

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN

**PROGRAMA DE COOPERACIÓN TÉCNICA ENTRE
PAÍSES EN DESARROLLO**

AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

PANELISTAS:
Mario Gaymer (COORDINADOR)
Úrsula Araya
Alfredo Joygnant

AGOSTO 2008

NOMBRE PROGRAMA: PROGRAMA DE COOPERACIÓN TÉCNICA ENTRE PAÍSES EN DESARROLLO
AÑO DE INICIO: 1993
MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
SERVICIO RESPONSABLE: AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

TABLA DE CONTENIDOS

I. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA.....	14
1.1. Descripción General del Programa.....	14
1.2. Objetivos del Programa a nivel de fin y propósito.....	16
1.3. Justificación del Programa.....	16
1.4. Política global y/o sectorial a que pertenece el Programa.....	17
1.5. Descripción de bienes y/o servicios (componentes) que entrega el Programa.....	18
1.6. Procesos de producción de los componentes.....	23
1.7. Caracterización y cuantificación de población potencial.....	41
1.8. Caracterización y cuantificación de población objetivo.....	43
1.9. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación.....	44
1.10. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la unidad responsable.....	51
1.11. Reformulaciones del Programa.....	56
1.12. Otros programas relacionados.....	59
1.13. Antecedentes Presupuestarios.....	61
1. DISEÑO DEL PROGRAMA.....	62
Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con el Diseño del Programa.....	62
1.1. Diagnóstico de la Situación Inicial.....	62
1.2. Criterios de Focalización y Selección de Beneficiarios.....	65
1.3. Criterios de Asignación de Recursos, Mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago.....	66
1.4. Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico.....	68
1.5. Lógica Horizontal y de la Matriz de Marco Lógico.....	71
1.6. Reformulaciones del Programa a nivel de Diseño.....	77
2. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA.....	79
Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Organización y Gestión del Programa.....	79
2.1. Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación al interior de la Institución Responsable y con otras instituciones.....	79
2.2. Criterios de focalización y selección de beneficiarios de los componentes.....	82
2.3. Criterios de Asignación de Recursos, Mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago.....	82
2.4. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la Unidad Responsable.....	83
3. EFICACIA Y CALIDAD DEL PROGRAMA.....	85
Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Eficacia y Calidad del Programa.....	85
3.1. Desempeño del Programa en cuanto a la Producción de Componentes.....	85
3.2. Desempeño del Programa a nivel de Propósito.....	87
3.3. Grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos.....	92
3.4. Desempeño del Programa a nivel de Fin.....	94
4. RECURSOS FINANCIEROS.....	95
Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con los Recursos Financieros del Programa.....	95
4.1. Fuentes y Uso de Recursos Financieros.....	95

4.2.	Eficiencia del Programa.....	97
4.2.1.	Análisis de eficiencia actividades y/o componentes.....	97
4.2.2.	Gastos de Administración.....	100
4.2.3.	Análisis de Otros Indicadores de Eficiencia.....	101
4.3.	Economía.....	102
4.3.1.	Ejecución presupuestaria del Programa.....	102
4.3.2.	Aportes de Terceros.....	102
4.3.3.	Recuperación de Gastos.....	104
5.	SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA.....	105
	Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Sostenibilidad del Programa.....	105
6.	JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD.....	106
	Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Justificación de la Continuidad del Programa.....	106
	ANEXO 1(a): Matriz de Evaluación del Programa.....	121
	ANEXO 1(b): Medición de Indicadores Matriz de Evaluación del Programa, período 2004-2007.....	129
	ANEXO 2: Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos.....	137
1.1	Instrucciones Generales.....	138
	ANEXO 3: Cuadro Análisis de Género.....	147
	ANEXO 4: Cuadro Detallado de Países Beneficiarios.....	149

RESUMEN EJECUTIVO

PERÍODO DE EVALUACIÓN: 2004-2007

PRESUPUESTO PROGRAMA AÑO 2008: \$2.754,6 millones¹

1. Descripción General y Objetivos del Programa

Fin y Propósito del Programa (Objetivos del Programa)

FIN: Como parte de la política exterior del país, contribuir a reforzar y profundizar la presencia de Chile en el sistema internacional².

PROPÓSITO: Fortalecimiento de las relaciones de cooperación con los países de similar o menor desarrollo relativo que Chile, y con fuentes donantes externas, que generen beneficios mutuos, con especial énfasis en América Latina y el Caribe.

Población Objetivo y Beneficiarios Efectivos

La población beneficiaria potencial del Programa CTPD la conforman los países de menor o similar nivel de desarrollo relativo que Chile, pertenecientes a América Latina, Centroamérica y el Caribe.

La población potencial y la población objetivo coinciden en su definición.

Los beneficiarios intermedios o beneficiarios efectivos son hombres y mujeres sin distinción de sexo, sin distinción de localización ni nivel socioeconómico, que sean funcionarios de los gobiernos o académicos de universidades reconocidas oficialmente o de ONG's u otras entidades (como asociaciones de pequeños productores) de los países que Chile ha definido como prioritarios³ del programa y que tengan título profesional o técnico (técnicos, sólo para el caso de algunas asistencias técnicas).

Descripción General del Diseño del Programa

El programa de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo, en adelante CTPD, funciona desde 1993 hasta la fecha. No tiene una fecha de término.

Fue creado en el marco de la ley N° 18.989, de creación de la Agencia de Cooperación Internacional, en adelante AGCI. El programa CTPD forma parte entonces de los instrumentos de la AGCI y se implementa con el objetivo de promover la cooperación entre Chile y países de similar o menor nivel de desarrollo.

La gestión del programa CTPD es llevada a través de dos departamentos y una unidad: el Departamento de Cooperación Horizontal⁴, el Departamento de Formación de Recursos Humanos y Becas, y la Unidad

¹ Corresponde a la asignación específica inicial al Programa CTPD.

² Entendido en un sentido amplio que incluye a los Estados (organismos públicos y sector privado) y a los organismos internacionales con los cuales Chile tiene relaciones políticas, económicas y sociales o busca crearlas

³ La cooperación técnica del Programa se enmarca en los lineamientos de la política exterior del Gobierno basada en las relaciones bi y multilaterales abiertas y positivas con los países identificados como prioritarios para efectos de la política exterior actual. De esta manera, sobre la población potencial y objetivo, el Programa maneja ciertos criterios de focalización de beneficiarios, identificando un listado de países prioritarios anualmente con los cuales tiene una discriminación positiva para cooperar con ellos.

⁴ Esta modalidad de cooperación tiene como objetivo fortalecer la presencia de Chile en la Región, afianzando nuestras relaciones con los países de igual o menor desarrollo relativo de América Latina y El Caribe, especialmente aquellos considerados prioritarios para la política exterior chilena, y proyectando capacidades científicas, técnicas y culturales de Chile; así como, capitalizar, en nuestro país, la experiencia resultante de tal cooperación.

de Triangulación. Otras instituciones que participan en la gestión del programa son el Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, las embajadas de Chile en América del Sur, México, Centroamérica y el Caribe, los Puntos Focales⁵, las instituciones y organismos nacionales que ejecutan los proyectos de asistencia técnica y los programas de estudios, y las instituciones, servicios públicos y entidades académicas de países de la región que son beneficiarios de la cooperación técnica. Y en el caso de la cooperación triangular, participan también las instituciones públicas u organismos de cooperación de los países donantes.

El programa se financia con recursos propios asignados por AGCI al programa y adicionalmente cuenta con recursos externos de las fuentes donantes bilaterales y multilaterales que cooperan en la implementación de actividades de triangulación, componente 3 que se presenta en la sección siguiente del resumen ejecutivo.

Las áreas temáticas en las que se ha estado trabajando en los últimos 4 años son:

- Programas e instrumentos vinculados a la superación de la pobreza
- Políticas públicas en sectores sociales: educación, salud, vivienda, justicia, medioambiente
- Experiencia e instrumentos para el fomento productivo de las Pymes
- Relaciones internacionales y comercio exterior
- Políticas de género
- Modernización del Estado y gestión pública

El programa CTPD cuenta con tres Componentes:

Componente 1:

Corresponde al intercambio de conocimientos técnicos, científicos, institucionales, culturales y políticos con los países de similar o menor desarrollo relativo que Chile, con énfasis en áreas geográficas prioritarias.

Este Componente es administrado a través del Departamento de Cooperación Horizontal y mediante el se realizan actividades a través de los siguientes instrumentos:

- Asistencias Técnicas: Asesorías realizadas por especialistas chilenos (funcionarios públicos o académicos) en el país beneficiario
- Pasantías: Estadías de entrenamiento de profesionales y/o técnicos del país beneficiario en una institución chilena.
- Talleres: Capacitación de un grupo de profesionales y/o técnicos del país beneficiario en materias específicas en Chile.
- Seminarios Regionales: Reuniones en las cuales se convoca a profesionales de alto nivel de un grupo de países para tratar temas de interés común.
- Proyectos: existen desde el 2006 y corresponde a acciones de largo plazo (1 a 3 años de duración) en las cuales se aplica una combinación de las actividades de cooperación horizontal, asistencias técnicas, capacitaciones o pasantías, en función de las características de la demanda presentada por cada país. Una de las motivaciones de la categoría de proyectos es lograr un alto impacto local por lo que se busca realizar las actividades directamente con actores de base de los países (comunidades, asociaciones locales, sociedad civil, etc.). Una subcategoría de estos proyectos son los “proyectos especiales” que tienen la particularidad de poseer una glosa presupuestaria específica.

⁵ Organismo oficial de cooperación internacional de cada país beneficiario.

Proceso de producción del Componente:

1. Actores involucrados:	2. Etapas:
<ul style="list-style-type: none">- AGCI a través de su Departamento de Cooperación Horizontal- Puntos Focales- Ministerios y servicios públicos chilenos que participan en la asistencia técnica- Universidades Chilenas- Organismos técnicos de contraparte (ministerios y servicios públicos, universidades, algunas ONGs')- Embajadas de Chile en los países beneficiarios- Embajadas de los países en Chile	<ul style="list-style-type: none">- Ministerio RR. EE. Chile y otros países definen los temas de cooperación anual o bianualmente- Punto Focal levanta las demandas de los países beneficiarios de la Cooperación Chilena (en reuniones, contactos, comisiones mixtas, etc.)- AGCI y expertos chilenos del sector público hacen la evaluación de la pertinencia de las demandas y las concilian con el presupuesto de CTPD- Se presenta la programación de CTPD al Consejo de la AGCI y se aprueba la programación por parte de este- Departamento de Cooperación Horizontal incorpora actividades a programación anual- Punto Focal informa de los resultados de las evaluaciones de las demandas- Se ejecutan los distintos instrumentos del Programa de Cooperación Técnica en conjunto con las instituciones ejecutoras nacionales- CTPD Realiza visitas periódicas a los países

Componente 2:

Corresponde al perfeccionamiento en Chile de profesionales de países de similar o menor desarrollo relativo, a través del otorgamiento de becas de corta o larga duración. Está destinado a la misma población objetivo del Componente 1.

Este Componente es administrado a través del Departamento de Formación de Recursos Humanos y Becas desde mediados del 2006. Entre el 2004 y el 2006, el Componente se administró desde el Departamento de Cooperación Horizontal.

Las actividades de cooperación de este Componente corresponden por una parte a la entrega de becas de larga duración para la realización de estudio de magíster en Chile en una diversidad de materias; y por otro lado la entrega de becas para la realización de diplomados en el país.

Las becas de larga duración y los diplomados están dirigidos a profesionales hombres y mujeres con título universitario y/o grado académico de Licenciado o Magíster, que se desempeñen como funcionarios del Estado en ministerios o servicios públicos, así como también a académicos, docentes o investigadores de Universidades oficialmente reconocidas por sus respectivos países.

En el caso de las becas de larga duración se entregan becas para realizar estudios en Chile de hasta 24 meses. En el caso de los diplomados, se entregan becas para realización de cursos de hasta 2 meses. Los diplomados buscan específicamente atender mayor población a través de los recursos que cada año se asignan para el financiamiento del programa regular de becas de cooperación horizontal.

Proceso de producción del Componente:

1. Actores involucrados:	2. Etapas:
<ul style="list-style-type: none">- AGCI a través de su Departamento de Formación y becas- Puntos Focales- Embajadas de Chile en los países beneficiarios- Embajadas de los países beneficiarios en Chile- Becarios de los países beneficiarios- Universidades Chilenas	<ul style="list-style-type: none">- Departamento de Becas de AGCI hace la elaboración de las bases de postulación para becas de larga duración- Departamento de Becas y de Cooperación Horizontal de AGCI definen temáticas de los diplomados- Diseño de bases de los diplomados y licitación- Departamento de Becas AGCI distribuye las bases de postulación a los Puntos Focales y embajadas (de Chile y de los países beneficiarios)- Punto Focal y embajadas difunden las becas- Interesados postulan a través del Punto Focal o embajadas- Selección por parte de Punto Focal y embajada primero y luego por parte de AGCI mediante un comité- Comunicación de resultados por parte de Departamento de Becas a Punto Focal y embajadas, a interesados y Universidades- Compra de pasajes- Seguimiento a los becarios- Cierre del Ciclo en el caso de las becas de larga duración

Componente 3:

Corresponde a la asistencia técnica entregada a países de similar o menor desarrollo relativo que Chile, tiene la misma población objetivo de los Componentes 1 y 2, y es implementada a través de la modalidad de cooperación triangular.

Este Componente es administrado a través de la Unidad de Triangulación desde mediados del 2006. Entre el 2004 y el 2006, el Componente se administró desde el Departamento de Cooperación Horizontal.

Se realizan actividades a través de la asociación entre una fuente tradicional, que corresponde a países y organismos internacionales que pertenecen al mundo desarrollado (bilateral o multilateral), y un país de desarrollo medio otorgante de cooperación horizontal, que en este caso es Chile, para concurrir conjuntamente en acciones a favor de una tercera nación en desarrollo (beneficiario).

La cooperación triangular se ejecuta en áreas en donde Chile posee avances exitosos y puede compartir sus experiencias con otros países. Los interlocutores directos en estas actividades son los representantes de las fuentes donantes bilaterales y multilaterales en cada uno de los países beneficiarios de esta modalidad de cooperación. Estos representantes pertenecen a las agencias de cooperación internacional de cada uno de estos países en el caso de las fuentes bilaterales y las oficinas de asuntos internacionales en el caso de las fuentes multilaterales.

Las fuentes bilaterales están constituidas por países (Ej. Alemania, España, Japón, etc.). Las fuentes tradicionales son países y organismos internacionales que pertenecen al mundo desarrollado. Las fuentes multilaterales están constituidas por organismos internacionales (Ej. Unión Europea, Food and Agriculture Organisation (FAO), etc.)

Los proyectos se han materializado en actividades de asistencias técnicas (pasantías, visitas de expertos de corto y largo plazo, seminarios, talleres y donación de equipamiento) y por otra parte en la realización de cursos internacionales en Chile.

En la modalidad de triangulación, la asistencia técnica ha sido brindada por expertos chilenos y por expertos de las fuentes donantes.

Proceso de producción del Componente⁶:

1. Actores involucrados:	2. Etapas:
<ul style="list-style-type: none"> - AGCI a través de la Unidad de Triangulación y del Departamento de Cooperación Horizontal - Fuentes donantes (ej. GTZ, JICA, FAO, etc.) - Puntos Focales - Embajadas de Chile en los países beneficiarios - Las embajadas de los países beneficiarios en Chile - Ministerios y servicios públicos chilenos que participan en la asistencia técnica - Organismos técnicos de contraparte 	<ul style="list-style-type: none"> - Punto Focal recibe las demandas de los países beneficiarios de la Cooperación Triangular - Departamento Cooperación Horizontal AGCI con fuentes donantes y países beneficiarios identifican las áreas de cooperación y prioridades - Formulación de actividades de Cooperación Triangular conjuntamente - Fuentes de Cooperación y AGCI aprueban actividades de Cooperación Triangular - Organismos técnicos de contraparte de países beneficiarios, ministerios y servicios públicos chilenos ejecutan la actividad - Departamento de Cooperación Horizontal AGCI y fuentes donantes realizan misiones de seguimiento y evaluación

2. Resultados de la Evaluación

Diseño

Transcurridos 15 años desde que el CTPD se origina, y delimitando la presente evaluación al período 2004-2007, este Programa exhibe importantes logros, los que se ajustan a un diseño que ha sido históricamente dinámico. En efecto, el CTPD fue diseñado como instrumento para contribuir a mejorar la inserción del país en el concierto internacional. Quince años después, dicho fin sigue vigente, aunque en condiciones muy distintas a las del pasado originario, puesto que no es lo mismo insertar a un país después de varios años de ostracismo político (hasta 1990), que contribuir a dicha meta varios años más tarde tomando en consideración la contrastada condición de Chile desde el punto de vista de su desarrollo económico y democrático frente a una situación de características más inestables a escala de toda América Latina. A lo largo del período, Chile ingresó al grupo de países de “renta media”, lo que provocó abandonar la condición de país predominantemente receptor de cooperación para transformarse en nación socia de las fuentes donantes. Este tránsito incidió en una readecuación del CTPD a un nuevo contexto, sin que ello haya significado que el Fin del Programa haya sido definitivamente alcanzado: lo que ocurrió fue una transformación de los términos en los que se expresa la inserción internacional del país, con la consiguiente aparición de mayores exigencias de cooperación a favor de la población potencial (coincidente con la población objetivo) y el surgimiento de países políticamente prioritarios. Lo que esta situación expresa, por consiguiente, es un contexto político regional tan dinámico como el tipo de desarrollo que Chile experimentó en el mismo período, aunque dicho dinamismo siguió patrones contrastados de desarrollo al comparar al país con su entorno regional. El CTPD supo adaptarse a este dinámico contexto, exhibiendo al respecto importantes logros (mayor presencia chilena en organismos multilaterales, desempeño exitoso en misiones de paz auspiciadas por Naciones Unidas, creación de las

⁶ Se describe el proceso de producción de las actividades de asistencia técnica que representan el grueso de actividades del componente. Dentro del documento de evaluación se encuentra detallado el proceso de producción de los cursos internacionales, actividad contemplada dentro del componente 3.

condiciones para la elección de un chileno a la cabeza de la OEA), los que sin duda se vinculan con el Fin del Programa, aunque dicho vínculo no sea cuantificable directamente.

La población potencial, que coincide con la población objetivo, fue correctamente definida en función de la necesidad que da origen al CTPD. Los criterios de focalización y de selección de beneficiarios finales (se focaliza en los países prioritarios para la política exterior) son adecuados a la satisfacción de la necesidad que da origen al Programa. Los criterios de asignación de recursos son adecuados, destacando un marcado elemento inercial de las actividades

Las actividades diseñadas son a la vez necesarias y suficientes para producir los Componentes, lo que a su vez redundaría en que los Componentes constitutivos del CTPD son pertinentes para el logro del propósito. Sin embargo, predomina la dimensión de oferta de cooperación, desaprovechándose las potencialidades de la reciprocidad en términos del subproducto constituido por los aprendizajes que se obtienen al prestar asistencia a los países beneficiarios y de los aportes que los países beneficiarios pueden hacer prestando a nuestro país asistencia en aspectos en que tengan liderazgo, lo que sin embargo, no pone en riesgo el éxito del programa.

Los indicadores de la Matriz de Marco Lógico de indicadores, son esencialmente de naturaleza presupuestaria agregada y de aspectos de la producción y cobertura de los Componentes, además de indicadores de calidad y de eficacia limitados -por las características del Programa- a evaluaciones subjetivas, por parte de los beneficiarios intermedios y de los expertos prestadores de asistencia.

Organización y Gestión

El rediseño organizacional sugerido por el Panel de expertos en el marco de la evaluación realizada en el año 2000 recomendó adscribir a una sola unidad la ejecución y gestión de cada Componente, lo que efectivamente se produjo hasta el año 2006. A partir de entonces, lo que era un solo Departamento se subdividió en tres unidades, las que a su vez no son del mismo nivel jerárquico, esto es:

- el Departamento de Cooperación Horizontal (Componente 1);
- el Departamento de Formación de Recursos Humanos y Becas (Componente 2);
- la Unidad de Triangulación (Componente 3).

Lo primero que se debe observar es que sólo dos de los Componentes son llevados a cabo por Departamentos, mientras que el tercero es ejecutado por una Unidad.

Este rediseño organizacional ha redundado en una percepción de relativa insatisfacción por parte de los funcionarios, de lo que dan cuenta imprecisiones del lenguaje organizacional. Si bien no se aprecian directamente dificultades prácticas de importancia, parece razonable suponer que hay allí una dificultad potencial, lo que podría traducirse en la invisibilización de un determinado Componente (por ejemplo el de triangulación, conformado por una unidad y no por un departamento) como consecuencia de la eventual mayor importancia atribuida a los Departamentos en desmedro de la Unidad (en circunstancias que existe un cierto sentido común referido a la necesidad de potenciar el Componente de triangulación).

Eficacia y Calidad

Se observa un marcado incremento cuantitativo en la producción de los Componentes durante el período. Sin embargo, estas producciones por Componente suman, para cada uno de ellos, actividades que en rigor no son sumables debido a su diversidad. Ello, agravado por la multidimensionalidad de elementos que afectan las relaciones de cooperación, no hace posible determinar si la producción de los Componentes es suficiente (ni si es excesiva) para el logro del Propósito y del Fin del Programa. Sin embargo, a juicio cualitativo del Panel, la acción del Programa fortalece las relaciones internacionales, por lo que se da cumplimiento al Propósito, y se aporta al Fin, pero en una magnitud no mensurable.

