación.

9. Confirme la ejecución presupuestal siguiente

ACTIVIDAD	PRESUPUESTO INSTITUCIONAL MODIFICADO (PIM) RECURSOS ORDINARIOS (S/.)								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 (*) (**)
Recursos Ordinarios Tradicionales	30,052,700	22,509,908	15,034,403	12,920,000	13,600,000	12,771,344	11,881,905	12,458,980	12,458,980
Ley de Promoción y Desarrollo Turístico Nacional - Ley Nº 27889				29,273,802	45,760,000	45,242,945	68,266,789	53,883,900	53,900,000
Recursos Directamente Recaudados	4,408,147	1,397,896	1,106,190	1,970,688	1,854,438	3,194,387	3,964,338	5,197,356	5,106,549
TOTAL	34,460,847	23,907,804	16,140,593	44,164,490	61,214,438	61,208,676	84,113,032	71,540,236	71,465,529
RECURSOS PROYECTO PNUD						26,161,614	39,196,500	28,561,212	36,008,481
Representación Porcentual (PNUD / PROMPERU)***						43%	47%	40%	50%

(*) Incluye sólo los saldoss de balance generados por Turismo.

(**) ROT se basa en los recursos asignados históricamente a la exPromPerú (Administración + Turismo)

(***) TIC S/. 3.00

Positivo: La asistencia técnica del PNUD ha permitido la ejecución de los gastos con la rapidez, flexibilidad y transparencia necesaria, lo que no hubiera sido posible con la antigua Ley de Adquisiciones y Contrataciones del Estado

Negativo: Lo señalado como positivo, tuvo también en la practica un efecto negativo, al acostumbrarse PROMPERÚ a realizar actividades funcionales básicas a través de un Proyecto lo que indudablemente afecta su institucionalidad. Adicionalmente se puede

señalar dada la naturaleza del Proyecto, la falta de una metodología que permita medir adecuadamente el logro de los resultados u objetivos propuestos.

11. De acuerdo a la ejecución y resultados obtenidos del Proyecto, ¿qué lecciones aprendidas serían de destacar?

Es muy importante el apoyo de organismos internacionales a instituciones públicas recién creadas. En este caso específico PNUD viene apoyando a PROMPERU desde su creación (1993). Debido a esta asistencia, PROMPERÚ ha llevado a cabo diversas actividades que han permitido potenciar sus acciones de promoción en los mercados internacionales. En proyectos estratégicos se hace necesario que desde su inicio el PNUD asegure las condiciones necesarias para poder demostrar el impacto de los mismos.

LLG / DT, FF 06.05.2010

ANEXO N°3d
CUESTIONARIO/ FUNCIONARIOS PROINVRESIÓN
PROYECTO PROMOCIÓN DE INVERSIONES: PER/03/023

1. ¿Podríamos decir que el resultado previsto de este Proyecto es el siguiente?

Entidad pública especializada en preparar los estudios de factibilidad requeridos para la privatización relacionada a los activos, proyectos y empresas estatales, así como desarrollar, en coordinación con las misiones diplomáticas, las gestiones de promoción, roadshows, publicaciones e informes para captar potenciales inversionistas nacionales y extranjeros, interesados en activos, proyectos y empresas del Estado.

Caso contrario proponga cómo sería el resultado del Proyecto

A través del proyecto se contratan los estudios de factibilidad, bancos de inversión entre otros para apoyar a la Entidad pública especializada en promover la incorporación de la inversión privada en servicios públicos y obras públicas de infraestructura, así como en activos, proyectos y empresas del Estado y demás actividades estatales, con arreglo a la legislación sobre la materia, así como facilitar la inversión a cargo de agentes privados, a través de la prestación de servicios de información, orientación y apoyo al inversionista local, regional, nacional y extranjero y contribuir a la creación y consolidación de un ambiente propicio y atractivo para la inversión privada, pudiendo presentar propuestas de política, en concordancia con los planes económicos y la política de integración.

2. De acuerdo al enunciado del resultado ¿cual estima es su grado de cumplimiento?

EL presupuesto del proyecto 2003-2009 ha sido de US\$ 14,726,320 y la ejecución de US\$ 12,520,271.00, esto es, se ha ejecutado un 85% del monto presupuestado, lo que significa que se han llevado a cabo la mayoría de las actividades programadas en el proyecto, lo que a su vez ha contribuido con el logro de los resultados de la Entidad.

3. ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los siguientes objetivos:

3.1 Desarrollar los estudios de factibilidad requeridos para la concesión, privatización relacionada a los activos, proyectos y empresas del estado.

De los 52 contratos firmados en el marco del contrato a la fecha se han ejecutado 51, quedando a la fecha solo uno vigente, esto implica un cumplimiento del 98% de los compromisos adquiridos por el proyecto.

3.2 Desarrollar las tareas de difusión, road shows, y promoción de los activos, proyectos y empresas del estado ante el inversionista.