Los beneficiarios del Programa alcanzan cada año entre un 61% y un 94% de la población potencial. El número de acciones al año por país beneficiario se sitúa alrededor de las diez, lo que sin ser masivo ciertamente es notorio, y es considerado por el Panel como funcional a los objetivos del Programa.

La focalización de este Programa se plasma en la definición de los países prioritarios para la política exterior chilena, y se considera altamente lograda. Por cada acción realizada en un país no prioritario, se realizó un promedio anual de entre 4,6 y 26,6 acciones en un país prioritario.

Las evaluaciones de los beneficiarios intermedios y de paneles de expertos, realizadas en parte de las actividades de los Componentes, son positivos indicadores de la calidad del producto del Programa.

Antecedentes Financieros

Destaca el sostenido y fuerte incremento de su asignación presupuestaria, la que crece más de dos veces y media entre 2004 y 2007, y llega a más que triplicarse entre 2004 y 2008. Esto es un claro indicador de la importancia asignada al Programa por el gobierno, así como de la percepción que éste tiene sobre la necesidad de lograr su Fin y Propósito. Sin embargo, esta tendencia es contrarrestada por el decrecimiento de los aportes de terceros países, que baja un 84% en el período evaluado. El resultado final es una baja del 20% del presupuesto total del Programa.

El gasto total baja casi un 25%, debido a la caída en los aportes de los países fuentes de financiamiento en el Componente N° 3.

Al revisar la distribución del gasto del Programa entre sus Componentes durante el período evaluado, se aprecia un fuerte crecimiento la importancia del gasto de los Componentes 1 y 2 dentro del gasto total, en tanto el Componente 3 cae en importancia.

Eficiencia / Economía

El gasto por unidad producida del Componente 1 crece fuertemente, llegando a más que duplicarse en el período. En cambio, el gasto unitario del Componente 2, registra en 2005 menos de un tercio del costo por unidad producida de 2004, pero sube luego a alrededor de los dos tercios del valor de 2004. El Componente 3, por último, muestra una significativa baja en los costos unitarios. La variabilidad no disminuye al calcular el costo unitario por actividad al interior del Componente 3. Sin embargo, debe tenerse presente que las distintas actividades desarrolladas en cada Componente no son comparables, e incluso dentro de cada tipo de actividad no siempre éstas son comparables entre sí (por razones de tamaño y distancias involucradas). Esta falta de comparabilidad que resta significancia a este indicador.

Los gastos de administración crecen, en moneda constante, un 40% en el cuatrienio, con incremento en todos los años. Como porcentaje dentro del gasto total, se observa un marcado incremento, del 6,6% al 11,7%. El Panel considera un poco alto este gasto, y reconoce que se requiere de una revisión en mayor profundidad y con mejores indicadores en este ámbito debido al hecho que la mayor parte de la acción del Programa se realiza en otros países lo que introduce mayores costos de negociación (con los países beneficiarios) y de supervisión en terreno y que el cálculo realizado corresponde a la cota inferior de los gastos de administración, ya que faltaría incluir el soporte administrativo que otras unidades de AGCI aportan al programa, pues la estimación sólo refleja la administración directa.

La ejecución presupuestaria, es bastante cercana con el presupuesto inicial en 2004 y 2005, en tanto en 2006 y 2007 hay un fuerte sobregasto. Sin embargo, al considerar el presupuesto final, se aprecia que el Programa se ha mostrado altamente eficiente en gastar su presupuesto.

El Programa registra dos tipos de aportes de terceros: el representado por los aportes de las fuentes donantes (países u organismos internacionales) en las actividades de triangulación del Componente 3, y los aportes de los beneficiarios en los Componentes 1 y 3.

Los aportes de las fuentes en el Componente 3, bajan entre 2004 y 2007 a poco más que un décimo de su valor inicial, pasando a representar un 41% del gasto del Componente, contra un 72% en 2004. Esto da cuenta de la incapacidad del Programa para lograr algo que repetidamente manifiesta como deseable, y se explica por la finalización de proyectos sin que se generaran otros de reemplazo, así como por la decisión de algunos países donantes de reorientar su quehacer hacia países africanos de menor desarrollo relativo. Sin embargo, no está evaluado formalmente en qué medida las ventajas de esta forma de cooperación (ahorro por obtención de financiamiento, aprovechamiento de experiencia de los países fuentes, vinculación con estos) efectivamente superen a sus inconvenientes (básicamente, el riesgo de que se perciba al país fuente como el aportador de la cooperación, minimizando el impacto sobre la política internacional chilena).

Los aportes de beneficiarios (pago de pasajes, aporte de locales, equipamientos y apoyo para la realización de actividades, etc.) son pequeños en el Componente 1 y más significativos en el Componente 3 (entre casi el 20% y casi el 38% del gasto del Componente). Al respecto, sin embargo, se hace necesario definir un adecuado balance entre el aporte nacional y el de los beneficiarios, cuya determinación excede las posibilidades de esta evaluación (ya que, si bien este aporte libera recursos, se corre el riesgo de que pueda llegar a ser vista como una venta de servicios, lo cual no aportaría mayormente a los objetivos del Programa), de manera que el Panel, más que evaluar favorable o desfavorablemente los niveles de aporte logrados considera importante que se avance en la definición de este balance óptimo.

Al considerar conjuntamente el aporte de los beneficiarios y el de los países fuente, se tiene que entre el 92,3% (2004) y el 69,8% (2007) del gasto del Componente 3 (único que tiene ambos tipos de aporte) es financiado por fuentes externas al país.

3. Justificación de la Continuidad del Programa

El problema que dio origen al programa sigue existiendo, y el reforzamiento de los lazos de cooperación internacional, y especialmente con el conjunto de países prioritarios, es una necesidad permanente. Más aún, existe en el Programa una percepción, compartida por el Panel, de que los logros económicos nacionales habrían generado un cierto distanciamiento con algunos países menos exitosos, haciendo necesario mantener un renovado esfuerzo por potenciar la inserción de Chile en la comunidad internacional.

La necesidad originaria no ha permanecido idéntica a sí misma a lo largo del tiempo, sino ha experimentado importantes transformaciones "internas", debido a la evolución económica y política de Chile y el contraste de su condición respecto de varios países de América Latina. El Programa se ha adaptado efectivamente a esos cambios, transitando de la condición de país fundamentalmente receptor de cooperación hacia la de país que proporciona cooperación.

Durante el período de evaluación se han cumplido los objetivos por Componente, intercambiando efectivamente conocimientos con un grupo específico de países y perfeccionando profesionales de esos países en Chile. Se ha logrado incentivar la demanda de cooperación, y se ha atendido efectivamente esa demanda, beneficiando a los beneficiarios intermedios del Programa en procesos que cuentan con la participación de sus respectivos gobiernos.

Si bien no se ha podido medir los resultados en términos del Propósito y el Fin del programa, a saber, si esto ha fortalecido probadamente o no las relaciones de cooperación de Chile, dada la amplitud e imposibilidad de elaborar indicadores objetivos que muestren si los lazos están más o menos fortalecidos en materia de relaciones internacionales, la mejoría en la inserción del país se percibe, por ejemplo, en su participación en las instituciones internacionales, alcanzando posiciones para las cuales se requiere del apoyo de otros países (en OEA, OIT, etc.).

4. Principales Recomendaciones

A nivel de diseño:

1. Revisar la estructura organizacional del Programa, evaluando particularmente la posibilidad de una fusión entre la Unidad de Triangulación y el Departamento de Cooperación Horizontal, ya que las actividades realizadas en terreno son muy similares (con diferencias en otras etapas del proceso productivo: la triangulación se financia en parte con aportes de terceros, se definen acciones en conjunto con estos, las acciones son evaluadas también por ellos, etc.). Esto puede generar economías de ámbito (y también de escala) en términos operacionales. Al mismo tiempo se debe buscar potenciar la capacidad de realización de aquellas actividades de triangulación que sean convenientes desde el punto de vista de la política exterior chilena, ya que la captación de recursos por este concepto ha bajado fuertemente durante el período evaluado, sin que ello responda a una política específica. Esta propuesta no implica un cambio en la definición de los Componentes, sino en su administración. La nueva unidad debería tener separadas las funciones de promoción (dentro de la cual la obtención del financiamiento por parte de terceros países es en cierto grado separable de la definición y colocación del producto), y de operación (producción de los Componentes; es en esta última función donde aparecerán gran parte de las economías de ámbito).
2. En el componente de Formación y Becas, se recomienda privilegiar el otorgamiento de becas de larga duración (postgrado), a fin de concentrar recursos, evitando dispersar esfuerzos en sostener una cantidad de becas cortas que no garanticen (debido a su propia duración) relaciones estrechas entre los beneficiarios intermedios (y a partir de ellos, la población objetivo conformada por países) y Chile; sin embargo esto no implica suprimir las becas de diplomado, ya que estas se justifican en los casos en que los objetivos de aprendizaje se puedan lograr adecuadamente con un curso a nivel de diplomado y no justifiquen uno a nivel de magíster.

A nivel de gestión:

3. Realizar un estudio en profundidad que busque aislar el impacto de la acción del Programa sobre la política exterior chilena analizando, por un lado, los cambios en las percepciones y en los estados afectivos relacionados con nuestro país, generados en las personas participantes (beneficiarios intermedios) por su participación en alguna acción del Programa, medidos a través de la comparación de instrumentos de medición aplicados antes y después de ser beneficiarios y, por otro lado, los mecanismos de transmisión de esos cambios hacia la definición de las políticas internacionales de los países beneficiarios involucrados, en lo atinente a su relación con nuestro país. Si bien este estudio presenta dificultades metodológicas por la no disponibilidad de un grupo aleatorio de control, de todos modos daría luces sobre un aspecto central respecto del cual no hay antecedentes, que es en qué medida las acciones del Programa contribuyen efectivamente al logro de su Propósito y aportan al de su Fin.
4. Implementar mecanismos generalizados, y de preferencia formalizados, para la evaluación permanente de las acciones del Programa y el seguimiento de los beneficiarios intermedios, orientados a medir el impacto del Programa en los beneficiarios intermedios, con énfasis (al menos en el caso del componente de becas) en sus respectivas trayectorias profesionales una vez que terminan su participación en el Programa. Estos mecanismos de evaluación deberán arrojar información sobre la calidad de las acciones emprendidas, para lo cual deberán profundizar y sistematizar las evaluaciones actualmente realizadas, complementándolas con nuevos mecanismos de seguimiento de los beneficiarios intermedios, como los indicados en la recomendación siguiente. Sus resultados deben servir para retroalimentar las decisiones al interior del Programa, dando una base para orientar tanto el privilegio de algunos de los tipos de acciones desarrolladas, como las características que se les dé. Estos mecanismos de evaluación incluirían la contratación, con cierta periodicidad, de estudios externos de impacto y satisfacción de beneficiarios.

Esta recomendación implica por un lado que de ahora en adelante el CTPD registre la información sobre los beneficiarios intermedios organizándola de manera de distinguir: a) los beneficiarios intermedios según la jerarquía de la función estatal ocupada en sus respectivos países (intermedia o superior a nivel de Estado central o de sus órganos descentralizados), lo que significa que el dato a registrar es básicamente la jerarquía del funcionario; b) los órganos gubernamentales de donde los beneficiarios intermedios provienen, identificando las agencias estatales más beneficiadas por el CTPD, lo que significa que el dato a registrar es el área estatal (económica, social, política, etc.), y c) la capacidad de influencia de esos órganos gubernamentales sobre las políticas exteriores de sus países.

Y por otro lado implica que el Programa construya y cuantifique indicadores desagregados para la evaluación de sus acciones, considerando las particularidades de los costos de cada actividad (transporte, infraestructura, equipo, entre otros), para monitorear los niveles de eficacia y eficiencia alcanzados en las actividades realizadas en cada componente, así como su evolución en el tiempo.

5. Complementariamente a la primera parte de la recomendación anterior, se recomienda establecer mecanismos de vinculación permanente con los ex beneficiarios, del tipo de asociaciones de éstos, a fin de no sólo facilitar las evaluaciones correspondientes a esa recomendación, sino de potenciar la sustentabilidad de los beneficios a la política exterior. Esta recomendación es similar a una de las realizadas por el Panel que evaluó el Programa en el proceso EPG del año 2000.
6. Evaluar explícitamente la triangulación y los aportes de los beneficiarios, para establecer formas y niveles óptimos, teniendo en consideración por un lado la conveniencia de allegar fondos y por otro los riesgos asociados: a) a la triangulación (principalmente, el riesgo de desdibujamiento de la cooperación chilena cuando ésta es entregada en asociación con fuentes donantes, que implique una dilución del beneficio a favor del socio aportador) y b) al aporte exigido a los beneficiarios. Esta evaluación debe hacerse desde la perspectiva de maximizar el efecto en términos del Propósito y el Fin del Programa, y puede requerir un estudio especializado.
7. Revisar con detenimiento los gastos en administración, midiéndolos en forma desagregada respecto de los gastos generales de la institución de forma tal que reflejen el costo real de gestión de cada componente, considerando que la mayoría de los recursos humanos y financieros asignados en el presupuesto de AGCI están orientados al programa CTPD.
8. Generar mecanismos adecuados de coordinación con otros programas dentro del Ministerio de Relaciones Exteriores y con otros ministerios y servicios públicos que realicen actividades similares a las del Programa, a fin de mantener información actualizada sobre las distintas actividades realizadas (útil para evaluar las actividades a realizar con cada país buscando reforzar complementariedades y evitar duplicaciones), y buscando, en la medida de lo compatible con los objetivos de esos otros programas, alinearlos en torno al logro del Propósito del CTPD. Esta recomendación podría iniciarse con un levantamiento de las acciones de cooperación que son generadas por otras instituciones sin coordinación con el Programa.
9. Definir e implementar mecanismos no sólo para generar cooperación, sino para obtener, y difundir hacia donde sea necesario, tanto los aprendizajes que se generan en las acciones de cooperación, como los aportes que los países beneficiarios pueden hacer prestando a nuestro país asistencia en aspectos en que tengan liderazgo. La sugerencia de potenciar la reciprocidad ha sido abordada en forma insuficiente por el Programa, con sólo cuatro experiencias en el cuatrienio en las cuales Brasil, Costa Rica y Uruguay realizaron acciones de cooperación en Chile. Una forma de avanzar en este sentido sería por un lado establecer sistemas (como podrían ser seminarios inter-institucionales) en que los profesionales que han participado en acciones de cooperación difundan sus propios aprendizajes, y por otro programar actividades de reciprocidad para que Chile capitalice experiencias de otros países.

I. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA

1.1. Descripción General del Programa

El programa de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo, en adelante CTPD, funciona desde 1993 hasta la fecha. Fue creado en el marco de la ley N° 18.989⁷ la cual crea la Agencia de Cooperación Internacional, en adelante AGCI. Esta ley de 1990 es el cuerpo legal que regula todo el ámbito de atribuciones de la Agencia. Dentro de la ley se establecen una serie de funciones para la AGCI, algunas de las cuales en 1993 se cristalizan en la creación del programa CTPD. Ver detalle en punto 1.4, Política Global en la que se inserta el Programa.

EL programa CTPD se implementa con el objetivo de promover la cooperación entre Chile y países de igual o menor nivel de desarrollo. La Cooperación Técnica entre Países (CTP) según la entiende el Programa para las Naciones Unidas (PNUD), es esencialmente un proceso por el cual dos o más países trabajan juntos para lograr el desarrollo de la capacidad individual o colectiva con intercambios cooperativos del conocimiento, de habilidades, recursos y tecnologías. Idealmente, las actividades de CTP se deben iniciar, organizar y manejar por los mismos países, bajo la dirección del gobierno respectivo, y participación de las instituciones, y de las organizaciones públicas y privadas.

El programa de Cooperación Técnica de Chile ha focalizado principalmente su accionar en Sudamérica, Centroamérica y el Caribe (mediante la comunidad de países CARICOM⁸ y México. A partir del 2007 la Cancillería ha hecho la solicitud de evaluar la cooperación con algunos países de África.

El programa trabaja en torno a dos grandes pilares: uno, constituido por el Programa de Asistencia Técnica, y el otro, basado en el Programa de Becas. Estos pilares se materializan actualmente en la ejecución de tres Componentes:

1. Cooperación Horizontal entregada por Chile que permita intercambiar conocimientos técnicos, científicos, institucionales, culturales y políticos con los países de similar o menor desarrollo relativo que Chile, con énfasis en áreas geográficas prioritarias. Se realiza generalmente mediante costos compartidos entre Chile y el país beneficiario excepto en países que no se encuentran en condiciones de hacerlo. Por ahora, esto ha ocurrido sólo en el caso de Haití. Es importante destacar que dichos costos están asociados a pasajes, viáticos, material de apoyo, infraestructura para la implementación de asistencias técnicas, talleres, seminarios, misiones, etc.
2. Perfeccionamiento en Chile de profesionales de países de similar o menor desarrollo relativo que Chile, a través del otorgamiento de becas para el financiamiento de programas de estudio de corta o larga duración.
3. Asistencia técnica a países de similar o menor desarrollo relativo que Chile implementada a través de la modalidad de Cooperación Triangular. Mediante esta modalidad, se ejecutan proyectos a través de la asociación entre una fuente tradicional (bilateral o multilateral) y un país de desarrollo medio otorgante de Cooperación Horizontal, que en este caso es Chile, para concurrir conjuntamente en acciones a favor de una tercera nación en desarrollo (beneficiario).

El programa CTPD mediante sus tres Componentes persigue los siguientes objetivos específicos:

⁷ Ley publicada en el Diario oficial del 19 julio 1990.

⁸ Comunidad de Estados del Caribe.

La cooperación horizontal busca responder a demandas presentadas por los países para apoyar sus planes de desarrollo a través de la aplicación de actividades tales como pasantías, misiones de asesoría, cursos, seminarios, talleres y proyectos, los que resultan ser adecuados para compartir y transferir experiencias.

La entrega de becas tiene por objetivo generar vínculos que contribuyan al mejor desarrollo de los recursos altamente calificados de los países considerados en el intercambio, evidenciando el aporte que entrega la experiencia chilena a dichos países. Al tiempo los postgrados permiten a profesionales extranjeros fortalecer su conocimiento en las áreas de perfeccionamiento escogidas lo cual implica una real contribución a las respectivas actividades laborales de los becarios una vez que éstos retornan a sus países. Por otra parte, los programas de becas del programa CTPD permiten a las universidades chilenas alcanzar una figuración internacional estimulando los esfuerzos de éstas por conseguir un nivel académico e institucional competitivo lo que repercute en la calidad de sus programas de postgrado.

La cooperación triangular potencia la cooperación técnica recibida por un país en desarrollo a través de la asociación con un donante, a fin de reducir costos y disminuir barreras u obstáculos culturales asociados a la transferencia tecnológica. Generalmente parte de la base de experiencias exitosas de cooperación bilateral o multilateral entre Chile y donantes tradicionales como Gobiernos (cooperación bilateral) u Organismos Multilaterales (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), entre otros. Entiende la utilidad de su accionar en que potencia la movilización de recursos financieros y técnicos permitiendo un mejoramiento cualitativo y cuantitativo de diversos programas de cooperación horizontal. Al tiempo fortalece las relaciones bilaterales entre las fuentes tradicionales de cooperación mediante la participación conjunta de beneficio a terceros.

La AGCI se involucra en la gestión del programa CTPD a través de dos departamentos y una unidad: el Departamento de Cooperación Horizontal, el Departamento de Formación de Recursos Humanos y Becas, y la Unidad de Triangulación Otras instituciones que participan en la gestión del programa son el ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, las embajadas de Chile en América del Sur, México, Centroamérica y el Caribe, los Puntos Focales⁹, las instituciones y organismos nacionales que ejecutan los proyectos de asistencia técnica y los programas de estudios, y las instituciones, servicios públicos y entidades académicas de países de la región que son beneficiarios de la cooperación técnica. En el caso de la cooperación triangular, participan también las instituciones públicas u organismos de cooperación de los países donantes.

Las áreas temáticas en las que se ha estado trabajando en los últimos 4 años son:

- Programas e instrumentos vinculados a la superación de la pobreza
- Políticas públicas en sectores sociales: educación, salud, vivienda, justicia, medioambiente
- Experiencia e instrumentos para el fomento productivo de las Pymes
- Relaciones internacionales y comercio exterior
- Políticas de género
- Modernización del Estado y gestión pública

⁹ Organismo oficial de cooperación internacional de cada país.

1.2. Objetivos del Programa a nivel de fin y propósito

FIN: Como parte de la política exterior del país, contribuir a reforzar y profundizar la presencia de Chile en el sistema internacional.¹⁰

PROPÓSITO: Fortalecimiento de las relaciones de cooperación con los países de similar o menor desarrollo relativo que Chile, y con fuentes donantes externas, que generen beneficios mutuos, con especial énfasis en América Latina y el Caribe.

1.3. Justificación del Programa

El programa Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD) fue creado por AGCI en 1993 para responder a uno de los objetivos de la política exterior de Chile. Este objetivo ya planteado en 1993 dice relación con el desarrollo de la cooperación internacional como instrumento de aporte al desarrollo institucional, educacional, medioambiental, cultural, científico y tecnológico de los países de la población objetivo¹¹.

El Programa CTPD fue concebido como una herramienta para romper con el aislamiento internacional de Chile existente a inicios de los 90's.

Desde finales de los noventa, se manifiestan cambios en el contexto internacional que marcaron la gestión de AGCI. Lo que hacia 1993 fue una gestión fuertemente orientada a la búsqueda y recepción de recursos de cooperación desde los países desarrollados, transita prontamente a una gestión que comparte metas entre la cooperación que se recibe y se otorga, lo que se tradujo en la creación del programa CTPD.

Al día de hoy el programa CTPD encuentra su razón de ser en tanto instrumento de consolidación de inserción política en la arena internacional, tal como se analiza en la sección II de esta evaluación.

Hoy en día el objetivo general del programa CTPD es promover la proyección internacional de capacidades científicas, tecnológicas y culturales de Chile y experiencias nacionales que puedan generar beneficios a países de igual o menor desarrollo relativo que Chile, considerados prioritarios para el país. De esta manera se espera obtener una efectiva presencia internacional de Chile en el exterior promoviendo la integración y cooperación entre países en desarrollo.

La existencia del programa CTPD se justifica tanto por los beneficios políticos que aporta que involucran por ejemplo el apoyo a las propuestas de la política exterior de Chile y a la defensa de los intereses estratégicos de Chile en los foros internacionales, como por beneficios económicos, entre los que se encuentran la apertura de nuevos mercados de productos nacionales y aumento del comercio en los mercados existentes.

Este programa, si bien encuentra su fundamento en el apoyo que realiza a la política exterior chilena y de ahí por lo tanto planifica el apoyo en cooperación que realiza para un cierto grupo de países, considera también algunos otros factores relevantes, como la pobreza de los países beneficiarios y su capacidad institucional y cultural de absorción de los beneficios entregados.

¹⁰ Entendido en un sentido amplio que incluye a los Estados (organismos públicos y sector privado) y a los organismos internacionales con los cuales Chile tiene relaciones políticas, económicas y sociales o busca crearlas.

¹¹ Países de menor o similar nivel de desarrollo relativo que Chile en América Latina y el Caribe.

1.4. Política global y/o sectorial a que pertenece el Programa

El objetivo estratégico al cual se vincula el programa es el de: “Fortalecer la presencia de Chile en la región a través de la ejecución de un Programa de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD) permitiendo así afianzar las relaciones con los países de igual o menor desarrollo relativo considerados prioritarios para la política exterior de Chile y de este modo proyectar las capacidades científicas, técnicas y culturales de Chile”.

El producto estratégico que genera el programa CTPD se organiza en torno a dos grandes pilares: el primero, Programa de Asistencia Técnica que agrupa los Componentes 1 y 3 y el segundo el Programa de Becas que comprende al Componente 2.

El Programa CTPD cuenta entonces con dos productos estratégicos: los bienes y servicios que surjan de la ejecución de las actividades del Programa de Asistencia Técnica, (Componentes 1 y 3) y los bienes y servicios que surjan de la ejecución de las actividades del Programa de Becas (Componente 2).

La información que se presenta a continuación contextualiza el programa CTPD en el marco de las funciones de AGCI como Agencia. Responde así a la pregunta sobre la política a la que pertenece el programa.

AGCI fue creada en 1990 como servicio público descentralizado mediante la Ley N° 18.989. Esto se ve reforzado en el año 2005 cuando la AGCI queda bajo la supervisión de la Presidencia de la República a través del Ministerio de Relaciones Exteriores, a través de la Ley N° 19.999.

En efecto, en el artículo 19 de la Ley N° 18.989, las funciones de la AGCI se han definido como:

- a) Determinar los planes y programas de cooperación internacional que se requieran para dar cumplimiento a las políticas de desarrollo del Gobierno y aprobar y coordinar los proyectos correspondientes.
- b) Apoyar la transferencia desde el exterior, de conocimientos que refuercen el sistema científico, la capacidad tecnológica, el proceso productivo, el comercio exterior y el desarrollo social del país.
- c) Coordinar el cumplimiento de los acuerdos internacionales destinados a proyectar la capacidad científica, tecnológica, industrial y comercial de Chile, con el propósito de lograr una efectiva presencia internacional del país y de promover los procesos de integración que impulse el gobierno.
- d) Posibilitar un creciente flujo de recursos financieros y técnicos que contribuyan al logro de los objetivos anteriores
- e) Administrar o ejecutar proyectos y actividades específicos de cooperación internacional.

La materialización de las funciones detalladas en las letras c) y e) se concretaron con la creación del programa CTPD a partir de 1993, al ser incluido en la Ley de Presupuestos del Sector Público.

Adicionalmente, la cooperación internacional que se realiza a través del Programa CTPD debe ser considerada como un componente esencial de la cooperación del Gobierno de Chile que contribuye en forma eficaz a sus objetivos.

Conforme a este principio, la cobertura geográfica del Programa CTPD abarca las regiones prioritarias para la política exterior chilena, que en el período 2004-2006 consideró la Región de América Latina y El Caribe en su conjunto con especial énfasis en la Región Centroamericana. A partir del año 2006 y hasta el día de hoy las áreas geográficas y países prioritarios han sido los siguientes:

- Países vecinos: Bolivia y Perú.
- Países paravecinales: Ecuador, Paraguay, Colombia y México.
- América Central, el Caribe Hispano y CARICOM.
- Haití.

1.5. Descripción de bienes y/o servicios (Componentes) que entrega el Programa

EL CTPD cuenta, como se ha mencionado, con tres Componentes:

Componente 1: Intercambio de conocimientos técnicos, científicos, institucionales, culturales y políticos con los países de similar o menor desarrollo relativo que Chile, con énfasis en áreas geográficas prioritarias.

A este Componente se hará referencia como Componente 1: “Cooperación Horizontal”.

Mediante este Componente se benefician actividades y proyectos de un grupo específico de países: América del Sur, Centroamérica y el Caribe y México. Existen asimismo experiencias de proyectos y actividades bilaterales puntuales en África y Asia antes del 2004.

Este Componente es administrado a través del Departamento de Cooperación Horizontal. Las actividades de este Componente son los siguientes:

- Asistencias Técnicas: Asesorías realizadas por especialistas chilenos en el país beneficiario de la cooperación por un período de una a dos semanas. Los especialistas que envía AGCI en una gran mayoría corresponden a funcionarios de Gobierno y Académicos de Universidades.
- Pasantías: Corresponden a una estadía de entrenamiento de profesionales y/o técnicos del país beneficiario en la institución chilena cooperante, por un período de una a dos semanas.
- Talleres: Corresponden a la capacitación de un grupo de profesionales y/o técnicos del país beneficiario en materias específicas. La duración puede ser desde un día hasta una semana.
- Seminarios Regionales: Corresponden a reuniones semillero en las cuales se convoca a profesionales de alto nivel de un grupo de países para tratar temas de interés común. Estas reuniones permiten compartir experiencias y conocer el estado de situación de los diferentes países en una materia específica y a partir de ellas generar acciones de cooperación.
- Proyectos: esta modalidad se está incorporando al programa CTPD a partir del año 2006 y corresponde a acciones de largo plazo (1 a 3 años de duración) en las cuales se aplica una combinación de las actividades de cooperación horizontal, asistencias técnicas, capacitaciones o pasantías, en función de las características de cada país. En estas iniciativas se consideran también inversiones en construcción de infraestructura, principalmente. Una de las motivaciones de estos proyectos especiales es lograr un alto impacto local por lo que se busca realizar las actividades directamente con actores de base de los países (comunidades, asociaciones locales, sociedad civil, etc.). Dentro de los proyectos existen los denominados “proyectos especiales” que son aquellos que poseen una glosa presupuestaria específica como es el caso del proyecto con Haití que se menciona más adelante.

En relación a ello, durante los años 2006 y 2007, momento en que se inicia el desarrollo de estos últimos se asumieron determinados compromisos con el propósito de potenciar el sello distintivo del actual gobierno en la comunidad internacional.

Durante el año 2006 y con un presupuesto de 810 millones de pesos adicionales al presupuesto de CTPD, se desarrollaron los siguientes proyectos especiales:

- “Apoyo a Escuelas Chile” ubicadas en los diferentes países de la Región,
- “Desarrollo rural en Haití”

En el año 2007:

- Se continuó el programa de “Apoyo a Escuelas Chile”
- Se incorporó el proyecto apoyo a grupo “Mujeres de América”.

Para el año 2008 se vislumbra incorporar el siguiente proyecto:

- “Apoyo al proceso de Fortalecimiento de la política de atención de la infancia y desarrollo preescolar en Haití”.

El peso presupuestario de los Proyectos Especiales en el conjunto de las actividades que ejecuta el Departamento de Cooperación Horizontal, es importante considerando que cada Asistencia Técnica tiene un costo de aproximadamente 10 millones de pesos, mientras que cada uno de estos proyectos puede rondar los 50 millones de pesos.

El intercambio que caracteriza a todas las actividades de este Componente de Cooperación Horizontal, consiste en un intercambio de recursos humanos, y no se pagan salarios al experto ni al organismo que entrega o recibe el beneficio, sino que sólo se pagan viáticos y pasajes.

Componente 2: Perfeccionamiento en Chile de profesionales de países de similar o menor desarrollo relativo, a través del otorgamiento de becas de corta o larga duración.

A este componente se hará referencia como Componente 2: “Formación y Becas.”

Este Componente es administrado a través del Departamento de Formación de Recursos Humanos y Becas desde mediados del 2006. Entre el 2004 y el 2006, el Componente se administró desde el Departamento de Cooperación Horizontal siendo esta medida de reorganización, la respuesta de acogida por parte de AGCI a una recomendación que hizo el Panel evaluador de la DIPRES al programa CTPD en la evaluación que se le hizo a este programa en el año 2000.

Las actividades de cooperación de este Componente corresponden a la entrega de becas de larga duración y de diplomados.

Las becas de larga duración están dirigidas a profesionales hombres y mujeres con título universitario y/o grado académico de Licenciado o Magíster, que se desempeñen como funcionarios del Estado en ministerios o servicios públicos, así como también a académicos, docentes o investigadores de Universidades oficialmente reconocidas por sus respectivos países.

Las becas de larga duración permiten realizar estudios de magíster en diferentes áreas del conocimiento como ingeniería, ciencias naturales, ciencias exactas, ciencias sociales, derecho, ciencias agropecuarias, medioambiente, entre otros; tomando en cuenta el universo de ofertas de postgrado que anualmente ofrecen las universidades chilenas y que cuentan con la acreditación de la Comisión Nacional de Acreditación de Postgrado, CNAP (actual CNA). Estas becas están dirigidas a profesionales de Centroamérica, Sudamérica, el Caribe Hispano y México. El financiamiento se otorga para los estudios de postgrado y se entrega hasta por 24 meses.

Una de las actividades incluidas en este Componente de becas de larga duración, son las becas de reciprocidad existentes con el Gobierno de México. Mediante esta modalidad, Chile y México se comprometen a entregar becas anuales para realizar estudios en Chile para mexicanos: 5 becas adicionales anuales, mientras que el Gobierno mexicano entrega de 15 a 20 becas a profesionales chilenos para realizar estudios en Universidades mexicanas en diversas áreas de formación. El programa de Reciprocidad con México fue retomado en el año 2007, después de varios años en que no se otorgaron becas por parte de Chile ni de México. Las becas efectivamente otorgadas por el Gobierno de México fueron 6 para que profesionales chilenos cursen programas de postgrado conducentes a grado académico en Universidades mexicanas.

En el caso de las becas de diplomado, se busca específicamente optimizar el uso de los recursos que cada año se asignan para el financiamiento del programa regular de becas de cooperación horizontal. Con el reemplazo de becas de larga duración por becas para diplomados, se busca lograr mayor cobertura de las crecientes demandas de perfeccionamiento presentadas por países solicitantes, retomando el nivel de cobertura alcanzado durante los primeros años de ejecución del programa regular de becas de cooperación horizontal. A partir del año 2005 se vuelven a otorgar becas nuevas de larga duración, manteniéndose desde esta última fecha una combinación de ambas. Finalmente una de las intenciones de la puesta en marcha de los diplomados es precisar el área de perfeccionamiento en el cual AGCI está dispuesta a entregar cooperación y sobre el cual existen reiteradas demandas.

En las dos actividades de becas: becas de larga duración y diplomados, a los becarios se les cubre los gastos de pasaje, estadía a través de bonos de mantención, estudios y libros.

Componente 3: Asistencia técnica a países de similar o menor desarrollo relativo que Chile implementada a través de la modalidad de cooperación triangular.

A este Componente se hará referencia como Componente 3: "Asistencia Técnica bajo la modalidad de Cooperación Triangular".

Este Componente es administrado a través de la Unidad de Triangulación desde el 2007. Entre el 2004 y el 2006, el Componente se administró desde el Departamento de Cooperación Horizontal.

Como se indicó más arriba, en este Componente se realizan actividades a través de la asociación entre una fuente tradicional que corresponden a países y organismos internacionales que pertenecen al mundo desarrollado (bilateral o multilateral) y un país de desarrollo medio otorgante de cooperación horizontal, que en este caso es Chile, para concurrir conjuntamente en acciones a favor de una tercera nación en desarrollo (beneficiario).

Una característica de esta modalidad es que las experiencias y conocimientos que se difunden a través de ellos están basados en una experiencia exitosa previa de cooperación bilateral, en la cual Chile fue beneficiario entre Chile y una fuente de cooperación tradicional. Esta modalidad de cooperación generalmente se ampara en convenios existentes de cooperación bilateral¹².

El interés de las fuentes donantes tradicionales de participar en proyectos conjuntos con Chile se sustenta en el prestigio como negociador, gestor y administrador de los proyectos de cooperación internacional que Chile ha obtenido en la última década. Estas alianzas estratégicas con las fuentes donantes permiten a Chile poder cumplir con los compromisos adquiridos respecto de la creciente cooperación de los países de la región.

¹² En el caso de los cursos internacionales sin embargo, particularmente en relación a la triangulación con Corea, no ha habido cooperación bilateral previa en las áreas en que se han realizado los cursos internacionales entre 2004 y 2007.

Al respecto es importante destacar que el interés de las fuentes donantes de participar en proyectos conjuntos con Chile se sustenta también en que Chile es percibido por los países beneficiarios como un referente a nivel regional, valorándose su rol de intermediario en iniciativas de cooperación triangular en donde brinda asistencia técnica en áreas en las cuales tiene ventaja comparativa. Asimismo y según se puede constatar producto de evaluaciones realizadas conjuntamente entre AGCI y fuentes como Alemania y Japón, (lo que se describirá en el punto 1.10, Mecanismos de Evaluación y Seguimiento); los beneficiarios intermedios de la cooperación triangular señalan en forma general que es mejor percibir la asistencia técnica de un país como Chile, pues existen contextos políticos, institucionales, económicos, valóricos e idiomáticos comunes, todo lo cual hace más factible realizar un intercambio de experiencias que generen beneficios mutuos.

La cooperación triangular se ejecuta en áreas en donde Chile posee avances exitosos y puede compartir sus experiencias con otros países

Los interlocutores directos en estas actividades son los representantes de las fuentes donantes (bilaterales y multilaterales) en cada uno de los países beneficiarios de esta modalidad de cooperación. Los cuales representan directamente a las agencias de cooperación internacional de los donantes en el caso de las fuentes bilaterales y las oficinas de asuntos internacionales en el caso de las fuentes multilaterales.

En el caso de uno de los cooperantes más relevantes, Japón, las actividades se realizan por ciclos de 3 años¹³ y de 1 a 1 ½ año en el caso de Alemania, el segundo más importante del período 2004-2007. Asimismo, esto significa que las actividades se planifican y calendarizan en un período de 3 años en el caso de Japón y de 1 a 1 ½ año en el caso de Alemania.

Los proyectos que se han realizado en este componente se han materializado en actividades que la mayoría son de las mismas características que aquellas descritas en el componente 1 y son:

- Asistencias Técnicas: Asesorías realizadas por especialistas chilenos en el país beneficiario de la cooperación por un período de una a dos semanas. Los especialistas que envía AGCI en una gran mayoría corresponden a funcionarios de Gobierno y Académicos de Universidades.
- Pasantías: Corresponden a una estadía de entrenamiento de profesionales y/o técnicos del país beneficiario en la institución chilena cooperante, por un período de una a dos semanas.
- Talleres: Corresponden a la capacitación de un grupo de profesionales y/o técnicos del país beneficiario en materias específicas. La duración puede ser desde un día hasta una semana.
- Seminarios Regionales: Corresponden a reuniones semillero en las cuales se convoca a profesionales de alto nivel de un grupo de países para tratar temas de interés común. Estas reuniones permiten compartir experiencias y conocer el estado de situación de los diferentes países en una materia específica y a partir de ellas generar acciones de cooperación
- Se suman a ello los cursos internacionales que son actividades realizadas en el formato de un curso corto tradicional (3 a 5 semanas) y que generalmente se imparten en Chile, por entidades nacionales altamente calificadas. Se realizan por ciclos de 5 años, vale decir, repitiendo el mismo curso durante 5 años. Participan profesionales del conjunto de países prioritarios que tengan necesidades vinculadas al tema del curso.

¹³ Una misma actividad que se repite durante 3 años.

En la modalidad de triangulación, la asistencia técnica ha sido brindada por expertos chilenos y también ha sido otorgada conjuntamente con expertos de las fuentes donantes. Al respecto es importante destacar que los beneficiarios de esta modalidad de triangulación valoran que la asistencia técnica sea brindada conjuntamente con expertos de dichas fuentes donantes, los cuales en el caso de países donantes como Alemania y Japón han logrado traspasar conocimientos técnicos en temáticas objeto de la asistencia técnica y en metodologías de trabajo (planificación estratégica, formulación, monitoreo y evaluación de proyectos, negociación, entre otros), como asimismo se reconoce su rol desempeñado en la moderación de las partes involucradas.

Las fuentes donantes de los cursos internacionales han sido Japón y Corea. Las áreas temáticas en las cuales ha existido cooperación bajo la modalidad de cursos internacionales han sido en rehabilitación para discapacitados, ganadería, cultivo de moluscos, geología, medioambiente, control de drogas. Entre las instituciones contrapartes que entregan la formación en Chile se puede mencionar a la Corporación Nacional Forestal, CONAF, la Pontificia Universidad Católica de Chile, la Universidad Austral de Chile, el Centro Nacional de Medio Ambiente (CENMA), Instituto Nacional de Rehabilitación entre otras.

Al igual que el Componente 1 de cooperación horizontal, la cooperación bajo modalidad triangular cubre los costos de viáticos y pasajes de los expertos que participan en la actividad de cooperación.

Para efectos del financiamiento, el aporte de Chile no es sólo en la valorización de los expertos que prestan la asistencia, sino también en recursos monetarios con los cuales pagan pasajes aéreos o viáticos. El financiamiento de esta modalidad indica que Chile y el donante tradicional aportan un porcentaje de los costos totales. Se tiende a que el financiamiento sea de 50% por cada uno (Chile y el donante tradicional); sin embargo en muchos de los casos las fuentes tradicionales ponen un porcentaje mayor que Chile a razón por ejemplo de 80% versus 20%. Los porcentajes por lo tanto varían según la actividad que se trate, intentando que la relación sea lo mas equivalente posible. Lo que se financia por parte de ambos actores son viáticos y pasajes.

En el caso de los cursos internacionales se da la particularidad que Chile no aporta recursos y son las fuentes donantes las que financian la totalidad de los costos.

Según indican en el programa CTPD, las fuentes donantes son percibidas por los beneficiarios como socios estratégicos fundamentales dentro de los proyectos y/o actividades de cooperación triangular. Los países beneficiarios de la actividad aportan recursos para el financiamiento de infraestructura, traslados, y actividades administrativas o de secretaría.

El programa no incorpora explícitamente el enfoque de género en la definición de sus Componentes. Sin embargo, los criterios de selección de los beneficiarios de varias de sus actividades (las becas y los cursos internacionales por ejemplo) adjudican una puntuación más alta a las mujeres.

Además, se han desarrollado algunos proyectos específicos del componente 1 de Asistencia Técnica para mujeres, como es el caso del Proyecto Apoyo a "Grupo de Mujeres de América en el 2007". Similarmente, una de las áreas temáticas en las cuales el Programa de Asistencia Técnica trabaja bajo la modalidad de Cooperación Triangular, es en la de desarrollo de políticas de género.

1.6. Procesos de producción de los Componentes

Entre el año 2004 y primer semestre del 2006, el programa administraba sus tres Componentes a través del Departamento de Cooperación Horizontal.

A mediados del 2006 la administración se separó, dejando al Componente 1 (Cooperación Horizontal) administrado por el Departamento de Cooperación Horizontal, en tanto la entrega de becas quedó bajo la administración del Departamento de Formación y Becas mientras que la administración de los cursos internacionales, junto a los proyectos de asistencia técnica que se llevan a cabo bajo la modalidad de cooperación triangular, quedó amparada bajo la recién creada Unidad de Triangulación.