Este proyecto no ha desarrollado este tipo de actividades.

3.3 Desarrollar los materiales y gestiones de promoción orientada a captar potenciales inversionistas en coordinación con las misiones diplomáticas, nacionales y extranjeras, interesados en activos, proyectos y empresas del estado

El proyecto ha participado en diversas actividades de promoción de inversiones que son organizados por las misiones diplomáticas, mediante el envío de expositores, materiales de promoción y como auspiciadores de los eventos, brindando el apoyo logístico solicitado.

3.4 Brindar informes relevantes para la promoción de las inversiones en activos, proyectos y empresas del estado

Junto con los materiales promocionales que son preparados y puestos a disposición de los inversionistas de manera periódica, también se brinda información estadística a instituciones como el Banco Central de Reserva, INEI y organismos no gubernamentales, acerca de las actividades que son de la competencia de PROINVERSION.

3.5 Lograr el equilibrio entre las responsabilidades de los inversionistas y las aspiraciones de las regiones, relacionados a los activos, proyectos y empresas del estado

Esta función ha sido desarrollada por otro proyecto o directamente por PROINVERSION, a través de la Dirección de Facilitación y Promoción de Inversiones.

4. ¿En que medida el Proyecto ha acompañado a PROINVERSIÓN en las siguientes actividades?

- **Presentación y análisis de proyectos**
- **Pedidos de contrataciones de asesores**
- **Elaboración de Bases**
- **Promoción a inversionistas potenciales**
- **Precalificación de postores**
- **Concursos de adjudicación**
- **Otorgamiento de la Buena Pro**
- **Cierre y suscripción del contrato**

El proyecto básicamente se encargó de los concursos de adjudicación que eran preparados por los consultores contratados por el proyecto. En este caso el PNUD daba el marco normativo a fin que las contrataciones se hicieran de manera transparente y con mayor celeridad a fin de cumplir con los objetivos institucionales de PROINVERSION, debido a que las normas nacionales no están preparadas para el tipo de contrataciones que se requieren, por lo cual inclusive PROINVERSION ha tenido que elaborar una reglamentación propia exonerándose de la ley de contrataciones del Estado.

5. ¿Cuál es el nivel de ejecución del presupuesto?

A la fecha el proyecto ha ejecutado gastos por un monto de US\$ 12,520,271.00. Cabe señalar que la ejecución presupuestal se ha mantenido en el orden del 80% del monto anual presupuestado, en promedio. Esto se debe básicamente a que PROINVERSION realiza su actividad en base a encargos que le realizan los diferentes sectores y que se ejecutan de acuerdo a prioridades que no son de su control.

6. ¿El PNUD ha promocionado el Proyecto con otras entidades internacionales?

No lo ha hecho, la relación con otros organismos internacionales ha sido generada por la propia Entidad.

7. ¿Se ha producido alguna evaluación externa del Proyecto?

No, no se han realizado evaluaciones externas. Solo las auditorias anuales.

8. ¿Qué revisiones se han producido del Proyecto?

Se han realizado revisiones generales, y anuales.

9. ¿Cuáles considera son los factores positivos del Proyecto y cuales los principales obstáculos?

Entre los factores positivos, se puede mencionar que, los estudios que se han podido contratar a través del proyecto se han realizado en plazos menores que los hubieran tomado realizarlos por la Ley de Contrataciones del Estado. La contratación de consultores especializados se ha realizado de manera mucho más ágil y con procedimientos claramente definidos en el Manual.

Entre los obstáculos encontrados por el proyecto para su normal desarrollo se encuentran los cambios políticos, los mismos que originaban cambios en las prioridades de ejecución de los procesos de promoción de inversiones, o la inclusión de nuevos procesos o la suspensión de otros.

10. ¿Qué recomienda para disminuir los riesgos y vulnerabilidades observados en la ejecución del Proyecto?

Si bien es cierto que para la formulación del proyecto no se realizó una identificación de riesgos, es posible hacer una identificación y medidas para su mitigación:

#	Descripción	Respuesta Gerencial / Medidas de Mitigación
1	Cambios y/o recortes en la asignación presupuestaria dada por el Gobierno	Coordinación inmediata con PNUD para la reformulación de los servicios contratados o por contratar
2	Cambios en los encargos a PROINVERSION debido a cambios en la Voluntad política / cambio de Ministros / cambio de Director Ejecutivo	Coordinación inmediata con PNUD para la reformulación de los servicios contratados o por contratar
3	Objeción a buena pro a los procesos de concesión encargados a PROINVERSION	Acciones de acuerdo a Ley y según procedimientos a fin de culminar el proceso de concesión encargado. Controles de calidad previos
4	Opinión Pública Adversa / Difusión de noticias vinculadas a algunos de los aspectos de la realidad socio-económica peruana, que sea presentada en el exterior e interior del país de manera distorsionada o incompleta	Campañas de comunicación y sensibilización a la población. PROINVERSION cuenta con un área de Dirección de Asuntos Sociales
5	Aparición de conflictos sociales (huelgas o manifestaciones) desalientan la inversión en el país.	Gestiones con la Secretaria de Coordinación de la Presidencia del Consejo de Ministros, área que tiene a su