El detalle de la materialización de estos cambios se presenta en el punto 1.9 relacionado con la Estructura Organizacional; sin embargo, vale la pena mencionarlo aquí, pues la forma en que se han conducido las actividades identifica dos realidades: como se hacía antes del 2006 y después de ese año.

a) Proceso de producción

Componente 1: Cooperación Horizontal

Las etapas involucradas en el Componente de Cooperación Horizontal se enumeran a continuación:

1. Definición de los temas de cooperación: las definiciones sobre los temas en los cuales se brindará asistencia según cada país, se definen en reuniones anuales o bianuales que sostiene Chile con los países de la región. Una buena ocasión para efectuar estas definiciones la constituyen las comisiones mixtas binacionales lideradas por los ministerios de Relaciones Exteriores de ambos países. Los grandes lineamientos de los gobiernos en materia de cooperación en gran medida corresponden a los resultados de estos encuentros.
2. Las instituciones de los países de la población objetivo del programa, principalmente de América Latina, Centroamérica y El Caribe, presentan solicitudes a través del organismo oficial de cooperación internacional del Gobierno de cada país, el que se denomina Punto Focal. Para que las postulaciones tengan cabida en el programa, deben circunscribirse a los lineamientos a los que se hace referencia.- es decir, que las postulaciones quepan dentro de las definiciones de países prioritarios, o en las temáticas de interés de la cooperación chilena, principalmente. Las solicitudes deben ser presentadas antes del mes de febrero de cada año.
3. Las solicitudes son evaluadas por los especialistas del Departamento de Cooperación Horizontal en conjunto con especialistas de las instituciones chilenas oferentes, Ministerios y Universidades. Estos a su vez escogen expertos para evaluar la pertinencia de la propuesta y su capacidad de brindar la asistencia solicitada. AGCI no escoge los expertos, con el fin de asegurar la transparencia del proceso. Los expertos son seleccionados por las instituciones chilenas (que principalmente corresponden al sector público) contactadas por la AGCI para realizar la cooperación técnica solicitada por el país beneficiado. En el caso de cooperación técnica a ser otorgada por instituciones del sector público chileno, los expertos corresponden a funcionarios públicos escogidos por la máxima autoridad del servicio involucrado, elaborándose una resolución de comisión de servicio al exterior de dichos funcionarios que lleva la firma del ministro que tiene bajo su tuición el servicio respectivo. En el caso de cooperación otorgada por universidades los expertos son escogidos por las máximas autoridades de las facultades o departamentos de las mismas involucrados en dichas

actividades y de acuerdo a los convenios suscritos entre la AGCI y dichos planteles de educación superior.

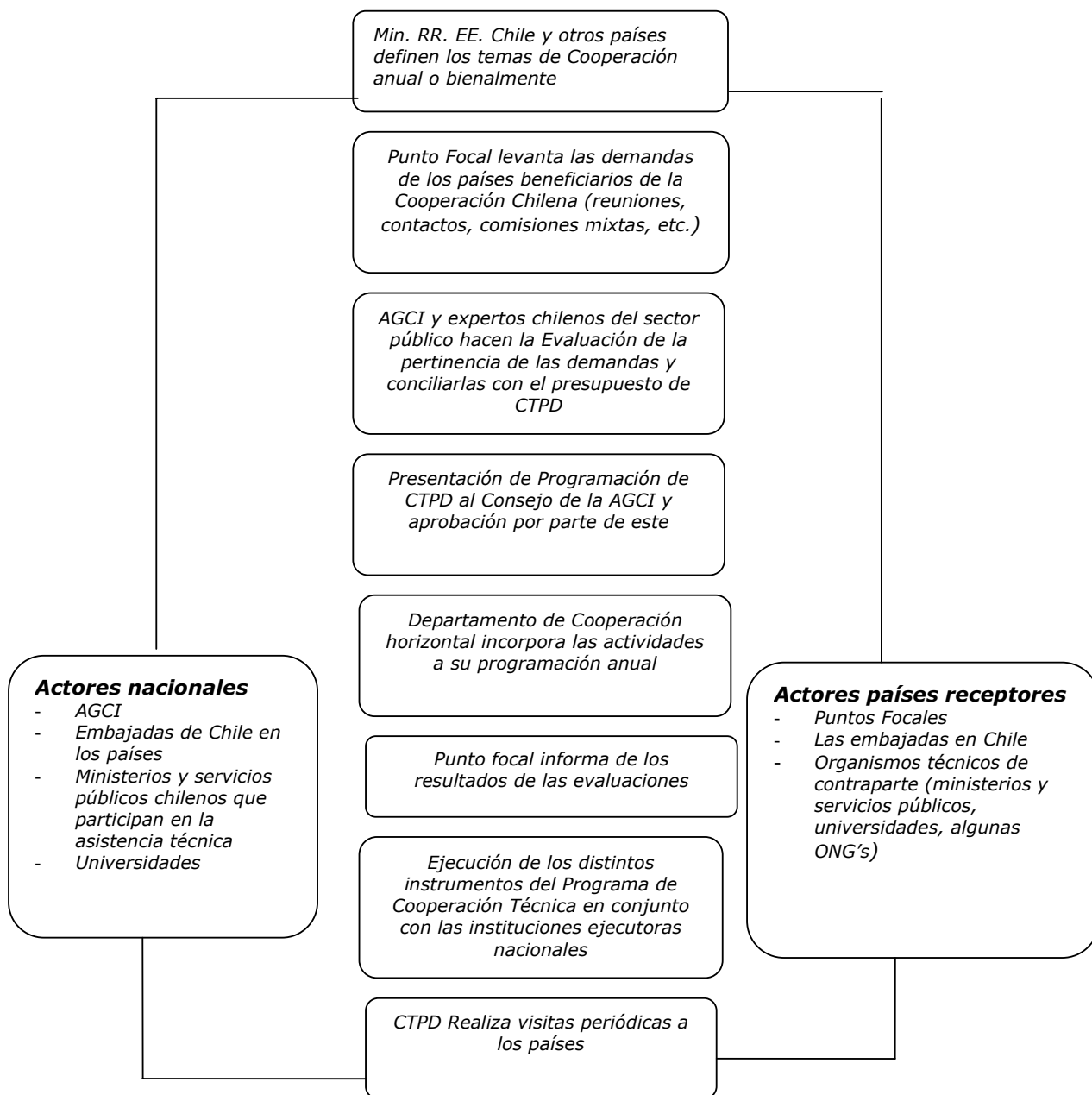
En este comité, se determina la capacidad del gobierno de Chile para responder a las demandas presentadas. Se establecen además comunicaciones con los distintos Puntos Focales (organismo oficial de cooperación internacional de cada país beneficiario) para precisar las demandas.

4. Estas propuestas se someten a aprobación del Consejo Directivo de AGCI, que es la autoridad superior de la Agencia de Cooperación Internacional de Chile y está conformado por representantes del Presidente de la República y de los Ministros de Relaciones Exteriores y de Hacienda. Hoy día está formado por el Ministro de Relaciones Exteriores, un representante del Ministro de Planificación, un representante del Ministro de Hacienda, una autoridad designada por la Presidenta de la República en representación de una universidad reconocida por el Estado y dos autoridades adicionales designada por la Presidenta de la República.
5. Las solicitudes aprobadas se incorporan a la programación anual del Programa CTPD.
6. Los resultados de esta evaluación se informan a las instituciones interesadas a través del Punto Focal de cada país.
7. Se inicia la ejecución de las actividades del programa por parte de las instituciones chilenas oferentes y por parte de las instituciones de los países que reciben la asistencia técnica.
8. El Departamento de Cooperación Horizontal realiza visitas periódicas a los países beneficiarios con el objeto de ir actualizando las demandas de cada país, constatar el desarrollo del programa y reorientar acciones.

Los profesionales del Departamento de Cooperación Horizontal precisaron que estas etapas se han cumplido anualmente y en forma regular entre 2004 y 2006.

En el marco de los cambios introducidos a la forma de programación de actividades en el 2006, considerando la prioridad por restablecer la cooperación bilateral con los diferentes países de la región, por sobre acciones multilaterales, se estimó pertinente flexibilizar la forma de identificación de nuevas iniciativas, a través de un trabajo de doble vía: recibir, analizar y evaluar demandas en plena coordinación con los Puntos Focales, y/o también incluir las sugerencias de ofertas chilenas, en particular en la línea de avanzar hacia la formulación de proyectos que vayan integrando el conjunto de instrumentos. Esto se realiza en función de evaluar los resultados de las experiencias del año anterior para determinar su sustentabilidad y prioridad tanto de los países demandantes como de la visión desde Chile. La heterogeneidad de las realidades institucionales de los diferentes países, fue un elemento a considerar en esta nueva forma de programación.

Figura N° 1
Flujograma de actividades de Cooperación Horizontal



Componente 2: Formación y Becas

Becas de Larga Duración:

El ciclo de ejecución del Componente de formación y becas comprende las siguientes etapas:

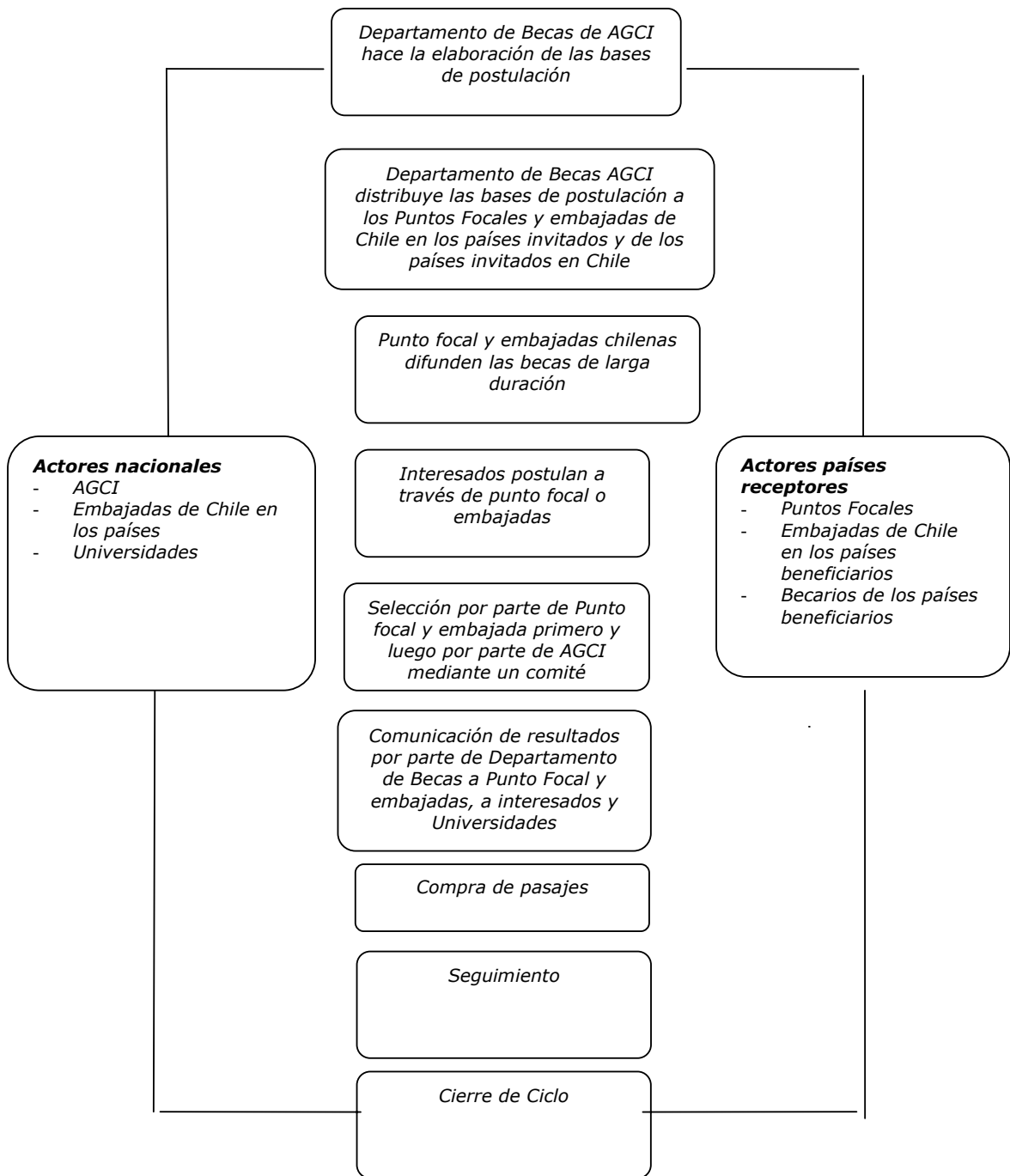
1. **Diseño de bases de postulación:** el Departamento de Formación de Recursos Humanos y Becas de AGCI debe tomar la decisión de modificar o no la Convocatoria que contiene las bases de postulación para aquellas becas de larga duración. Esto ocurre en el mes de mayo de cada año. Para ello elabora una propuesta que es revisada por la Comisión de Selección. Si el texto se ha modificado en relación a la convocatoria anterior se envía la propuesta a la Fiscalía de AGCI para la sanción de los aspectos administrativos y jurídicos que correspondan. Aprobado por la Fiscalía, el texto se remite a la Dirección Ejecutiva y de no mediar observaciones sigue el curso hacia el Consejo Directivo de AGCI. En esta instancia la convocatoria se aprueba definitivamente, estableciéndose las fechas de apertura y cierre autorizando la difusión hacia los Puntos Focales.
2. **Distribución de las bases de postulación:** Esta etapa corresponde al proceso de envío de la convocatoria a los Puntos Focales de los Gobiernos de los Países Beneficiarios y las embajadas de Chile en dichos países. También se incluye en esta etapa la incorporación de la convocatoria en la página Web de la Agencia. La distribución de las bases de postulación tiene una duración aproximada de 1 semana y este proceso se inicia sólo una vez que el presupuesto de AGCI se encuentra aprobado, esto es después del 31 de septiembre, lo cual implica que durante la primera semana de octubre se realiza el envío de las convocatorias.
3. **Difusión del Programa de Becas:** La difusión del Programa de Becas de Cooperación del Gobierno de Chile es realizada por los Puntos Focales de cada Gobierno Beneficiario y apoyada por las representaciones diplomáticas de Chile en esos países (embajadas). La duración aproximada de esta actividad es de 3 meses
4. **Postulación:** La postulación la hacen los interesados directamente en los Puntos Focales y en las embajadas Chilenas. La difusión de la convocatoria se encuentra abierta durante dos meses y medio (octubre-noviembre y mitad de diciembre).
5. **Selección:** En esta etapa se deben distinguir dos procesos. En primer lugar se realiza una preselección directamente por el Punto Focal, y por las embajadas chilenas, a partir de las candidaturas recibidas y las entrevistas realizadas a los candidatos; al cabo de lo cual se constituye la nómina de postulantes que serán enviados oficialmente a la AGCI. La etapa de selección propiamente tal se realiza en la AGCI con el apoyo de un Comité de Selección¹⁴ que se constituye especialmente para la ocasión. Durante el proceso de selección en AGCI, se revisa cada expediente con el objeto de verificar el riguroso cumplimiento de los requisitos de postulación, a la vez que se otorga un puntaje y una valorización económica a cada candidatura conforme a los criterios preestablecidos, de tal modo que se presentan al Comité Seleccionador listados por país y ordenados por puntaje, área de estudio, centro de estudio seleccionado y valorización económica. Esta etapa dura desde mediados de diciembre hasta finales del mes de enero.

¹⁴ El Comité de Selección se constituye por invitación según el criterio señalado cada año por la Dirección Ejecutiva de AGCI. No siempre es el mismo pero en general ha estado compuesto por: Jefe de la Unidad de Becas del Ministerio de Planificación, Jefe de la División de Educación Superior MINEDUC, Director de Relaciones Internacionales CONICYT, Jefe del Departamento de Cooperación Horizontal de AGCI, Jefe del Departamento de Cooperación Bimultilateral de AGCI, Jefe del Departamento de Formación y Becas de AGCI, Coordinadora del Programa de Becas de Cooperación Horizontal de AGCI.

Un dato adicional a tener en cuenta, lo constituye el hecho que en general los Puntos Focales envían entre las candidaturas preseleccionadas un número superior al número de becas otorgadas por país, por lo no ocurre que queden vacantes sin postulaciones. En el caso que todos los postulantes preseleccionados por un Punto Focal no sean considerados buenos postulantes por el Comité de Selección en Chile, simplemente ese país se queda sin asignación de becas, toda vez que ningún país tiene asegurado de por sí un cupo específico.

6. Comunicación de resultados: Una vez que el Comité de Selección ha resuelto los nombres de las personas a las cuales se adjudicarán las becas, el Departamento de Formación de Recursos Humanos y Becas, a través de la coordinación del Programa, procede a elaborar las cartas que contienen la información sobre los resultados de la selección. Dichas cartas son enviadas al Punto Focal de cada país, las Embajadas de Chile en los países beneficiarios, las Embajadas de los países beneficiarios en Chile, el interesado y las universidades o instituciones receptoras. Esta actividad se realiza en el mes de enero de cada año.
7. Compra de pasajes para el traslado de los becarios a Chile, recepción de los mismos e incorporación de estos al seguro de salud y vida.
8. Seguimiento: Una vez que los becarios se encuentran en Chile, el Departamento de Formación de Recursos Humanos y Becas tiene la responsabilidad de realizar el seguimiento académico y financiero de cada uno de los becarios, para lo cual requiere estar permanentemente informado del rendimiento de los mismos. Para ello se ha establecido un vínculo formal con las universidades, a las cuales se les informa a través de una comunicación escrita la nómina de becarios de AGCI, que realizarán estudios en cada una. Esto se realiza durante toda la estadía del estudiante en Chile.
9. Cierre del Ciclo: El cierre de una beca está señalado por el momento final en que el becario solicita al Departamento de Formación y Becas, los pasajes de regreso a su país. Para ello es preciso que haya cumplido con el objetivo de su beca, es decir, haya completado satisfactoriamente su plan de estudio. Esto se verifica a través de la presentación de un certificado emitido por la universidad en el que se señala el grado obtenido (titulación) o el término de los estudios (egreso). En el caso de los becarios que realizan estudios de magíster deben dejar un medio electrónico con su tesis. Por último, cada becario al momento de recibir sus pasajes debe firmar una declaración jurada en la que señala que AGCI ha cumplido todos sus compromisos para con él, así como dejar constancia que no tiene compromisos contractuales ni financieros con personas naturales o jurídicas en Chile.

Figura N° 2
Flujograma de actividades de Formación y Becas – Becas de larga duración



Diplomados:

El ciclo de ejecución de los diplomados comprende las siguientes etapas, aunque debe tenerse en cuenta que la calendarización de estas actividades es variable cada año y depende de cada diplomado.

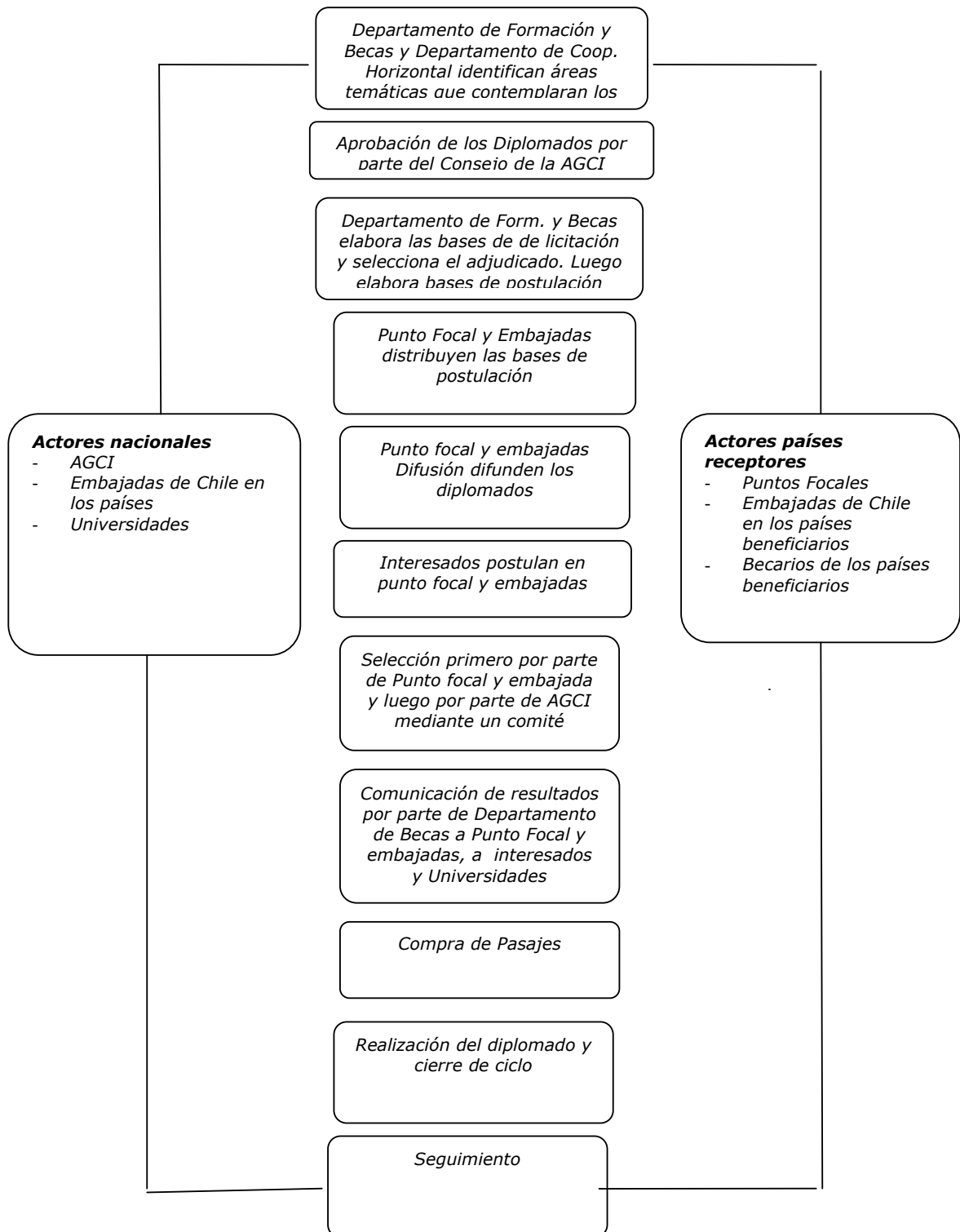
1. Identificación, por parte del Departamento de Formación y Becas y el Departamento de Cooperación Horizontal, de las áreas temáticas que contemplarán los diplomados, a objeto de asegurar que respondan a las prioridades de la Agencia y a las de los países beneficiarios.
2. Aprobación de los Diplomados por parte del Consejo de la AGCI.
3. Elaboración de bases de licitación y selección de la entidad que realizará el Diplomado respectivo, incorporación de las mismas en el portal de Chile Compra y adjudicación de las bases licitadas en Chilecompra. (Es decir, de la entidad educacional que entregará el diplomado).
4. Diseño de bases de postulación para el Diplomado respectivo. Hasta este punto han transcurrido máximo 2 meses.
5. Distribución de las bases de postulación: Esta etapa corresponde al proceso de envío de la convocatoria a los Puntos Focales de los Gobiernos de los Países Beneficiarios y las embajadas de Chile en dichos países. También se incluye en esta etapa la publicación de la convocatoria en la página Web de la Agencia. La duración aproximada de esta actividad es de 1 mes.
6. Difusión del Programa de Becas: La difusión de los diplomados es realizada por los Puntos Focales de cada Gobierno Beneficiario y apoyada por parte de las representaciones diplomáticas de Chile en esos países. El Punto Focal es el responsable de llevar adelante el proceso de difusión al interior del país beneficiario puesto que debe presentar las postulaciones a la AGCI a través de las embajadas Chilenas. La duración aproximada de esta actividad es de máximo 2 meses, entre difusión y postulación.
7. Postulación: La postulación la hacen los interesados directamente en los Puntos Focales y en las embajadas Chilenas para el caso de los Diplomados.
8. Selección: En esta etapa se deben distinguir dos procesos. En primer lugar se realiza una preselección directamente por el Punto Focal, y por las embajadas chilenas, a partir de las candidaturas recibidas y las entrevistas realizadas a los candidatos, al cabo de lo cual se constituye la nómina de postulantes que serán enviados oficialmente a la AGCI. La etapa de selección propiamente tal se realiza en la AGCI en el marco de un Comité de Selección que se constituye especialmente para la ocasión. Durante el proceso de selección en AGCI, se revisa cada expediente con el objeto de verificar el riguroso cumplimiento de los requisitos de postulación, a la vez que se otorga un puntaje y una valorización económica a cada candidatura conforme a los criterios preestablecidos, de tal modo que se presenta al Comité Seleccionador listados por país ordenados por puntaje, área de estudio, centro de estudio seleccionado y valorización económica. La duración de esta actividad es de 15 días. Respecto de los criterios de selección, hay que recordar que la preselección de candidatos es realizada por el Punto Focal de cada País y por la Embajada de Chile en cada país invitado y que ambas entidades carecen de dependencia de AGCI. En este entendido no se sabe con exactitud los criterios empleados por ambos en el comité de preselección. No obstante, se puede suponer que dado que en la convocatoria que AGCI envía explicita los criterios con que serán evaluadas las postulaciones, ambas entidades tratarán de escoger a aquellos candidatos que

mejor se acerquen a dichos criterios ya que siempre se les ha informado que los candidatos de un país compiten con todos los candidatos de los otros países y que ningún país tiene cupos asegurados¹⁵. También es muy probable que el comité de preselección dé importancia a aquellos postulantes provenientes de instituciones que estén vinculadas a proyectos de Asistencia Técnica que se estén ejecutando con la cooperación chilena a través del Departamento de Cooperación Horizontal de AGCI.

9. Comunicación de resultados: Una vez que el Comité de Selección ha resuelto los nombres de las personas a las cuales se adjudicarán las becas de Diplomado, el Departamento de Formación de Recursos Humanos y Becas, a través de la coordinación del Programa, procede a elaborar las cartas que contienen la información sobre los resultados de la selección. Dichas cartas son enviadas al Punto Focal de cada país, a las embajadas de Chile en los países beneficiarios, a las embajadas de los países beneficiarios en Chile, al interesado y a las universidades o instituciones receptoras. La duración de esta actividad es de 15 días.
10. Compra de pasajes para el traslado de los becarios a Chile, recepción de los mismos e incorporación de éstos al seguro de salud y vida.
11. Realización del Diplomado y cierre del proceso, lo que ocurre al momento de la clausura del diplomado cuando se entrega al becario su certificado de aprobación.
12. Seguimiento: Una vez que los becarios se encuentran en Chile, el Departamento de Formación de Recursos Humanos y Becas tiene la responsabilidad de realizar el seguimiento académico y financiero de cada uno de los becarios, para lo cual requiere estar permanentemente informado del rendimiento de los mismos. Para ello se ha establecido un vínculo formal con las universidades, a las cuales a través de una comunicación escrita se les informa la nómina de becarios de AGCI, que realizarán estudios en cada una. Esta etapa se desarrolla durante todo el período de ejecución del diplomado, que es entre 1 y 2 meses.

¹⁵ En efecto ningún país tiene cupos asegurados a priori ya que todo depende de la calidad de los postulantes que cada país envía. Estas postulaciones son calificadas de acuerdo a los criterios de evaluación que son señalados en cada convocatoria. Dentro de los criterios se ha incorporado la priorización a países invitados que estén desarrollando algún proyecto de cooperación y que va en la línea de fortalecer ese trabajo sumado a la capacitación del diplomado correspondiente

Figura N° 3
Flujograma de actividades de Formación y Becas – Becas diplomado



En el caso de los beneficios de becas para las tres actividades, el cambio en la orientación de la Agencia sufrido en 2006, no afectó la gestión de estas actividades en términos de contenidos ni flujograma. Solamente marcó un cambio en relación a qué Departamento administra las becas. Entre 2004 y 2006 estas eran administradas por un profesional al interior del Departamento de Cooperación Horizontal y a partir de mediados del 2006 son administradas por el Departamento de Formación y Becas.

Componente 3: Asistencia técnica bajo la modalidad triangular

Los tiempos de duración de las etapas involucradas en el programa de Asistencia Técnica triangular, dependen de la fuente de cooperación con la cual se está haciendo la actividad.

Las etapas son:

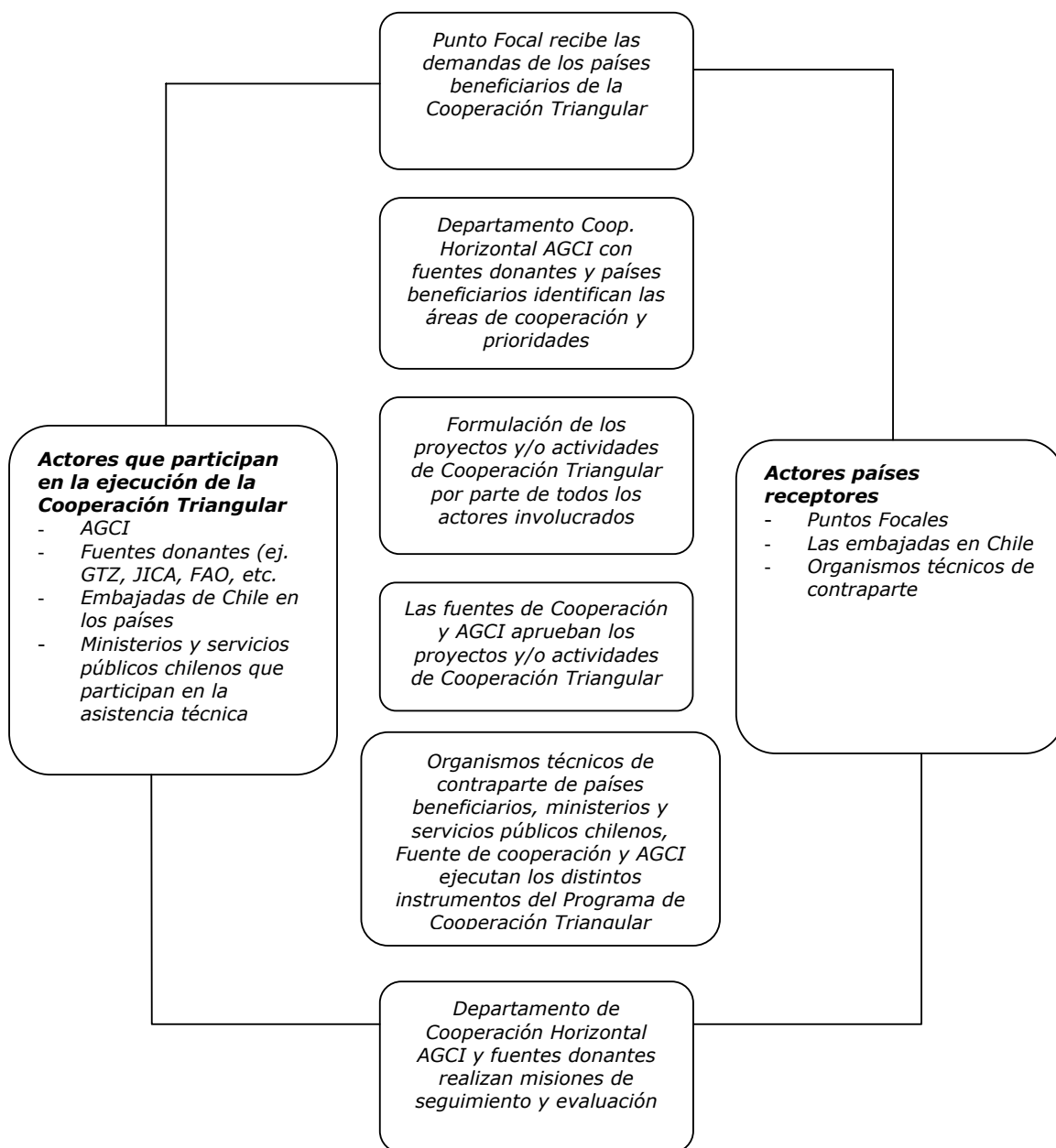
1. Recepción de las demandas de los países beneficiarios de la Cooperación Triangular. Esta actividad la realiza el Punto Focal.
2. Identificación de las áreas de cooperación y prioridades, que se realiza en forma conjunta entre AGCI, las fuentes donantes que en cada caso correspondan y los países beneficiarios.
3. Formulación de los proyectos y/o actividades de cooperación triangular por parte de todos los actores involucrados. Para ello se coordinan a través de conferencias telefónicas o por e-mail. En el caso de Japón, si la actividad ha avanzado lo suficiente, es frecuente que se realice una misión de visita de los japoneses y chilenos al país destinatario. En estos casos, las agencias locales de cooperación japonesas asisten organizando el encuentro y entregando apoyo logístico en el país destinatario. Por otra parte se deben definir conjuntamente los recursos financieros a aportar tanto por las fuentes, como por la AGCI y las instituciones ejecutoras nacionales. El país beneficiario aportará las capacidades institucionales de contraparte y los costos locales que se pacten.
4. Aprobación de los proyectos por parte de las fuentes de cooperación en conjunto con AGCI.
5. Firma de una minuta de acuerdo para ejecución del proyecto (sólo requerido con Japón).
6. Ejecución. Una vez que se cuenta con el visto bueno respecto de los proyectos y/o actividades de cooperación triangular por parte de todos los actores involucrados, se da inicio a los mismos a través de la ejecución de las diferentes actividades que comprende la Cooperación Triangular. La duración aproximada de esta actividad es variable según proyecto.
7. Misiones de seguimiento y evaluación. Es importante destacar que se contemplan misiones de seguimiento y evaluación conjunta (fuentes donantes y AGCI) de las actividades de cooperación triangular a objeto de constatar el desarrollo de los proyectos y/o actividades ejecutadas.

Respecto de la calendarización de las actividades, en el caso de Japón con JICA¹⁶, los tiempos son más extendidos, durando cada proceso completo alrededor de un año. Desde la recepción de la demanda por parte del país hasta que se evalúa en el comité en AGCI (etapas 1 a 3) pueden pasar 6 meses. Luego se envía a Japón, con una duración (etapas 4 y 5) de 4 a 5 meses. La evaluación *ex-post*, se realiza un año después de finalizado el proyecto.

¹⁶ Japan International Cooperation Agency.

En el caso de Alemania con GTZ, el proceso es más rápido, ya que son medidas de cooperación que duran entre 1 año y 1 año y medio, por lo tanto el estudio de demanda y el estudio de factibilidad (etapas 1 y 2), dura entre 3 a 4 meses, y luego se inicia el proyecto.

Figura N° 4
Flujograma de actividades de asistencia técnica bajo la modalidad triangular



Cursos internacionales

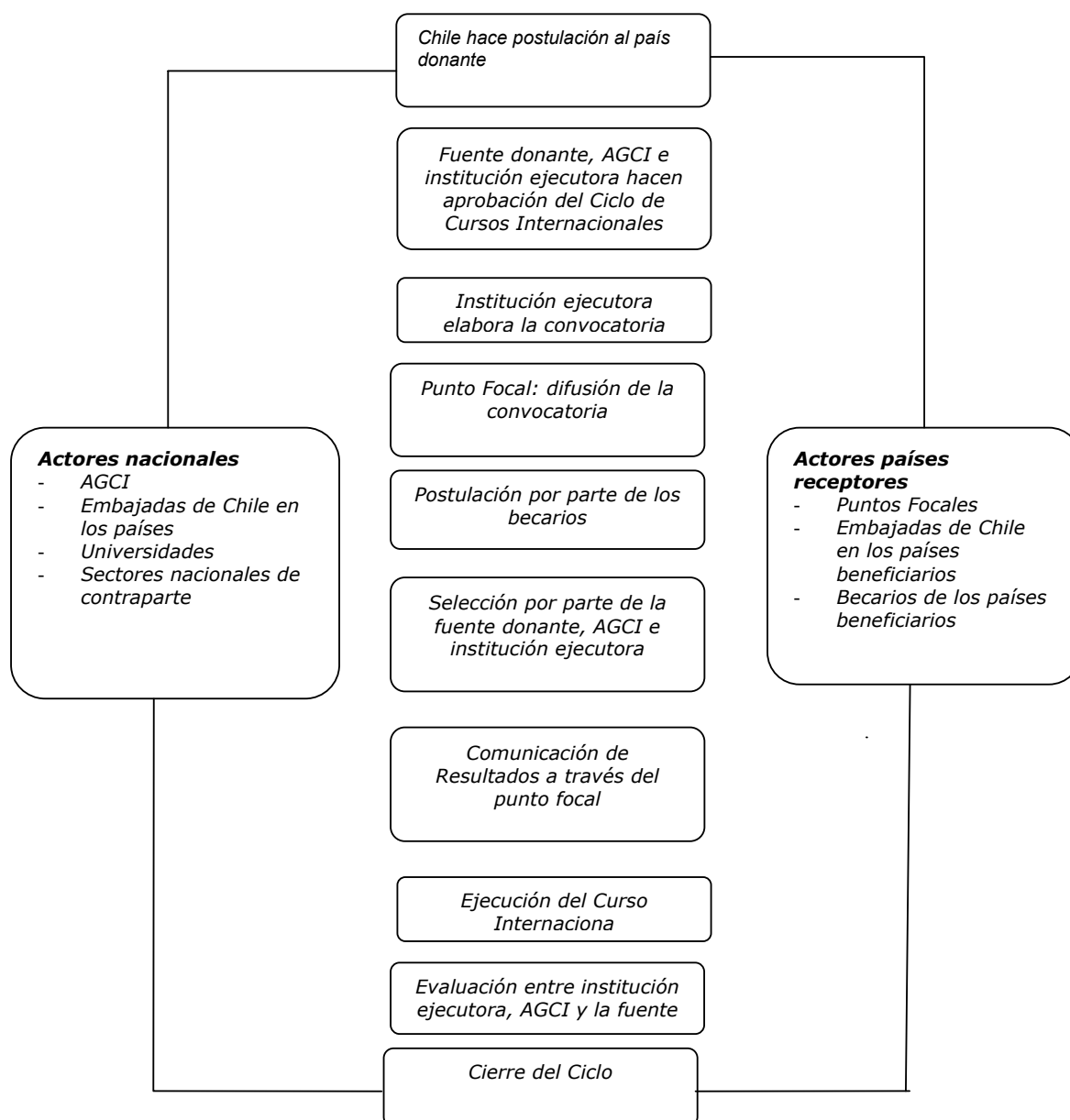
El ciclo de ejecución de los Cursos Internacionales comprende las siguientes etapas:

1. La institución chilena que quiere ejecutar un curso postula a la fuente donante y para ello la institución chilena realiza un estudio de demanda en los posibles países beneficiarios. No todos los años se postula y, como se ha indicado antes, las organizaciones o instituciones chilenas que postulan a una cooperación triangular en tanto proveedor de asistencias técnicas, ya han recibido cooperación bilateral en asistencia técnica anteriormente, la cual fue otorgada por una fuente donante. Los donantes de cursos internacionales más importantes han sido los países de Japón y Corea.
2. Firma del *Record of Discussion*¹⁷ que da inicio a un ciclo de Curso Internacional en un área en particular de acuerdo a la fecha de realización del Curso Internacional entre la institución ejecutora, AGCI y la fuente.
3. Elaboración de la convocatoria por parte de la institución ejecutora del Curso Internacional.
4. Revisión de la convocatoria y comentarios por parte de AGCI y la fuente donante.
5. Envío oficial de la convocatoria por parte de AGCI a los Puntos Focales de los países invitados. Paralelamente, tanto la institución ejecutora como la fuente donante realizan una difusión con sus contrapartes.
6. Respuesta a consultas y recepción de postulaciones. En el caso que llegue una postulación que no esté patrocinada por el Punto Focal, se le indica al candidato que se dirija a la oficina correspondiente para la debida oficialización. En el caso que la candidatura esté debidamente patrocinada, se ingresa al listado oficial de postulaciones.
7. Elaboración por parte de AGCI del listado de postulaciones. Quienes postulan son las contrapartes de cada país, es decir las instituciones que recibirán los cursos internacionales. Paralelamente, la institución ejecutora maneja su listado con las postulaciones que puedan haber llegado directamente a ellos sin copia a AGCI. Este listado es sujeto de discusión entre AGCI y la institución ejecutora, durante todo el proceso de postulación.
8. Proceso de selección de los participantes entre las tres partes involucradas (institución ejecutora, AGCI y la fuente donante).
9. Oficialización del listado de participantes. AGCI informa al Punto Focal mediante carta oficial del resultado de la selección para que el Punto Focal comunique formalmente a cada seleccionado. Paralelamente, la institución ejecutora se comunica vía mail con el seleccionado para confirmar si hará uso de la beca y posteriormente coordinar los detalles relativos a su participación en la actividad.
10. La institución ejecutora toma contacto directo con cada participante para coordinar sus itinerarios de viaje y estadía.
11. Ejecución del Curso Internacional.
12. Proceso de evaluación de la actividad. En el último día del Curso Internacional, AGCI entrega una encuesta a los participantes para ser llenada como retroalimentación del curso.

¹⁷ "Acuerdo entre las partes", documento que es firmado entre las partes involucradas, para formalizar esta cooperación.

13. Reunión de evaluación entre la institución ejecutora, AGCI y la fuente.

Figura N° 5
Flujograma de actividades de Asistencia técnica Triangular – Cursos Internacionales



Hasta el 2006 todas estas actividades se realizaban a través del Departamento de Cooperación Horizontal. A partir del 2007 se crea la Unidad de Triangulación y realiza esta labor a partir de ese momento. El cambio no trajo modificaciones en la definición de actores ni actividades, solo a nivel de administración.

b) Mecanismos de control social o participación de usuarios

No existen mecanismos de control social propiamente tal, sin embargo, sí existen mecanismos de participación de usuarios en el programa CTPD. Estos corresponden a la participación que realizan los Puntos Focales en la preselección de postulaciones tanto de las asistencias técnicas, como de los becarios que postulan en cada uno de los países. Los Puntos Focales trabajan con sus Ministerios respectivos en cada uno de los países, transformándose en usuarios participantes del proceso pues preseleccionan iniciativas. Ellos envían un listado restringido, o listado de beneficiarios preseleccionados, a los encargados de CTPD en Chile.

c) Responsabilidades delegadas a terceros

Componente 1: Cooperación Horizontal

- Los transportes (pasajes).
- Alojamiento.
- Las agencias de viajes que coordinan la salida y llegada de los expertos.

Todo se licita a través del portal Chilecompra.

Componente 2: Formación y becas

- Las universidades que imparten los cursos.
- Las compañías de seguros que aseguran a los becarios mediante licitación.
- Transporte (pasajes) y alojamiento (hoteles) que reciben al becario en las becas de corta duración (estos hoteles se licitan vía Chilecompra).

Componente 3: Asistencia Técnica bajo la modalidad triangular

- Los transportes (pasajes) que se compran a través de licitación vía Chilecompra
- Las agencias de viajes

d) Criterios de focalización y selección de beneficiarios

En lo que se refiere al programa CTPD, AGCI indica: ...”La cooperación técnica del Gobierno de Chile se enmarca en los lineamientos de la política exterior basada en las relaciones bi y multilaterales abiertas y positivas con los países identificados como prioritarios (América del Sur, Centroamérica y Caribe, y México) y en el marco de las relaciones con la comunidad internacional en general.”