#	Descripción	Respuesta Gerencial / Medidas de Mitigación
		cargo coordinar y realizar acciones para la prevención y solución de conflictos
6	Desastres Naturales: tormentas, inundaciones, terremotos	Previsión de escenarios ante posibles desastres, y de los procesos de ajuste correspondientes. Análisis de daños. Coordinación inmediata con PNUD para la reformulación de los servicios contratados o por contratar
7	Presión de población en contra del proceso de promoción de la inversión privada	Mesas de trabajo. Foros de difusión a fin que la población maneje los antecedentes de los procesos. Coordinación inmediata con PNUD para la reformulación de los servicios contratados o por contratar

11. ¿Considera que hay algunas lecciones por resaltar como producto de la ejecución del Proyecto?

- PROINVERSION habrá aprendido de la experiencia de PNUD en relación a los servicios de asesoramiento especializado, capacidad de convocatoria, apoyo a la movilización de recursos y asistencia en el diseño y la aplicación de nuevos criterios de ejecución que se le brindaría durante la ejecución.
- PROINVERSION ha realizado los arreglos institucionales que le permiten tener una estructura orgánica flexible y adaptable a las necesidades de la institución
- PROINVERSION ha propiciado un marco normativo que permita llevar a cabo la ejecución y operación de todas sus actividades
- PROINVERSION ha asumido una mayor responsabilidad en la ejecución de sus actividades en el marco de la ley de adquisiciones y contrataciones del Estado Peruano. El 75% del presupuesto de PROINVERSION se ejecutaba por proyectos PNUD en el año 2003 mientras que para el año 2008 este porcentaje disminuyó a 22%.
- Inicialmente eran pagados por el PNUD desde gastos realizados por caja chica, viáticos y pasajes, contratación asistentes auxiliares y consultores, alquileres, publicidad, publicaciones e impresiones, gastos notariales, servicios básicos (luz, agua y telefonía) y la contratación de empresas de consultoría para estudios relacionados a procesos entre otros.
- A partir del año 2009 PROINVERSION ha asumido el proceso de contratación y pago de consultores internos, cajas chicas, viáticos y pasajes, publicaciones en el diario oficial entre otros, asimismo se cuenta con una norma propia para contratación de servicios relacionados a los procesos de promoción de la inversión privada.

12. ¿Han recibido por parte del PNUD charlas sobre la evaluación por resultados de los proyectos? A partir de que versión del Proyecto han comenzado a aplicar esta nueva metodología?

Solo se asistió a las charlas de presentación del Manual de Gestión de Proyectos de Ejecución Nacional.

13. En PROINVERSION, se controla o supervisa formalmente la gestión de sus funcionarios?

El PROINVERSION, el ejercicio de Control Gubernamental se efectúa bajo la autoridad normativa y funcional de la CGR.

El Sistema Nacional de Control esta conformado por:

- o Contraloría General de la República.
- o Unidades Orgánicas responsables de la función de control en las entidades – OCI's.
- o Sociedades de Auditoría Independientes – SOAS.

Los Órganos de Control Gubernamental (OCI), tienen como objetivo la supervisión, vigilancia y verificación de actos y resultados de la gestión pública y del uso y destino de recursos y bienes del Estado, considerando el grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía, y el cumplimiento de normas legales, lineamientos de política y planes de acción. El OCI es conducido por un funcionario designado por la CGR.

14) La Ley de Carrera Administrativa en el sector público viene siendo implementada o esta en proceso de implementación en PROINVERSIÓN?

No se está implementando en PROINVERSIÓN, actualmente todos sus consultores son contratados bajo el régimen de Contrato Administrativo de Servicios – CAS.

15) ¿Cómo ha incidido o viene incidiendo en la ejecución de los proyectos de PROINVERSIÓN, la aplicación de nuevo Manual de regional de Manejo de Proyectos, y los nuevos procedimientos de contrataciones del PNUD?

Actualmente PROINVERSIÓN está utilizando un Reglamento de Adquisiciones y Contrataciones propio que se adecua a sus necesidades para ejecutar los procesos priorizados, sobre todo en lo relacionado a los tiempos

16) Precise cuales son los beneficiarios del Proyecto con el PNUD

Como se indico en el cuestionario anterior, las contrataciones de bienes y servicios que realiza PROINVERSION, a través de los proyectos PNUD, están orientadas a la implementación de los Planes de Promoción de la Inversión Privada que le son encargados a PROINVERSION, por los diferentes sectores.