En particular, las áreas geográficas y países definidos por el programa como prioritarios comprenden, para el período 2004 – 2005, a los países de Centroamérica (incluyendo el Caribe de habla hispana), Cuba, Costa Rica, Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana.

Para el período 2006 – 2007, esta definición comprende a los países vecinos y para-vecinos: Bolivia, Perú, Colombia, Ecuador, Paraguay, México más Haití y la consolidación de las relaciones con los países de Centroamérica y CARICOM prioritarios en el período anterior.

Componente 1: Cooperación Horizontal

Adicionalmente a lo señalado, las áreas temáticas en las que el programa CTPD ha decidido trabajar son el primer criterio de selección de beneficiarios. Específicamente, la asistencia técnica del programa se ha brindado en áreas como: salud, educación, relaciones comerciales, fomento productivo, modernización del Estado y políticas públicas.

Por otro lado, las iniciativas de cooperación se seleccionan considerando criterios tales como áreas de relativa excelencia reconocible del país, importancia y prioridad político-estratégica asignada a la demanda por el país receptor, capacidad y disposición de cooperación de las instituciones chilenas, relevancia del espacio de conversación generado entre las contrapartes nacionales y extranjeras en función de intereses comunes y recíprocos.

Se ha hecho un esfuerzo el último año para que los proyectos no se realicen con instituciones del Gobierno Central solamente sino que lleguen a otras zonas y regiones de los países.

Igualmente se ha tratado de identificar posibles ofertas de asistencia técnica en la temática de género, lo que se realiza considerando las demandas presentadas por los países beneficiarios. El Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM), puede también participar en la ejecución de actividades y/o proyectos en el ámbito señalado.

Componente 2: Formación y Becas

En este Componente los criterios de focalización generales son los mismos que para el componente 1, vale decir el listado de países prioritarios. Sin embargo existen criterios de selección adicionales dependiendo de las actividades:

Para el caso de las becas de larga duración, la formación se encuentra focalizada en estudios de dedicación exclusiva en Programas de Magíster acreditados por la Comisión Nacional de Acreditación en diversas instituciones de Educación Superior chilenas. Para el caso de los diplomados la formación de recursos humanos se encuentra focalizada en función de las áreas temáticas de la cooperación chilena definidas por AGCI anualmente.

En términos de criterios de selección de beneficiarios intermedios, el valor asignado a cada postulación varía según determinados criterios. En el caso de becas de larga duración, tendrán un puntaje más alto quienes tengan más de 5 años de experiencia laboral, sean de instituciones públicas, sean mujeres, tengan entre 30 y 35 años. Estos criterios se han sistematizado en los formularios de postulación, atribuyéndole puntajes más altos a los grupos que se han indicado más arriba.

Adicionalmente, los postulantes deben ser priorizados por el país y los postulantes deben estar postulando a programas de estudios que pertenezcan a áreas definidas como prioritarias para la cooperación chilena

En el caso de los diplomados, obtienen mayor puntaje los menores de 30 años, las mujeres, quienes tengan más de 7 años de experiencia laboral, muestren consistencia en la postulación del becario (es decir que se confirme que exista una relación equivalente entre los años de titulación y los años trabajando), y al tiempo que el postulante se encuentre trabajando en el área específica en la cual se está desarrollando el diplomado. Por otra parte, se considera igualmente la relación entre el diplomado y las acciones de cooperación técnicas definidas para desarrollar en el país del postulante para el año de desarrollo del estudio. Dichos puntajes y criterios se encuentran sistematizados al igual que en las becas de larga duración, en los formularios de postulación de cada año.

Componente 3 : Asistencia técnica de modalidad triangular

La cooperación que se realiza mediante triangulación se entrega en las mismas áreas temáticas generales definidas para la política del programa CTPD y bajo el mismo criterio de focalización de los países prioritarios. Debe compatibilizar adicionalmente las áreas temáticas y geográficas definidas para el Programa CTPD y por las fuentes donantes que participan como socios en proyectos y/o actividades de triangulación.

Los beneficiarios intermedios, constituidos por las personas que acceden a la cooperación, no son elegidos adicionalmente con algún otro criterio de tipo social o económico. Se escogen instituciones dentro de cada proyecto y para ello se busca la más idónea para recibir la asistencia técnica que se va a brindar. Ello, a excepción de los cursos internacionales, pues cada curso tendrá criterios diferentes y los define en general el organismo chileno que entrega el curso¹⁸. Existe sin embargo una discriminación positiva a favor de las mujeres y es indispensable que los profesionales seleccionados sean efectivamente profesionales en el área específica del curso y que no se esté sobrecalificado.

En síntesis, en el Componente 3:

Como primer proceso, en las asistencias técnicas (y todo aquello que no corresponde a cursos internacionales) se tiene identificada, por parte de AGCI en conjunto con la entidad pública chilena que brindará la asistencia, la contraparte del país beneficiario (sea este un ministerio o un servicio público). Sólo se informa al Punto Focal cuando se realiza una actividad.

Cuando se trata de cursos internacionales, el Punto Focal envía la convocatoria a quien corresponda, de acuerdo al área, en el país beneficiario. Adicionalmente los representantes de los donantes en los países beneficiarios difunden e invitan a quien le interese hacerlo a participar.

Como segundo proceso, en el caso de las asistencias técnicas y pasantías, la contraparte del país beneficiario que ha sido seleccionada decide a quién, dentro de su institución, invitará a participar. En el caso de los cursos internacionales, el Punto Focal realiza una primera selección de becarios.

Como tercer proceso, tanto para las actividades de pasantías y asistencias técnicas como para los cursos internacionales, se toma la selección de profesionales enviada por el Punto Focal o por el organismo de contraparte del país que decidió a qué profesionales invitar; y con este grupo de participantes se decide, entre la contraparte chilena que dicta la actividad, la fuente donante y AGCI, quienes serán finalmente los profesionales beneficiados.

Para todos los procesos anteriores, los criterios de selección no se encuentran sistematizados ni vienen formateados desde Chile. AGCI entrega términos de referencia y objetivos que cumplir y es en base a esos objetivos que se escogen los profesionales que realizan tanto las asistencias técnicas como las pasantías y los cursos. En el caso de los cursos internacionales existe una discriminación positiva para las mujeres y ciertos profesionales (los que tengan especialidad técnica en el tema del curso en el que están postulando)

e) Asignación y Distribución de recursos

La asignación de recursos entre países beneficiarios, está definida por la política anual exterior chilena que guía a AGCI. En este sentido, como se ha mencionado antes, desde el 2006 existe una prioridad por el enfoque de apoyo a países vecinos (enfoque vecinal). Anterior a ello existía priorización de actividades específicamente con Centroamérica. Estos son los países prioritarios.

En cualquier caso la lógica del programa es abogar por la homogeneidad de beneficios entre países, es decir de equilibrio entre los beneficios entregados. Por ello los países que no son

¹⁸ Un ejemplo de requisitos específicos de un curso: el curso internacional sobre gestión y política medioambiental, son: ser postulado por el gobierno del país, estar trabajando en el área específica del curso, ser nacionalizado del país que lo postula, y elaborar un informe país sobre situación ambiental del país que lo invita.

prioritarios también reciben beneficios pero la cantidad de actividades es mucho menor. Anualmente casi todos los países presentan postulaciones y se busca que, en el entendido de que las postulaciones califiquen, sean beneficiados con un número equilibrado de asistencias y de becas por países.

Siendo más preciso respecto de lo anterior, se puede hablar de un primer criterio de asignación de recursos: la definición de los países prioritarios y la intención de favorecer a algunos más que otros tal como lo definan los lineamientos de la cooperación del país; y un segundo criterio, que mantiene el interés por desarrollar al menos alguna actividad con cada uno de los países que han postulado, abogando así por la homogeneidad entre los países beneficiados. El segundo criterio está condicionado por el primero.

Para efectos de la relación en la asignación de recursos entre Componentes, desde 2005 hay una tendencia a que el Componente 2 de Formación y Becas cuente con el 50% de los recursos del programa y que el Componente 1 (cooperación horizontal) y 3 (asistencia técnica bajo la modalidad triangular) compartan el otro 50% de los recursos.

Con relación a esto, cabe destacar que la programación presupuestaria del Programa de CTPD, se realiza considerando los costos asociados al Programa de Becas de Cooperación Horizontal en lo relativo a las becas de continuidad, becas nuevas y diplomados en áreas temáticas que dan respuesta a las demandas realizadas por los países de América Latina y El Caribe y de la experticia chilena en las áreas solicitadas.

El Componente de Cooperación Horizontal se programa en base al presupuesto histórico y considerando las demandas formuladas por los países de la Región a través de sus Puntos Focales y a la disponibilidad de los sectores nacionales para la implementación de iniciativas de asistencia técnica. Es importante destacar que en todo caso el presupuesto mencionado se somete a la consideración y posterior aprobación por parte del Consejo de la AGCI.

También se consideran los compromisos asumidos en la modalidad de triangulación con fuentes como Alemania y Japón y eventuales negociaciones con otras fuentes de cooperación en materia de proyectos, actividades y cursos internacionales.

Por otra parte, respecto a la asignación de recursos al interior de los Componentes, no hay un criterio definido para asignar los recursos entre temas. Por ejemplo, que exista cierto presupuesto preasignado para pobreza y otro para el tema de género. En realidad la gestión del programa y la asignación de recursos al interior de cada Componente, está fuertemente determinado por la demanda presentada por los países prioritarios. La demanda de cooperación lleva a la oferta.

En relación a la asignación de recursos entre las diferentes actividades disponibles, lo que se busca es cubrir las demandas combinadamente entre Componentes. Por ejemplo, que los diplomados que se entreguen sean en las áreas en que ha demandado asistencia técnica, de manera de los temas solicitados estén cubiertos por alguna de las actividades. De ahí que el Departamento de Cooperación Horizontal trabaje coordinadamente con el Departamento de Formación y Becas, específicamente en la definición de los diplomados. Esto sin embargo no se recoge en ningún indicador de eficacia.

En el caso del Componente 2, Formación y Becas, el presupuesto es diferenciado para Diplomados y para Becas y se distribuyen recursos a partir de dicha separación. Se aplica igualmente el criterio de homogeneidad entre países postulantes.

En el caso del Componente 3, no existen recursos preasignados por tema o por tipo de proyecto (es decir por actividad al interior del Componente). La distribución de recursos tendrá relación

con la etapa del proyecto. Esto significa que del presupuesto que se cuenta anualmente, se destina parte a los proyectos en curso (por ciclos de 3 a 5 años) y dependiendo del remanente, se definirá si se destina ese remanente para proyectos nuevos.

f) Mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago a ejecutores finales

Componente 1: Cooperación Horizontal. El Departamento de Administración y Finanzas ejecuta directamente sus pagos (pasajes, hoteles, viáticos, entre otros) previa coordinación con el Departamento de Cooperación Horizontal, quien instruye sobre la necesidad de realizar dichos pagos, ello en base a la programación de las distintas actividades de cooperación horizontal a ejecutar durante el año.

Por un lado entrega viáticos al personal chileno que participa en las actividades. El monto dependerá de la escala de funcionario público. A los expertos extranjeros que vienen a Chile se les entrega directamente a ellos un viático de USD. 150 diarios sujeto a la firma de un Convenio en que los participantes se comprometen a realizar la actividad que AGCI está financiando.

En el caso de académicos o profesionales que no son funcionarios públicos se les entrega US\$150 diarios, a excepción de los profesionales que van a Haití a quienes se les homologa a grado 7 de la Escala Única de Sueldos, considerando que el costo de vida (a causa de la seguridad) en ese país es más alto.

Para el caso de expertos extranjeros que vienen a Chile son siempre US\$ 150 diarios. Estos expertos se pagan directamente su hotel y gastos de alimentación.

Por otro lado en el caso de seminarios, AGCI licita a los proveedores (hoteles, pasajes) y paga los costos a los oferentes seleccionados.

Una tercera modalidad corresponde al pago de las actividades que se realizan fuera de Chile, por intermedio de las embajadas chilenas. Al respecto la AGCI suscribió el 2006 un Convenio con el Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile (convenio aprobado a través de Resolución Exenta N° 410 de 1998); el cual a partir de esa fecha le ha permitido a la AGCI traspasar recursos del programa CTPD a distintas embajadas de Chile en el exterior para financiar algunas actividades y proyectos de cooperación en dichos países (por ejemplo: Programa Escuelas Chile y Proyecto de Desarrollo Rural Local Haití en Cabo Haitiano, realizado en conjunto con la ONG Veterimed).

Componente 2: En el caso de formación y becas, el control del pago se hace en el Departamento de Formación y Becas (pago de la universidad, pasajes, seguro, pago o viático del becario); la gestión de los pagos la realiza el Departamento de Administración y Finanzas.

Los diplomados se licitan y, por lo tanto, la modalidad de pago se encuentra en las bases de licitación. Se hace un contrato de ejecución técnico académico. Y el pago final lo ejecuta el Departamento de Administración y Finanzas.

En las becas de larga duración no hay contrato y la Universidad envía la factura al Departamento de Formación y Becas quien autoriza a Administración y Finanzas ese pago.

Al becario de larga duración se le entrega una asignación mensual, los pasajes y un seguro. Al becario de corta duración (diplomados), se le entregan la asignación por las 5 semanas de estadía y los pasajes. Se licita el proveedor de los servicios académicos y se licitan los hoteles en que se quedarán los becarios. Ellos no pagan directamente sus hoteles.

Componente 3: Para la asistencia técnica de modalidad triangular, como se ha indicado, los recursos financieros que se transfieren son para pasajes y viáticos. Los primeros se licitan por Chilecompra. La Unidad de Adquisiciones escoge el más adecuado y el Departamento de Administración ejecuta el pago.

En el caso de los viáticos, la Unidad de Triangulación define el monto del viático de acuerdo a la escala del profesional y ejecuta directamente el pago.

Para cada proyecto se estipula al inicio del mismo, cómo se coordinará el ejecutor chileno con AGCI y separadamente como se coordinará los pagos del ejecutor chileno con la entidad donante.

g) Recuperación de gastos

El Programa contempla aportes limitados por parte de los países beneficiarios, *"in kind"*, es decir en infraestructura, materiales y servicios, transportes, personal de apoyo para las actividades y otros.

Adicionalmente, en el segundo Componente existen incentivos en el sentido de que en las becas de larga duración se realizan convenios con universidades en los cuales si las universidades reciben un cierto número de becarios, se realizan rebajas de aranceles.

h) Aporte de terceros

En el tercer Componente, Asistencia Técnica de modalidad triangular, se contemplan aportes de terceros que corresponden a un porcentaje de los costos totales de cada actividad (viáticos o pasajes). En el caso de Japón corresponde al 50%. El porcentaje varía en el caso de Alemania y otras fuentes donantes.

El aporte de la fuente donante es financiero (no es en valorización de expertos o de servicios): Japón lo entrega mediante su agencia de cooperación JICA, Alemania mediante su agencia de cooperación GTZ.

El porcentaje de contraparte chilena lo pone AGCI (pagando los viáticos o los pasajes).

En cada actividad se definen los porcentajes que pondrán tanto Chile como la contraparte (bilateral o multilateral). Pero siempre estos montos estarán destinados a pagar o bien viáticos, o pasajes.

i) no existen subsidios o bonificaciones contemplados en este Programa.

1.7. Caracterización y cuantificación de población potencial

La población beneficiaria potencial del Programa CTPD la conforman los países de menor o similar nivel de desarrollo relativo que Chile en América Latina y el Caribe. Esto significa que quedan incluidos todos los países de América a excepción de Estados Unidos y Canadá.

Son beneficiarios potenciales intermedios hombres y mujeres sin distinción de sexo, sin distinción de localización ni nivel socioeconómico, que sean funcionarios de los gobiernos o académicos de universidades reconocidas oficialmente o de ONG's y otras entidades (como asociaciones de pequeños productores) de los países que Chile ha definido como prioritarios del

programa y que tengan título¹⁹ profesional o técnico (técnicos, sólo para el caso de algunas asistencias técnicas).

Son beneficiarios potenciales intermedios también, las instituciones en las cuales ellos trabajan pues el objetivo de las acciones de cooperación es beneficiar a gobiernos de países con los cuales Chile desea fortalecer sus relaciones. Por lo tanto el beneficio que obtienen los funcionarios que participan en estos programas repercutiría en un beneficio hacia la institución a las que ellos pertenecen y por añadidura a sus países.

Adicionalmente, muchas de las capacitaciones que se entregan a funcionarios de una institución del país beneficiario, deben asegurar que la entidad demandante llevará a cabo actividades orientadas a garantizar la replicabilidad de la información recibida a través de acciones que garanticen la mayor difusión, aprovechamiento e institucionalización de los resultados obtenidos, por ello cuentan con dos beneficiarios intermedios: en una primera instancia los funcionarios públicos que reciben la capacitación, quedando ellos a cargo de la disseminación de la información recibida a una segunda instancia que son ciertos actores de base. Es el caso, por ejemplo de capacitaciones realizadas a funcionarios públicos del sector pesquero de un país determinado, que tienen como misión dentro de la actividad contemplada, entregar ese conocimiento a grupos de pescadores de su país.

Finalmente en lo que tiene que ver con el Fin del programa, las actividades del Programa CTPD aportan también a las relaciones internacionales entre Chile y los países con que se coopera pues a través de las instituciones públicas que entregan y reciben beneficios, se fortalecen las relaciones internacionales de Chile. Chile es el beneficiario final.

No se cuenta con información para cuantificar la población potencial dada la amplitud del criterio para definir los potenciales beneficiarios. Se puede sin embargo caracterizar la población objetivo como se presenta en la sección siguiente.

¹⁹ Hay que aclarar sin embargo que el requisito relativo al título profesional ha sido establecido para el componente 2 (becas de formación, diplomados y cursos internacionales), en el cual los beneficiarios de las becas y/o cursos deben ser funcionarios públicos y poseer dicho título profesional. En el caso del componente 1 y 3 (asistencias técnicas), aún cuando en forma mayoritaria los funcionarios públicos capacitados responden al perfil profesional o técnico, esto no se ha establecido como requisito. En el caso de las ONG tampoco existe este requisito, considerando además que los beneficiarios generalmente se sitúan en grupos sociales vulnerables.

1.8. Caracterización y cuantificación de población objetivo

La población objetivo es igual a la población potencial en términos de su definición.

Cuadro N° 1
Caracterización de la Población Objetivo
(Países presentados según orden del Índice de Desarrollo Humano (IDH)²⁰)

IDH ranking	País	Población (millones) 2005	Índice Desarrollo humano (IDH) valor 2005	Esperanza de vida al nacer (años) 2005	Tasa de alfabetismo (% de edad de 15 y mas) 1995-2005	Ingreso per capita año (US\$) 2005	Índice de educación	Gasto público en educación como % del PIB 2002-05	% de variación promedio anual PIB per capita 1990-2005
38	Argentina	38.7	0.869	74.8	97.2	14280	0.947	3.8	1.1
40	Chile	16.3	0.867	78.3	95.7	12027	0.914	3.5	3.8
46	Uruguay	3.3	0.852	75.9	96.8	9962	0.942	2.6	0.8
48	Costa Rica	4.3	0.846	78.5	94.9	10180	0.876	4.9	2.3
49	Bahamas	0.3	0.845	72.3	..	18380	0.875	3.6	0.4
51	Cuba	11.3	0.838	77.7	99.8	6000	0.952	9.8	3.5
52	Mexico	104.3	0.829	75.6	91.6	10751	0.863	5.4	1.5
54	Saint Kitts and Nevis	(.)	0.821	n	97.8	13307	0.896	9.3	2.9
57	Antigua and Barbuda	0.1	0.815	73.9	85.8	12500	0.824	3.8	1.5
59	Trinidad and Tobago	1.3	0.814	69.2	98.4	14603	0.872	4.2	4.3
62	Panama	3.2	0.812	75.1	91.9	7605	0.878	3.8	2.2
70	Brazil	186.8	0.800	71.7	88.6	8402	0.883	4.4	1.1
72	Santa Lucia	0.2	0.795	73.1	94.8	6707	0.881	5.8	0.9
74	Venezuela	26.7	0.792	73.2	93.0	6632	0.872	..	-1.0
75	Colombia	44.9	0.791	72.3	92.8	7304	0.869	4.8	0.6
79	Rep. Dominicana	9.5	0.779	71.5	87.0	8217	0.827	1.8	3.9
80	Belize	0.3	0.778	75.9	75.1	7109	0.773	5.4	2.3
82	Grenada	0.1	0.777	68.2	96.0	4451	0.884	5.2	2.5
85	Suriname	0.5	0.774	69.6	89.6	2986	0.854	3.7	1.1
87	Peru	27.3	0.773	70.7	87.9	6039	0.872	2.4	2.2
89	Ecuador	13.1	0.772	74.7	91.0	4341	0.858	1.0	0.8
93	Saint Vincent and the Grenadines	0.1	0.761	71.1	88.1	6568	0.817	8.2	1.6
95	Paraguay	5.9	0.755	71.3	93.5	4642	0.853	4.3	-0.6
97	Guyana	0.7	0.750	65.2	..	4508	0.943	8.5	3.2
101	Jamaica	2.7	0.736	72.2	79.9	4291	0.792	5.3	0.7
103	El Salvador	6.7	0.735	71.3	80.6	5255	0.772	2.8	1.6
110	Nicaragua	5.5	0.710	71.9	76.7	3674	0.747	3.1	1.8
115	Honduras	6.8	0.700	69.4	80.0	3430	0.771	..	0.5
117	Bolivia	9.2	0.695	64.7	86.7	2819	0.865	6.4	1.3
118	Guatemala	12.7	0.689	69.7	69.1	4568	0.685	..	1.3
146	Haiti	9.3	0.529	59.5	..	1663	0.542	..	-2.0

Fuente: Informe de Desarrollo Humano Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

No existen metas de atención por año en ninguno de los Componentes del programa. El Departamento de Cooperación Horizontal señala que se han hecho esfuerzos para ello pero las variables externas que influyen en la ejecución del programa impiden concretizar y cumplir las mismas. Esto, pues si se realizan cambios en las autoridades de los países beneficiarios

²⁰ El índice de Desarrollo Humano es una medida elaborada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que usa indicadores como tasas de alfabetización y esperanza de vida al nacer así como el ingreso nacional para medir el éxito de los países de todo el mundo en promover el desarrollo. El índice de desarrollo humano fija un mínimo y un máximo para cada dimensión y muestra donde se encuentra cada país en relación a estos puntos extremos, expresados entre el 0 y el 1.

(ministros, jefes de servicio o encargados del diálogo con este programa en Chile), se pierde la programación realizada y estos cambios en las autoridades ocurren regularmente. Si se considera que se atiende a un 90% de funcionarios públicos, el no cumplimiento de metas presupuestadas en el caso de cooperación con funcionarios públicos pondría en cuestionamiento el éxito del programa.

En relación al enfoque de género, el programa no incorpora explícitamente el enfoque de género como se ha señalado anteriormente.

1.9. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación

a) Organigramas

La Agencia de Cooperación Internacional es un Servicio Público, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Está sometida a la supervigilancia de la Presidenta de la República, por medio del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Figura N° 6
Organigrama Ministerio Relaciones Exteriores

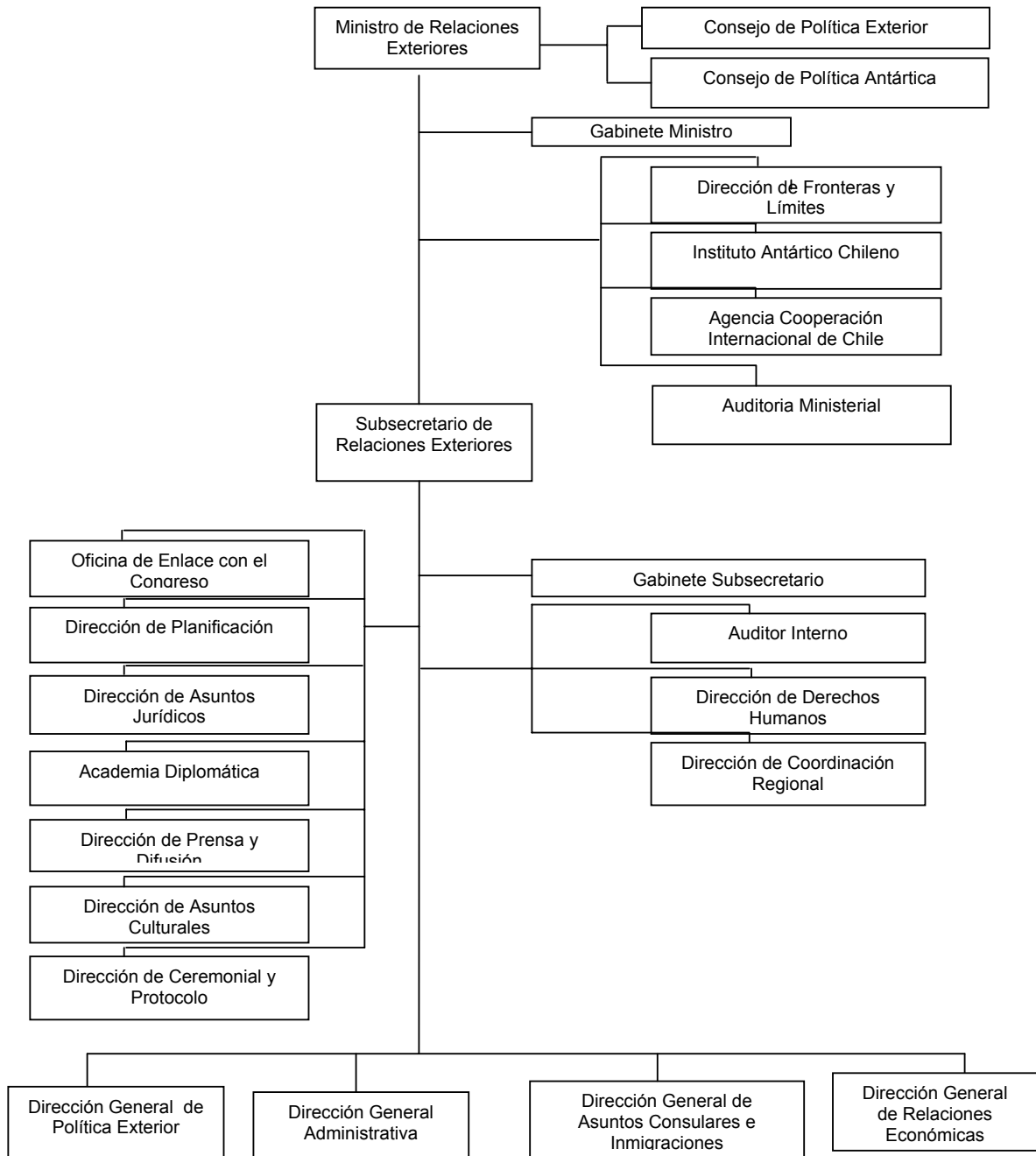
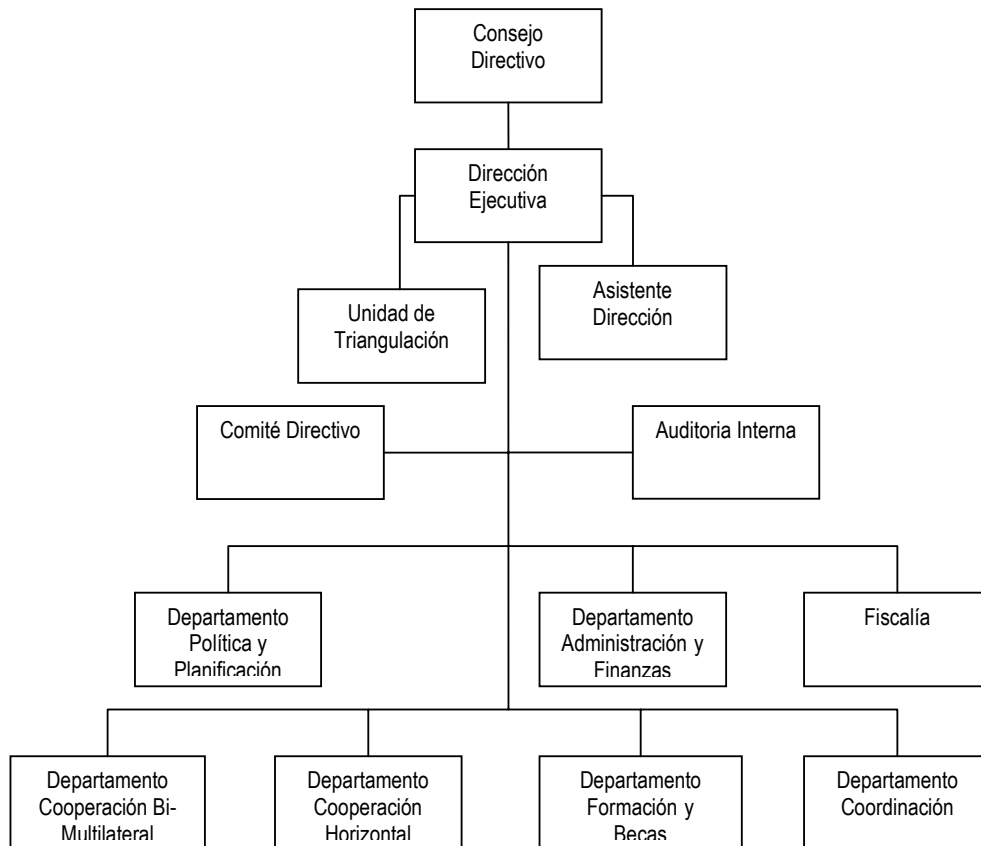


Figura N° 7
Organigrama Institucional AGCI



Fuente: AGCI

Como se ha indicado más arriba, el Programa CTPD es administrado por dos Departamentos y una Unidad.

1. El Departamento de Cooperación Horizontal, que administra el Componente de Cooperación Horizontal.
2. El Departamento de Formación y Becas, que administra el Componente de becas y
3. La Unidad de Triangulación, que se encarga de los proyectos de asistencia técnica con cooperación triangular y los cursos internacionales, los cuales recordemos, son financiados mediante la cooperación triangular.

b) Funciones por departamento

Funciones Departamento de Cooperación Horizontal:

Corresponde al Departamento de Cooperación Horizontal el cumplimiento de las tareas necesarias para posibilitar la interacción (intercambio de conocimientos técnicos, científicos, institucionales, culturales y políticos) de Chile con otros países, a través de proyectos y actividades de cooperación internacional en que Chile aporte recursos y/o conocimientos a países de igual o menor desarrollo relativo.

En especial, debe cumplir las siguientes funciones:

1. Encargarse de las relaciones generales de la Agencia con los países beneficiarios de la cooperación técnica entre países en desarrollo.
2. Proponer al Director Ejecutivo las agendas con los países referidos en el número anterior, incluidos los proyectos, programas, contratos, acuerdos y convenios de cooperación internacional que serán materia de negociación o apoyo, según corresponda.
3. Sugerir la oportunidad y conveniencia de suscribir convenios básicos, complementarios y de ejecución y recomendar los contenidos y las fechas para la realización de comisiones mixtas, en materias técnicas entre países en desarrollo.
4. Concretar la ejecución de acciones de cooperación técnica entre países en desarrollo y encargarse de las tareas concernientes a su ejecución y seguimiento.
5. Apoyar la concreción de acciones triangulares en materia de Asistencia Técnica.

Funciones del Departamento de Formación y Becas:

Corresponderá al Departamento de Formación y Becas la captación y utilización de la cooperación internacional para la formación y perfeccionamiento de recursos humanos chilenos en el exterior. Asimismo, le corresponde la utilización de los recursos presupuestarios de cooperación técnica entre países en desarrollo de que la Agencia dispone para la formación, actualización o capacitación de profesionales, de América Latina y El Caribe; destinados a realizar estudios de postgrado y diplomado en universidades chilenas siendo sólo esta última función orientada a profesionales extranjeros la que se relaciona con el Programa CTPD.

En especial, deberá cumplir las siguientes funciones relativas al programa CTPD:

1. Apoyar técnica, financiera y administrativamente el otorgamiento de becas a beneficiarios del exterior, cuando se trate de becas financiadas con recursos de cooperación técnica entre países en desarrollo que formen parte del presupuesto de la Agencia o que ésta administre en virtud de convenios con otras entidades en el ámbito de la cooperación internacional;
2. La administración de dicho programa implica la administración financiera y el seguimiento académico de los becarios;
3. Apoyar la concreción de acciones triangulares y regionales en materia de becas, cuando lo disponga el Director Ejecutivo;

Ejecutar las demás labores que el Director Ejecutivo le encomiende.

Funciones de la Unidad de Triangulación

1. Mantener una comunicación fluida con los Puntos Focales, con el fin de detectar demandas de cooperación triangular.
2. Negociar con las fuentes donantes proyectos de triangulación así como las actividades a financiar por cada parte.
3. Negociar con las contrapartes nacionales para dar respuesta a las demandas solicitadas.
4. Ejecución de actividades triangulares enmarcadas en Proyectos Triangulares, y realización de misiones preliminares de identificación o diseño de proyectos. Para ello se realizan las siguientes actividades:
 - Reuniones con la contraparte técnica (institución chilena)
 - Reuniones con las fuentes (GTZ – JICA u otra)
 - Comunicaciones con la contraparte técnica del país beneficiario.
 - Comunicaciones Punto Focal.
 - Generación de comunicaciones con el Departamento de Administración y Finanzas para la concreción de las actividades de:
 - Coordinación para la compra de pasajes (revisión de itinerario)

- Coordinación para la entrega de viáticos. Ésta contempla el envío de carta a la Institución, la recepción de decreto de comisión, y la coordinación de pago de viáticos. En el caso que el experto no pertenezca a una Institución Pública, se debe coordinar primero la firma del convenio y posteriormente la entrega de viáticos.
- 5. Asistir, en conjunto con las fuentes, a la elaboración de los proyectos, en los países beneficiados.
- 6. Acompañar a las fuentes en misiones al extranjero, en las etapas de Monitoreo y Evaluación de los proyectos.

c) Dotaciones por Departamento

Departamento de Cooperación Horizontal:

Cuadro N° 2
Dotación año 2008 Departamento Cooperación Horizontal

Estamento	Calidad Jurídica	N° de funcionarios
Profesionales	Planta	2
Profesionales	Contrata	3
Administrativos	Contrata	2
TOTAL		7

Fuente: AGCI

Entre el año 2004 y 2007, la dotación bajó de 11 a 7 funcionarios, dado en parte porque migraron las funciones del programa CTPD de becas al Departamento de Formación y Becas.

El Departamento no tiene en este momento un funcionario asociado al Estamento de Directivos, pues el cargo de Directivo del Departamento debe ser llamado a concurso, sin embargo y considerando lo señalado en el Estatuto Administrativo, en este caso corresponde la subrogancia del cargo de jefe de departamento, el cual debe ser ocupado por el funcionario de más alto nivel jerárquico del Departamento de Cooperación Horizontal, el cual cumple las mismas funciones asociadas a la jefatura del departamento y señaladas en el texto que explica las funciones.

Departamento de Formación y Becas:

Cuadro N° 3
Dotación año 2008 Departamento Formación y Becas

Estamento	Calidad Jurídica	N° de funcionarios
Directivos	Planta	1
Profesionales	Contrata	4
Administrativos	Planta	1
Administrativos	Contrata	4
TOTAL		10

Fuente: AGCI

Entre el año 2004 y 2007, la dotación subió de 7 a 10 funcionarios, dado en parte porque migraron las funciones desde el Departamento de Cooperación Horizontal al Departamento de Formación y Becas.

Sin embargo, sólo dos funcionarios de estos diez dentro del Departamento de Formación y Becas, cumplen funciones inherentes al Programa de Becas de CTPD.

Unidad de Triangulación:

Cuadro N° 4
Dotación año 2008 Unidad de Triangulación

Estamento	Calidad Jurídica	N° de funcionarios
Profesionales	Contrata	2
Administrativos	Contrata	1
TOTAL		3

Fuente: AGCI

La dotación de la AGCI, no contempla entre sus jefaturas, a directivos o jefes de Unidad. Asimismo la Unidad de Triangulación no esta formalizada dentro del organigrama vigente en el Reglamento de la AGCI

d) Mecanismos de coordinación

Departamento de Cooperación Horizontal:

En el Departamento de Cooperación Horizontal se reúne la Jefatura del Departamento con los 4 coordinadores de Programas por países (Actualmente un Coordinador se encuentra cumpliendo la función de Jefe), con 2 asistentes de Programas y con una secretaria.

El Jefe del Departamento se reúne periódicamente con el Jefe de Servicio y con el Comité Directivo (Director Ejecutivo, Jefes de Departamento), con el Jefe del Departamento de Formación y Becas, y con el Profesional a cargo del Programa de Becas CTPD.

El Consejo de la AGCI, máxima autoridad de la institución, aprueba los montos y temas del Programa CTPD, y el Jefe de Servicio informa e instruye.

Al exterior de la AGCI, los principales actores y mecanismos de coordinación involucrados son los siguientes:

- El Departamento de Cooperación Horizontal establece compromisos con los Puntos Focales de los países contrapartes, notificando a las embajadas en el exterior.
- Los sectores de los países contraparte presentan demandas a los Puntos Focales, donde son priorizados y canalizados hacia AGCI.
- AGCI evalúa la pertinencia, la factibilidad y la oportunidad de las iniciativas demandadas en conjunto a los sectores nacionales y se responde, para luego convenir acciones con los Puntos Focales.

Para el desarrollo de las tareas de su ámbito de responsabilidad institucional el Departamento de Cooperación Horizontal cuenta con una serie de mecanismos de coordinación interna, distinguiéndose entre éstos las siguientes reuniones de Departamento: a) de formulación del presupuesto del programa CTPD; b) de programación de las actividades del programa CTPD; c) de evaluación y seguimiento de la ejecución presupuestaria y de actividades del programa CTPD y d) de coordinación de temas de contingencia de interés de la Dirección Ejecutiva y del resto de la institución. Asimismo existen periódicamente reuniones bilaterales entre la Jefatura del departamento y los coordinadores de países requeridos para la implementación de las actividades de cooperación específicas acordadas con los países beneficiarios del programa CTPD.

La coordinación con el Sector Público nacional se efectúa a través de comunicaciones y reuniones con los encargados de relaciones internacionales en los Ministerios o Servicios Públicos donde estos existen formalmente; con quienes se discuten las demandas de los países y con quienes también se identifican eventuales ofertas chilenas.

En el caso de no existir una responsable formal en la institución y recibir una demanda, se envía comunicación (Oficio) al Jefe de Servicio, solicitando la colaboración y que nomine una persona de su dependencia para efectuar las coordinaciones que correspondan.

Departamento de Formación y Becas

Al interior de la AGCI, la responsabilidad operativa de la gestión de los Programas de Becas de Cooperación Horizontal está a cargo de uno de los profesionales del Departamento, encargado de la coordinación de estos Programas. Para resolver cualquier materia que escape a los procedimientos habituales establecidos, existe una interacción permanente entre el Subjefe y/o el Jefe del Departamento, según sea la naturaleza de la materia a tratar.

Para la resolución de casos de becarios de larga duración que puedan tener problemas durante sus estudios está establecido el denominado "Comité de Seguimiento" integrado por un especialista del Departamento de Cooperación Horizontal, la Coordinadora de los Programas de Becas de Cooperación Horizontal y el Jefe de este Departamento.

Al exterior de la AGCI, la relación con las entidades internacionales actúa de la misma manera que se ha descrito en el caso de la coordinación del Departamento de Cooperación Horizontal.

Adicionalmente, en lo que se refiere a la coordinación al exterior de AGCI pero dentro de Chile, en el comité de selección de los becarios, se invita a participar a CONICYT, al Ministerio de Educación y a un representante de MIDEPLAN.

Unidad de Triangulación

Desde el año 2004 a Marzo 2006 la coordinación se realizó de la siguiente manera:

La Cooperación Triangular estaba incluida dentro del Departamento de Cooperación Horizontal. Este contaba con un jefe, 3 coordinadores, 4 asistentes y 1 secretaria. Ahí se veían los temas horizontales, triangulares, regionales y becas horizontales. El Jefe del Departamento se reunía periódicamente con el Director Ejecutivo de la Agencia, e instruía al personal a cargo.

Desde marzo 2006 a febrero 2007 la coordinación de cooperación triangular se realizó de la siguiente manera:

Sigue inserta en el Departamento de Cooperación Horizontal, pero esta vez el Departamento cuenta con un Jefe, 3 coordinadores, 1 asistente y 1 secretaria. Se coordinan los temas horizontales, regionales y triangulares. El Jefe del Departamento se reunía con la Dirección Ejecutiva una vez por semana, en conjunto con las otras jefaturas de departamentos de AGCI. Esto no impedía otras instancias de conversación con la Dirección Ejecutiva. Luego se instruía al personal a cargo.

Marzo 2007 a la fecha:

En marzo se crea la Unidad de Cooperación Triangular, la que está formada por una Jefa de Unidad, una coordinadora y una secretaria. Aquí se ven solamente los temas triangulares, tales como actividades puntuales, proyectos, cursos internacionales. Los Cursos se manejan en conjunto con el Departamento de Becas.

Al interior de la AGCI, todas las semanas se llevan a cabo reuniones de coordinación dirigidas por la Dirección Ejecutiva de AGCI, donde cada jefatura de departamento y unidad relata en qué están trabajando y cuales son las actividades futuras.

Al exterior de la AGCI, ocurre lo siguiente: para el programa “Japan-Chile Partnership Programme” (JCPP), en AGCI se tiene a un experto en larga duración, con quien la Unidad de Triangulación tiene una comunicación diaria sobre los proyectos y actividades a realizar. El experto está físicamente en las dependencias de AGCI.

Para el Fondo de Cooperación GTZ-AGCI, la Unidad de Triangulación se reúne una vez por semana con GTZ para ver las demandas recibidas y coordinaciones de los proyectos que se están desarrollando.

Con fuentes, como por ejemplo España, País Vasco o Canadá, la Unidad de Triangulación mantiene comunicaciones formales con los representantes de dichas fuentes en Chile a través de reuniones de análisis, evaluación y programación de actividades y/o proyectos triangulares.

Con los países demandantes de cooperación triangular, la Unidad de Triangulación mantiene una comunicación a través de los Puntos Focales de cooperación, y oficinas de las fuentes donantes en sus países.

1.10. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la unidad responsable

La evaluación de las actividades de cooperación horizontal (correspondiente al componente 1) con cada país socio, se realiza en reuniones de periodicidad anual o bienal; estas reuniones son de Consultas Políticas, Comisiones Mixtas de Cooperación y Reuniones de Evaluación. Igualmente se desarrollan reuniones de trabajo ocasionales con las instituciones de contraparte de AGCI (Puntos Focales), sectores extranjeros y nacionales y las diversas embajadas de Chile.