ND / 25.05.2010

ANEXO N°3e
CUESTIONARIO
PROYECTO VEEDURÍAS

1. ¿En que medida se han cumplido los resultados y acciones siguientes?

1.1 Resultado 1: Establecimiento del Programa de Veedurías ciudadanas, con base normativa, condiciones técnicas y personal capacitado para su implementación exitosa

El resultado propuesto se logro a plenitud llegando inclusive a implementársele exitosamente, a través del Proyecto “Aplicación Piloto de Veedurías Ciudadanas en el Programa Social Juntos”

1.2 Actividad 1.1 Formulación de la Directiva del procedimiento de Veeduría Ciudadana.

A través de la Resolución de Contraloría N° 155-2006-CG, de fecha 23 de Mayo del 2006, se aprobó la Directiva N° 02-2006-CG del procedimiento de Veeduría Ciudadana.

1.3 Actividad 1.2. Formulación del instructivo de Veeduría ciudadana

Igualmente se ha aprobado e implementado el instructivo de Veeduría ciudadana

1.4 Actividad 1.3 Formulación de la Guía del Registro de Veedores

A través de la Resolución de Contraloría N° 376-2006-CG, de fecha 13 de Diciembre del 2006, se aprobó la “Guía del Registro de Veedores”

1.5 Actividad 2.1 Elaboración del modulo del taller de convocatoria para el reclutamiento de potenciales veedores.

Se llevo a cabo de acuerdo a lo programado

1.6 Actividad 2.2 Elaboración del modulo del curso de capacitación

Se llevo a cabo de acuerdo a lo programado

1.7 Actividad 2.3 Edición e impresión de materiales

Se llevo a cabo de acuerdo a lo programado

1.8 Actividad 2.4 Registro y acreditación de veedores

A través de la Resolución de Contraloría N° 375-2006-CG, de fecha 28 de noviembre del 2006, se aprobó la Directiva N° 10-2006-CG/SG sobre el Registro de Veedores Ciudadanos.

Con fecha 4 y 5 de Marzo y el 15 de abril del 2007 se efectuó la primera y segunda convocatoria pública para los ciudadanos que desearan ser incluidos en el Registro de Veedores ciudadanos de la CGR

1.9 Actividad 3.1 Taller de formación de capacitadores

Se llevo a cabo de acuerdo a lo programado

1.10 Actividad 3.2 Desarrollo del taller de convocatoria

Se llevo a cabo de acuerdo a lo programado

1.11 Actividad 3.3 Desarrollo de los cursos de capacitación

Del 21 al 25 de Mayo del 2007 se ejecuto el taller de Capacitación de Veedores, dando como resultado que de los 52 ciudadanos declarados como aptos para la capacitación, 47 de ellos obtuvieron resultados satisfactorios.

1.12 Actividad 4.1 Desarrollo de la veeduría

En las fechas 9 de Junio y 10 de agosto del 2007 se realizaron la primera y segunda Veeduría al Programa Juntos en los departamentos de Ayacucho y Apurímac.

1.13 Actividad 4.2 Sistematización de reportes de veedores ciudadanos y seguimiento a procesos complementarios

Se llevo a cabo de acuerdo a lo programado

1.14 Actividad 4.3 Taller de retroalimentación de la labor de los veedores

2. ¿Cuál es el nivel de ejecución del presupuesto?

Se ejecuto \$43,059 de \$50,000 presupuestados

3. ¿El PNUD ha promocionado el Proyecto con otras entidades internacionales?

Dado el corto tiempo de ejecución de este Proyecto no hubo mayor promoción para la participación de otros organismos internacionales

4. ¿Se ha realizado la “Auditoria de Acuerdo” por parte del PNUD, tal como se estipula en el Proyecto?

Si

5. ¿Se ha producido alguna evaluación externa del Proyecto?

No

6. ¿En que medida estima que el Proyecto ha contribuido a mejorar la gestión pública, luchar contra la corrupción y promover la participación ciudadana?

El Proyecto ha logrado una exitosa participación ciudadana, lo cual indudablemente ayudara a luchar contra la corrupción cuando estas veedurías vayan incrementándose en el tiempo, la consecuencia de ello será la mejora en el mediano y largo plazo de la gestión pública

7. ¿En que medida se ha cumplido el siguiente resultado: “Promover la ética pública en la administración pública y apoyar la formación de un sistema anticorrupción”?

Si bien la ejecución de este Proyecto ha sido bastante exitosa, es aun muy corto el tiempo transcurrido como para “Promover la ética pública en la administración pública y apoyar la formación de un sistema anticorrupción”

10. ¿En que medida se han cumplido el siguiente objetivo inmediato: “Institucionalizar y promover la vigilancia ciudadana, a partir del establecimiento de la parte normativa y técnica necesaria para la implementación del programa de Veedurías ciudadanas en apoyo al control gubernamental, en materia de obras públicas, contrataciones y adquisiciones, así como programas sociales”

Se puede afirmar que el citado objetivo inmediato se ha cumplido en gran parte y su institucionalización se comprueba con la inclusión de las Veedurías como parte de las funciones normales de la Contraloría de la República

11. ¿Cuales son los aspectos positivos y negativos a resaltar en la ejecución de este Proyecto y cuáles son sus perspectivas?’

Positivo; Participación exitosa de los veedores.

En cuanto a las perspectivas, es de esperar que con el tiempo y la práctica, los veedores logren mayor independencia en la realización de sus funciones. Igualmente es de esperar el apoyo de otras fuentes cooperantes por un tiempo mayor, hasta lograr consolidar este nuevo tipo de actividad de control.

12. ¿Cuales estima son las lecciones aprendidas dignas de resaltar?

Es posible lograr la participación ordenada y productiva de la sociedad civil en el cumplimiento de las funciones públicas, como lo es en este caso la función de control.

13. ¿En que medida el resultado de este proyecto influye en el outcome 51?

Al mejorar los mecanismos de control, se mejora la gestión institucional y con ello la modernización de las instituciones, lo que es el propósito central del outcome 51

14. ¿Recibieron preparación de parte del PNUD sobre la nueva metodología de evaluación por resultados a aplicar a los proyectos de cooperación técnica internacional?

Se asistió a charlas dictadas en el PNUD

LLG- FO / 21.04.2010

ANEXO N°3f
CUESTIONARIO / FUNCIONARIO BNP
PROYECTO BIBLIOTECA VIRTUAL N° 00046277

1. ¿Cuál es el resultado previsto del Proyecto y su grado de cumplimiento?

Para este 2010, la meta del proyecto BVCI es la de alcanzar los 8 mil documentos puestos en líneas, así como dejar sentadas la bases para la transferencia del mismo a la Biblioteca Nacional del Perú.

A la fecha se cuentan con 5635 documentos en línea, y se estima que para fines de octubre se alcance la meta de los 8 mil documentos, para así centrar los dos últimos meses del año a los aspectos de la transferencia.

2. ¿Conoce cual es el resultado u outcome 51 del que es parte este Proyecto?

Si, es el relacionado a Instituciones locales fortalecidas y en capacidad de implementar programas de descentralización.

3. ¿Han recibido por parte del PNUD charlas sobre la evaluación por resultados de los proyectos?

Hacia el mes de febrero se realizó una reunión con el grupo técnico del proyecto (PNUD – APCI – BNP), y la coordinadora del mismo, donde se evaluaron los resultados obtenidos por el proyecto durante el 2009, y se validó la continuidad del mismo para el 2010.

4. ¿Se han realizado a plenitud todas las etapas del componente 1: Biblioteca Virtual de la Cooperación Internacional: Recopilar, preservar, organizar, catalogar, digitalizar y difundir?

Si. Es un componente que ya está consolidado.

5. ¿Se han completado a plenitud las dos fases previstas del primer componente del Proyecto: implementar y poner en funcionamiento y puesta en marcha de la Biblioteca Virtual?

Si, prueba de ellos es el posicionamiento de la BVCI a nivel usuarios.

6. ¿Cuál es el grado de cumplimiento del segundo componente del Proyecto: “Apoyar el establecimiento en la BNP de un fondo editorial revolvente autosostenible para el fomento de la cultura, la investigación sobre el Perú, la promoción de la lectura y el desarrollo bibliográfico

Se cumplió al 95% en relación al fortalecimiento de la Biblioteca Nacional del Perú, para lo cual se realizaron importantes conversatorios como Lo Cholo en el Perú, que produjo dos libros interesantes, así como el Ciclo de Controversias, con más de 5,000 asistentes en el año 2009. Estas actividades permitieron dar a conocer que en la BNP se han creado espacios de conocimiento y discusión relacionados a la cultura nacional.

7. ¿Cuál es la situación actual del Proyecto y sus perspectivas?

Actualmente el proyecto continúa realizando acciones para concretar una mayor cantidad de alianzas con diferentes instituciones cooperantes y ONG´s, para recopilar

una mayor cantidad documentos. Asimismo se están generando convenios con los Gobiernos Regionales, pensado en la descentralización del proyecto, sobre todo a nivel usuario.

Consideramos que este proyecto podría ser una herramienta que complementa al sistema de políticas de la sociedad de la información, ya que sus componentes se enmarcan en ese contexto. Esperamos que a mediano plazo se pueda dar una transferencia compartida, y que además de BNP, este proyecto sea institucionalizado como una herramienta del Gobierno Central a través de la PCM.

8. ¿Cuál estima es el grado de sostenibilidad del Proyecto?

El proyecto será sostenible si se mantiene el desarrollo del proceso que se ha venido trabajando hasta ahora. Para ellos es necesario un compromiso de parte de BNP de mantener o capacitar a personal calificado para que continúe con los procesos.

Por otro lado, se está buscando una fuente externa de financiamiento, ya sea por alguna entidad cooperante, o alguna otra institución que se enmarque dentro de la misión del proyecto.

9. Aparte del PNUD y de APCI, se ha contado con el apoyo de otras instituciones?

También parte de la iniciativa la BNP.

10. ¿Cómo ha funcionado el Comité Ejecutivo y el Grupo de Trabajo del Proyecto conformado por la BN, PNUD y APCI?

Se han venido desarrollando una serie de reuniones y acciones conjuntas para facilitar el acceso del proyecto a ciertas instancias institucionales, y para fortalecer su visibilidad.

11. ¿El PNUD ha promocionado el Proyecto con otras entidades internacionales?

Si, dentro del Sistema de las Naciones Unidas y en los Foros de Cooperantes. Asimismo, nos han apoyado en las coordinaciones con otras entidades cooperantes en los programas conjuntos.

12. ¿Se ha producido alguna evaluación externa del Proyecto?

Si, en el año 2008 – Auditoría Externa del ejercicio 2007.

13. ¿Qué revisiones se han producido del Proyecto?

Se han producido 10 revisiones, relacionadas a las metas presupuestas e incremento del aporte financiero por parte de PNUD. La última es del mes de marzo 2010, que cubre el presupuesto del proyecto hasta diciembre de este año.

14. ¿Cuáles considera son los factores positivos del Proyecto y cuales los principales obstáculos?

- Se enmarca dentro la política nacional de sociedad de la información, para promover la gestión del conocimiento y eficiencia de los recursos que se invierten en nuestro país.
- Contribuye al cumplimiento de las políticas y compromisos de Estado de la Declaración de París suscrito por los países que trabajan con la cooperación internacional.
- Brinda acceso a información especializada y de calidad.
- Favorece la gestión eficiente de los recursos de las entidades cooperantes y las entidades ejecutoras.
- Identifica los esfuerzos de la cooperación internacional a través de los proyectos que realizan en nuestro país.

15. ¿Qué recomienda para disminuir los riesgos y vulnerabilidades observados en la ejecución del Proyecto?

Se recomienda un mayor compromiso de la cooperación internacional, ya que el trabajo realizado por el proyecto BVCI le da continuidad a lo invertido, además de darle un plus de valorización a esa información generada. Son estas instituciones, las que consideramos deberían estar más involucradas en el aspecto de la continuidad del proyecto, a través de fondos de financiamiento, ya que somos una herramienta que optimiza sus resultados y trabajos a futuro.

Por otro lado es importante dejar bien en claro, hacia la transferencia del proyecto, cuál es la misión, objetivos y procesos principales de la BVCI para que el flujo de trabajo se desarrolle de manera natural.

16. De acuerdo a la ejecución y resultados obtenidos del Proyecto, ¿qué lecciones aprendidas serían de destacar?

El Perú se convierte en un modelo de buenas prácticas en transparencia y manejo de la inversión, para las fuentes cooperantes en el país, las entidades gubernamentales, nacionales, regionales y locales, y de los beneficiarios directos de los proyectos.

Se establece un sistema de seguimiento de los resultados de los proyectos de desarrollo ejecutados con fondos internacionales.

Se promueve una red de alianzas entre las entidades cooperantes y entidades ejecutantes, para una gestión eficiente de la asignación de recursos, mejorando los procesos de inversión en el país.

Se cuenta con un sistema de información oportuna y especializada, eficiente y de calidad.

17) En la BNP, se controla o supervisa formalmente la gestión de sus funcionarios?

Si, cuenta con un Órgano de Control Interno, quienes hacen control concurrente y posterior de la gestión.

18) La Ley de Carrera Administrativa en el sector público viene siendo implementada en la BNP?

Si, los contratos son bajo el Decreto legislativo Nro. 276, Ley de la Carrera Administrativa del Sector Público

19) ¿Cómo ha incidido o viene incidiendo en la ejecución de los proyectos del BNP, la aplicación de nuevo Manual de regional de Manejo de Proyectos, y los nuevos procedimientos de contrataciones del PNUD?

La BNP sólo trabaja con el referido manual en relación al Proyecto PNUD 00046277, donde se cumplen con todas las disposiciones contenidas y normadas. Los proceso de contratación y adquisición se respetan de acuerdo a lo señalado en el documento.

ST / 29.04.2010

ANEXO N°3g
CUESTIONARIO PARA FUNCIONARIOS MINAM
ASISTENCIA PREPARATORIA DEL PROYECTO “APOYO AL MINISTERIO DEL
AMBIENTE”

1. ¿Cuál es el resultado previsto de esta Asistencia Preparatoria (AP) y su grado de cumplimiento?

“Ministerio del Ambiente implementado y operando sobre la base de la delimitación de sus competencias y funciones, con un Proyecto elaborado para el apoyo a la implementación del Ministerio del Medio Ambiente”

El cumplimiento de este resultado se puede considerar satisfactorio, encontrándose el Ministerio del Ambiente funcionado plenamente y con las normas y reglamentos básicos aprobados y previstos en la Asistencia Preparatoria con el PNUD.

2. ¿Conoce cual es el resultado u outcome 51 del que es parte esta AP?

Se tiene referencia del mismo

3. ¿Han recibido por parte del PNUD charlas sobre la evaluación por resultados de los proyectos?

Se conoce que en el 2009 fueron invitados técnicos del MINAM a charlas organizadas por el PNUD.

4. ¿En que medida se han conseguido los siguientes productos?

6.1 Matriz de delimitación de competencias y funciones ambientales de los tres niveles de gobierno: nacional, regional y local

6.2 Reglamento de Organización y Funciones

6.3 Propuesta de Clasificador de Cargos

6.4 Propuesta del cuadro de asignación de personal

6.5 Propuesta de Presupuesto Analítico de Personal

6.6 Propuesta de DS que aprueba el número de personal del MINAM

6.7 Instrumentos legales elaborados en función del cumplimiento del Perú de compromisos del país en convenios internacionales relacionados con acuerdos comerciales y ambientales

6.8 Documento del Proyecto formulado de acuerdo a las normas del PNUD

Respecto a los documentos enumerados del 6.1 al 6.6, éstos han sido elaborados, aprobados y puestos en vigencia.

Esta asistencia Preparatoria culmina con la elaboración, presentación y aprobación por parte del PNUD del Proyecto de apoyo a la implementación del Ministerio del Ambiente

5. ¿Puede entregarnos los informes de avance y el informe final de esta AP?

Se cuenta con los siguientes informes los cuales ponemos a su disposición

6. ¿Cuál estima es el grado de sostenibilidad de esta AP?

En la medida que la Asistencia Preparatoria ha servido para apoyar la puesta en funcionamiento de Ministerio del Ambiente, ello constituye una realidad, por lo que es muy improbable que esta institución deje de funcionar, sin embargo por ser nueva y el ámbito de su responsabilidad muy grande, va a requerir de ingresos progresivamente mayores a los actuales y sobre todo provenientes de recursos propios, lo cual es un factor de riesgo que puede gravitar en la performance del MINAM.

11. ¿Cuál es el rol cumplido por el PNUD en esta AP?

No solo ha cumplido el rol de financista en apoyo a las acciones necesarias para la formalización de Ministerio, sino que también ha gravitado en la coordinación y elaboración de los reglamentos y normas requeridos, cubriendo de esta manera un vacío de organización e integración, dado que esta institución estaba en proceso de formación y de reclutamiento de cuadros.

12. ¿Aparte del PNUD, se ha contado con el apoyo de otros organismos internacionales?

Han participado otras agencias internacionales como la GTZ y el BID

13. ¿Cuáles considera son los factores positivos de esta AP y cuáles los principales obstáculos?

Positivos: El PNUD ha contribuido a llenar un vacío institucional en cuanto a experiencia y cuadros expertos en el medio ambiente

14. ¿Qué recomienda para disminuir los riesgos y vulnerabilidades observados en la ejecución de la AP?

.....

15. De acuerdo a la ejecución y resultados obtenidos del Proyecto, ¿qué lecciones aprendidas serían de destacar?

.....

LL- AG/ 05.05.2010

ANEXO N° 4

DOCUMENTACIÓN CONSULTADA

- **Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los resultados del Desarrollo / PNUD- 2009**
- **Evaluación de los resultados de Desarrollo: Perú / Evaluación de la contribución del PNUD / PNUD- 2009**
- **Plan de acción del programa país (PAPP) / PNUD- 2006**
- **Programa país (PP) / PNUD- 2006**
- **Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo: (UNDAF) / PNUD**
- **Evaluación Conjunta en el país (CCA) / PNUD-1998**
- **Lineamientos para el evaluador**
- **Términos de referencia para la evaluación del outcome 51 del Programa de País 2006-2010 firmado por el gobierno del Perú y el IPNUD**
- **00019390-PER703/23 “Promoción de la Inversión Privada”- PRO INVERSIÓN / Abril 2004**
- **00014443- PER/00/013 “Diseño de estrategias de promoción de la realidad peruana” – PROMPERU / Julio 2001**
- **00054116 PRODOC “Veedurías Ciudadanas”- Contraloría General de la República (CGR) / Diciembre 2006**
- **00055002 PRODOC SA “Biblioteca Virtual”- Biblioteca Nacional del Perú (BNP) / Febrero 2007**
- **00062108 PRODOC Ambiente “ Apoyo a la implementación del Ministerio del Ambiente”(MINAM) – Ministerio del Ambiente / Julio 2008**

ANEXO N° 5

AVANCES EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO (ODM)

Objetivo 1: Erradicar la pobreza y el hambre Al 2008 la pobreza total estaba en 36.2% frente al 27.3% que es la meta para el 2015

Objetivo 2: Lograr la educación primaria universal: La matrícula escolar a llegado al 96% en 2007, según fuentes oficiales. Como contrapartida a este avance se tiene la baja calidad de la educación en los colegios públicos.

Objetivo 3: Promover la igualdad de genero y la autonomía de la mujer No existen diferencias significativas en los indicadores educativos entre hombres y mujeres, cada vez más sigue participando la mujer en la población económicamente activa e igualmente ha aumentado su participación política

Objetivo 4. Reducir la mortalidad infantil: La tasa de mortalidad infantil en niños menores de 5 años paso 78 a 20 por mil nacidos vivos entre 1990 y 2007; la tasa de mortalidad infantil general esta en 17%

Objetivo 5: Mejora de la salud materna. La tasa de mortalidad materna sigue siendo (240 por cada 100,000) sigue siendo un problema grave

Objetivo 6: Combatir el VIH / SIDA, la malaria y otras enfermedades. Los mayores avances se registran en la reducción de la incidencia y mortalidad por malaria y tuberculosis, pero ambas siguen siendo altas Aproximadamente el 25% de todos los casos de tuberculosis registrados en el continente americano se producen en el Perú. La incidencia del Sida es baja.

Objetivo 7 Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente. Los principales problemas relacionados con la conservación de la biodiversidad son la contaminación del agua y del aire, la inadecuada disposición de los desechos sólidos, la erosión de los suelos la sobre pesca y la deforest

Conclusión: Objetivos con probabilidad intermedia de logro

Fuente : PNUD/ Evaluación de Resultados del Desarrollo / Pg 11

ANEXO N°6

NOTAS

- (1)** Ejecución de Gastos por toda Fuente de Financiamiento 2001-2009, PROINVERSIÓN
- (2)** Informe Veedurías ciudadanas al Programa de Apoyo Directo a los mas pobres “Juntos”, Piloto Ayacucho y Apurimac, Julio Agosto 2007/ CGR
- (3)** Acápite sobre principios rectores en Lineamientos para evaluadores de resultados. Serie temática sobre seguimiento y evaluación No. 1 / Oficina de Evaluación del PNUD
- (4)** Lineamientos para Evaluadores de Resultados. Serie Temática sobre Seguimiento y Evaluación N°1 / Oficina de Evaluación del PNUD 2002; “Creación de Consciencia” pg. 11
- (5)** ¿Es el gasto público en programas sociales regresivo en el Perú? / Universidad del Pacifico- Centro de Investigación – 2009 (Pg.10)
- (6)** Plan de Acción PNUD (Pag.23)
- (7)** Plan de Acción PNUD (Pg.27)
- (8)** Proyectos operacional y financieramente cerrados N°:14390, 54116, 73549,14385, 14392, 14400,14436, 14442, 54498, 59277, 59588, 70320,14381, 14398, 49310, 54115, 55616, 69259
- (9)** INEI. Informe Técnico, Situación de la pobreza 2008
- (10)** Estos resultados han sido actualizados en el 2008 con la entrada en vigencia del Plan estratégico PNUD 2008-2011.
- (11)** De acuerdo a la agrupación considerada en el cuadro N° 2 (última columna)
- (12)** Al final de cada recomendación se enuncian las instituciones que serían responsables de la promoción y/o ejecución de la recomendación.

ANEXO N°7



Biblioteca Virtual
de la
Cooperación

"Año de la Consolidación Económica y Social del Perú

San Borja, 11 de Mayo del 2010

CAR.TA N° 009-2010-BNP/BVCI

Señorita

SILVIA RUCKS
Representante Residente Adjunto
Representante Residente al PNIJD
Presente

De nuestra consideración

Tengo el agrado de dirigirme a usted para saludarla y a la vez hacerle llegar el original del Acta de Reunión del Comité Ejecutivo 001-2010/PNUD-APCI-BNP, realizado el día 04 de Febrero del 2010 a las 15,00 horas en la sede de la Biblioteca Nacional del Perú, que fue firmado por el Sr. Jorge Chediek de PNUD, el Sr. Carlos Pando de APCI y la Dra. Nancy Herrera de la Biblioteca Nacional del Perú.

Sin otro particular quedo de usted

Atentamente.

Lic. Sheyla Tuesta García
Coordinador
Administrativo Proyecto

Reg. y Com. f UN DP LIMA -PERÚ.⁴

mi - 1420 ! 1 4 E (. . u ,			
Nix CaLASSIF			
RR	INFO	R:)1)TING	ihlft..
ORR		OPER	
P.Rr.1		WIPP	
		FIN	
1	NIC	1 1-e	
IQI-1		RR .HI -.	
IA: DSI3		SERE' ACM	
-11		Q:z!	