A nivel de actividades, el Programa de Asistencia Técnica realiza un seguimiento de cada una de sus acciones de cooperación, a través de dos instrumentos: la revisión de los informes de los profesionales e instituciones chilenas o extranjeras que participan en cada una de las iniciativas de cooperación (misiones de expertos) y las encuestas de satisfacción de beneficiarios.

Respecto de los informes anteriormente citados estos son elaborados por los expertos chilenos que participan en las misiones de asistencia técnica, y también por profesionales de AGCI. Adicionalmente existen misiones de expertos o misiones de evaluación que realizan expertos de las entidades donantes en el caso de las actividades de triangulación, una vez que las mismas concluyen. Incorporan aspectos relativos a objetivos y resultados (objetivo general, objetivos específicos, resultados esperados, cumplimiento de objetivos y resultados esperados), desarrollo (implementación de actividades, problemas suscitados en el desarrollo de la misión y medidas adoptadas), continuidad y seguimiento (tareas que se desprenden de la misión, opiniones y sugerencias sobre la continuidad del programa o actividad) y conclusiones generales.

Las encuestas de satisfacción son aplicadas una vez que finalizan los talleres y seminarios regionales y subregionales antes mencionados y contienen aspectos relativos al cumplimiento de las expectativas de los mismos (objetivos, duración, metodología), calidad de los relatores y del contenido de las exposiciones, aspectos relacionados con la organización de los instrumentos antes señalados, entre otros. La información antes mencionada permite retroalimentar y mejorar la implementación de futuras iniciativas relacionadas con la asistencia técnica.

Adicional a estas evaluaciones, existe el instrumental habitual de las instituciones: PMG, Incentivos Colectivos y Metas Ministeriales, de periodicidad trimestral.

En particular el componente 2, de Formación y Becas realiza un seguimiento durante todo el período de estadía de los becarios en Chile. Sin embargo no existe una evaluación y seguimiento del destino de los becarios en sus países, ni del impacto de estas acciones post capacitación, en el período 2004-2007.

El seguimiento académico de los becarios de Larga Duración lo realiza la coordinación del Programa de Becas de Cooperación Horizontal de AGCI, a través de la solicitud de certificados de notas semestrales (4 veces durante todo el período de la beca) que debe ser presentado por los becarios en forma obligatoria. Dicha obligación se mantiene incluso en el período en que los becarios se encuentran desarrollando su trabajo de tesis. En el caso de que un becario no cumpla con entregar el certificado de notas dentro del plazo establecido y en las condiciones solicitadas, se procede a suspender inmediatamente el pago de la mensualidad correspondiente al mes siguiente. Dicho pago se libera sólo cuando el becario ha dado cumplimiento a cabalidad de lo requerido.

El pasaje de regreso se otorga solo a los becarios que han presentado debidamente el certificado emitido por la autoridad universitaria que acredita que ha cumplido con todos los requisitos académicos y administrativos de su grado de magíster, documentación con la cual se cierra la carpeta del becario.

Al igual que en la caso del componente 1, existen encuestas de satisfacción completadas por los becarios.

En el componente 3, de Asistencia Técnica bajo la modalidad de triangulación, los monitoreos y evaluaciones se realizan de acuerdo al ciclo del proyecto en ejecución. Con Japón durante los 3 años que dura el proyecto se realizan instancias conjuntas de monitoreo en las etapas intermedias de la ejecución y al final de cada año. Hay un comité anual que hace una evaluación y rendición de cuentas. Además de una evaluación al final del ciclo.

Cada proyecto tiene una misión de evaluación inicial, como lo indica su nombre, al inicio del proyecto y es para formularlo con los involucrados, luego una de monitoreo intermedio, es decir a la mitad del proyecto y tiene por objetivo constatar en terreno el alcance los objetivos hasta ese momento, si es necesario cambiar algo, es el momento de hacerlo, y 6 meses antes que finalice un proyecto, se realiza la misión de evaluación final, para verificar si los objetivos fueron alcanzados.

Con Alemania, como los proyectos son de 1 a 1 y ½ años sólo hay una evaluación técnica del experto que realizó la capacitación al final del período y además se emite un informe por parte de los profesionales chilenos y de los profesionales del país que solicitó la cooperación, en donde especifican si los objetivos del proyecto fueron alcanzados dentro de los plazos estipulados y se indica si es factible realizar una segunda fase del proyecto.

Es importante destacar que durante el año 2007 se realizaron dos informes que derivan de una misma misión conjunta de evaluación que se realizó entre AGCI y la GTZ.

El primer informe fue elaborado por una consultora externa de GTZ, y se centró en el análisis y evaluación de la cooperación triangular puesta marcha entre ambos países entre 2005 y 2007. El objetivo de dicha misión fue analizar el instrumento de la cooperación triangular, incluidos sus diferentes procesos y fases, con el fin de identificar los puntos débiles existentes y plantear recomendaciones para mejorar los procesos. En consecuencia, no se buscaba hacer un análisis

de resultados de cada una de las nueve medidas. Dentro de este estudio se determinaron una serie de factores que resultarían relevantes para el éxito o el logro de resultados en los proyectos de cooperación triangular con Alemania. Podemos mencionar aquí: la voluntad política en el país receptor; la demanda concreta de información, instrumentos o métodos; la participación de expertos titulares y el cumplimiento de una duración mínima del proyecto o la integración en un proyecto de cooperación técnica en curso en el país receptor. El mayor punto débil de la cooperación técnica regional, que pudo ser identificado en el marco de esta evaluación, es el hecho de que actualmente no se realiza ningún seguimiento y evaluación de los proyectos, a pesar de que ello está previsto en el concepto de la cooperación triangular. Dentro de las fortalezas identificadas está que se evaluó positivamente que los participantes (Alemania y Chile) en los proyectos están unidos por una relación de confianza y respeto, gracias a la proximidad cultural y geográfica, lo que no se da en la misma medida en las otras cooperaciones Norte-Sur. Esta relación de confianza es fortalecida porque la cooperación triangular no representa una transferencia impuesta de conocimientos, sino un aprendizaje recíproco, lo que excluye las dependencias.

El segundo informe de la misión de evaluación fue elaborado por parte de la encargada de la Unidad de Planificación y Control de Gestión en su calidad de representante de la AGCI en dicha misión de evaluación conjunta (GTZ-AGCI). En ella se analizó y evaluó el instrumento de cooperación triangular, puesto en marcha durante el año 2006. El objetivo de dicha evaluación estuvo orientado a evaluar los procedimientos y métodos utilizados en el desarrollo de los proyectos o actividades de cooperación triangular implementadas a partir del año 2006, así como determinar, el nivel de visibilidad que tiene el Fondo de Cooperación Triangular. La metodología aplicada fue: entrevistas semi-estructuradas con instituciones ejecutoras en Chile así como con contrapartes en El Salvador y Colombia. Dentro de los resultados obtenidos está que el aporte de la AGCI no es muy conocido y se limita a un rol administrativo (viáticos); no hay una inducción formal estándar sobre los objetivos, componentes, integrantes de la triangulación; no existe información lo suficiente detallada sobre lo que puede ofrecer la triangulación (hojas de proyecto, experiencias exitosas), por ejemplo en las páginas Web. Dentro de las recomendaciones están: mayor visibilidad lo que se lograría mediante la introducción de un proceso formal de inducción para cada inicio de una actividad, el desarrollo de una estrategia de visibilidad diseñada en forma conjunta entre la AGCI y la GTZ y el desarrollo de logos.

Finalmente, en el componente 3 al igual que el componente 1 y 2, existen encuestas de satisfacción que completan los participantes de actividades de asistencia técnica de modalidad triangular.

A la luz de lo que se ha presentado como los instrumentos de evaluación y monitoreo que cuenta el programa CTPD, el panel puede sintetizar este aspecto indicando que existen mecanismos de evaluación para cada uno de los componentes, sin embargo la sistematización que se hace de los resultados de estas evaluaciones y el aprendizaje que se obtiene de ellos, varía de componente en componente.

Se puede identificar que en el componente 1 de cooperación horizontal y el componente 3 de asistencia técnica triangular, existen los instrumentos pero falta aun camino por recorrer en el proceso de análisis, sistematización y aprendizaje que se hace con los resultados tanto de las encuestas de satisfacción como los informes de expertos.

Esto más en particular en el componente 1, dado que en el 3 existen evaluaciones externas e internas que se describieron más arriba.

En el componente 1 los representantes del Departamento de Cooperación Horizontal indican que estas fuentes de información son estudiadas por el equipo del Departamento, y sirven para la toma de decisiones. Este proceso queda registrado en actas. Sin embargo resulta claro para

el panel que la información no está a hoy sistematizada, no se organiza en bases de datos estandarizadas (SPSS, ACCESS u otras) de fácil acceso y por lo tanto este tema queda como desafío que permita mejorar los sistemas para lograr capitalizar mejor dicha información.

En el caso del Componente 2, se puede encontrar que existe un trabajo mas acabado de evaluación del proceso de entrega de becas, tanto en el análisis de las encuestas de satisfacción como en el análisis interno de la gestión de AGCI, pues se aplican los instrumentos ya mencionados y estos se analizan regularmente en orden a orientar tomas de decisiones futuras.

A pesar de ello, en lo que respecta al seguimiento ex - post de los ex becarios, y al impacto que pueda tener la experiencia en Chile, este ha sido un desafío que no ha sido posible cumplir hasta ahora debido fundamentalmente a las restricciones de personal con que ha operado la coordinación del Programa de Becas. No obstante, en este aspecto resulta fundamental la colaboración que puedan brindar las embajadas de Chile en los países, a partir de las bases de datos proporcionadas por AGCI.

En todo caso el propósito es hacer este seguimiento ex post lo antes que sea factible, conforme a los medios de que se disponga para ello.

En relación a los indicadores de gestión, el programa CTPD, ha desarrollado indicadores de gestión tales como porcentaje de ejecución del gasto de Programa CTPD (Gasto/Presupuestado), Gasto Promedio por día de Asistencia Técnica Otorgada, porcentaje de Participantes que evalúan con nota entre 5 y 7 los seminarios regionales y/o talleres, porcentaje de países beneficiarios de Asistencia Técnica sobre total de países integrantes del Programa (América Latina y El Caribe), porcentaje de Aporte Contraparte sobre total (Donantes y Beneficiarios). Estos indicadores provienen de los instrumentos de evaluación de satisfacción que dispone el programa que se han mencionado mas arriba: encuestas de satisfacción de beneficiarios (realizadas por la propia AGCI) e informes de monitoreo y evaluación que han realizado expertos de las asistencia técnicas también aplicados por funcionarios de AGCI.

Respecto de la relación entre las bases de datos y el Sistema de Planificación y Control de Gestión (SIG) institucional, el programa CTPD diseñó una base de datos que recoge toda la información requerida para realizar el cálculo de indicadores SIG. Dicha base de datos es alimentada con la información emanada de los informes de misión de cada experto, de los reportes financieros del Departamento de Administración y Finanzas y de los Convenios firmados en el caso de la asistencia técnica triangular.

En relación a la realización de estudios o evaluaciones del programa, desde 2004 a la fecha no se han realizado evaluaciones externas de satisfacción de beneficiarios ni de impacto.

En este momento se están conduciendo dos estudios de diagnóstico para analizar y realizar propuestas sobre la gestión de la AGCI.

El primero de ellos denominado "Fortalecimiento Institucional y Redefinición Estratégica de la AGCI", lo está realizando el Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile, y su objetivo es contar con un diagnóstico de la situación actual de la Agencia, tanto en sus diferentes áreas de trabajo como respecto de aquellas variables externas que inciden en su accionar y, sobre la base de dicho diagnóstico, contar con una propuesta concreta de medidas específicas para el mejoramiento de la gestión, asimismo, poner a disposición de la Institución información y lineamientos estratégicos de corto, mediano y largo plazo, que permitan abordar los escenarios futuros de la cooperación y las brechas detectadas al interior de la organización. Se evalúan aspectos relevantes de la misma, tales como recursos humanos de que dispone, tecnología a su alcance, estructura formal, procesos críticos, mecanismos de comunicación

formales e informales, capacidad de liderazgo, clima organizacional, capacidad financiera, entre otros, y a partir de ello establecer las fortalezas y debilidades que existen al interior de la organización.

Respecto a la entrega de los informes comprometidos, el informe sobre Plan Estratégico Institucional elaborado por el Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile, que se realiza en el marco de la consultoría sobre “Fortalecimiento Institucional y Redefinición Estratégica de la AGCI”, será entregado a principios del mes de julio.

El segundo estudio se está realizando en forma conjunta con el Sistema de Naciones Unidas y se llama “apoyo a la cooperación sur-sur entre Chile y países de América Latina, el Caribe y otros países en desarrollo” y tiene por objetivo reforzar la participación de Chile en cooperación sur-sur con los países indicados, fortaleciendo las líneas de cooperación, las capacidades de profesionales especializados en gestión de cooperación, promoción de un plan centrado en las demandas de terceros países por experiencias chilenas y consolidación de un marco común para armonizar políticas, prioridades, modalidades y recursos entre los países de ingreso medio en la región que brindan cooperación horizontal.

Los resultados de avance en el estudio estarán disponibles al cierre de la presente evaluación.

Este estudio es específico del programa CTPD, mientras que el primero abarca la gestión institucional de la AGCI, sin embargo, dicho estudio también abordará aspectos específicos relativos a la gestión de la cooperación otorgada por Chile.

b) Bases de Datos

En el Componente 1, el Departamento de Cooperación Horizontal no cuenta con una base integral de datos del Departamento ni menos con un Sistema de Información Administrativo.

Existe registro físico (archivos) de información de cooperación por país, histórico, que conserva las demandas de cooperación, el registro presupuestario de programación de las iniciativas, informes de actividades, y comunicaciones de avances de la programación.

Existe información de Presupuesto para Programación (una vez aprobado por el Consejo de la AGCI), se compara con el Registro Contable (mensual) de las actividades realizadas, y se revisa trimestralmente.

En el caso del Componente 2, Formación y Becas, existe un registro de becarios de universidades chilenas y uno de instituciones beneficiadas, pero esto sólo corresponde a información y cuadros que identifican por año: becarios, países beneficiados y distribución por sexo de los becarios. No existen sin embargo bases de datos formalizadas en sistemas específicos (SPSS, ACCESS, etc.). Al respecto es importante señalar que a fines del año 2007 se contrató el diseño y construcción de una plataforma que permitirá realizar las postulaciones en línea, así como, mantener registros de postulantes, becarios, costos, seguimiento financiero, académico, entre otros

En el caso del Componente 3: Se trabaja con los reportes financieros y se están construyendo algunas bases orientadas a la elaboración de indicadores, las cuales contienen información sobre los recursos de AGCI, los recursos de países donantes, identificación de beneficiarios y expertos que han participado impartiendo las capacitaciones.

Al respecto se mantiene una base de datos que incluye aspectos relativos a los aportes de los donantes, beneficiarios y de AGCI, como asimismo los días de asistencia técnica realizada, con el objeto de responder a los indicadores asociados a dicho Componente.

El programa no cuenta con una línea base, entendida como un diagnóstico de la situación inicial de los beneficiarios (países, funcionarios públicos) que se encuentre sistematizado y que permita caracterizar el problema o necesidad que enfrenta la población, con el objeto de posteriormente cuantificar el progreso e impacto que experimentan los beneficiarios sobre distintas variables de interés.

1.11. Reformulaciones del Programa

a) Reformulaciones

Las modificaciones en la orientación del programa antes y después del 2006, del cual ya se ha hablado antes, se tradujeron en un cambio en la gestión y administración de cada uno de los Componentes del Programa CTPD. Entre 2001 y 2006 el programa era enteramente gestionado por el Departamento de Cooperación Horizontal. A partir de mediados 2006 el Componente cooperación horizontal es gestionado por el Departamento de Cooperación Horizontal, el Componente de formación y becas por el Departamento de Formación y Becas, y los proyectos de asistencia técnica más los cursos internacionales financiados mediante triangulación, son gestionados por la Unidad de Triangulación.

Actualmente la institución se encuentra en un ejercicio de Planificación Estratégica, que puede implicar modificaciones al Programa y a la organización. En el mes de marzo recién pasado asumió una nueva Directora Ejecutiva de la AGCI, cargo que ha sido concursado a través del Sistema de Alta Dirección Pública.

El alcance de la planificación estratégica está dado en gran medida por los límites que presenta el estudio denominado "Fortalecimiento Institucional y Redefinición Estratégica de la AGCI", realizado por el Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile, y que tiene como objetivo contar con un diagnóstico de la situación actual de la Agencia, tanto en sus diferentes áreas de trabajo como respecto de aquellas variables externas que inciden en su accionar a fin de, sobre la base de dicho diagnóstico, contar con una propuesta concreta de medidas específicas para el mejoramiento de la gestión.

En el mes de julio se hará entrega del Plan Estratégico Institucional, por lo cual aún no se puede señalar si se producirán modificaciones en la organización del Programa.

Adicionalmente, parece importante mencionar que hubo un cambio de enfoque (no necesariamente es una reformulación del programa) que consistió en que, desde el año 2001 hasta la primera mitad del 2006, el Programa CTPD privilegió las acciones de cooperación regionales y subregionales²¹, por sobre las acciones de cooperación bilaterales, en el caso del Componente 1, de asistencia técnica. Dado que los recursos presupuestarios del Programa siempre han sido limitados, se optó en ese período por disminuir o terminar con una dispersión de actividades bilaterales de cooperación de menores montos, y desarrollar actividades regionales en temas de común interés de varios países, que querían conocer la experiencia chilena y el intercambio de información temática entre los convocados a dichas actividades. El instrumento utilizado correspondió básicamente a seminarios regionales, donde expertos (principalmente del sector público chileno) iban al país sede a dictar el seminario, financiados por la AGCI, al igual que 1 o 2 funcionarios de cada uno de los otros países convocados (por ejemplo seminarios regionales de vivienda social, del manejo forestal por parte de Chile, etc.).

²¹ El término subregional se utiliza para identificar una actividad en que los países convocados por la AGCI no son todos los de América Latina y el Caribe, sino un subconjunto de aquellos (por ejemplo: sólo países centroamericanos).

En ese período, además, se dio un impulso a la modalidad de Cooperación de Triangulación.

A mediados del año 2006, el cambio se materializó en que si bien se mantiene la modalidad de triangulación como Componente relevante, disminuye las acciones de alcance regional, para privilegiar la relación bilateral de cooperación de Chile con cada uno de los países de la región.

Este cambio, en un principio, significó adoptar una lógica de iniciar acciones exploratorias que permitan conocer las oportunidades de cooperación con cada país, para luego focalizar el esfuerzo en áreas temáticas, programas o proyectos.

b) Cambios y reestructuras en base al estudio realizado por el Panel de evaluadores de DIPRES en el año 2000.

A partir de dicha evaluación en el 2000, se sugirieron una serie de modificaciones a la estructura organizativa de AGCI y al Programa CTPD a fin de aumentar la eficacia y eficiencia de éste. Se menciona aquí en qué medida estas modificaciones fueron incorporadas.

1. Buscar mecanismos que permitan una mejor integración con otros actores de la sociedad al Programa.

Respecto de la recomendación que dice relación con la modificación del Consejo de la AGCI o la creación de un Consejo o Comité Consultivo no se implementaron iniciativas en este ámbito, toda vez que las modificaciones a la estructura del Consejo constituyen materia de Ley. Sin embargo lo anterior, en la programación de algunas actividades específicas de CTPD relacionadas con dichos sectores se ha convocado a los mismos para su participación en el diseño e implementación de esas iniciativas (por ej.: Programa de Voluntarios América Solidaria, Un Techo para mi País, Portal Educa de Fundación Chile, Programas de Voluntarios FAO-AGCI, Seminarios sobre Promoción de Exportaciones a través de ASEXMA, etc.).

2. Revisar la estructura del Programa (Marco Lógico) para adecuarla a las nuevas realidades de las relaciones internacionales de Chile, e incorporar la bi-direccionalidad de la cooperación incluyendo las actividades que tengan relación con el elemento de la reciprocidad.

Respecto del caso específico de la reciprocidad, AGCI indica haber rescatado el principio según el cual la cooperación permite no sólo proyectar las capacidades de Chile, sino también, aprender de otros países, por lo que la modificación realizada fue la aprobación con cargo al presupuesto CTPD de algunas actividades de cooperación cuyo beneficiario es Chile, como receptor de cooperación horizontal. Sin embargo las actividades de reciprocidad o de cooperación técnica otorgada a Chile por países de América latina y el Caribe, en el marco del programa de CTPD, han sido hasta la fecha bastante limitadas en número y en monto, no superando el 5% del total de los recursos anuales asignados al programa CTPD. En el presupuesto CTPD del 2007 se identifican sólo cuatro iniciativas de reciprocidad, relacionadas con la cooperación con Brasil (2 acciones), Costa Rica y con Uruguay:

- La cooperación con Costa Rica presenta un proyecto de reciprocidad o de cooperación técnica que Costa Rica otorga a Chile en el ámbito de la Reforma Penal Juvenil, el cual se inició el 2007 y tiene continuidad el 2008.
- En el caso de la cooperación con Uruguay destaca el Proyecto de Cooperación "Intercambio de Experiencias para el Uso de Tecnologías de Información y Gestión de los Pequeños y Medianos Productores Ganaderos", el cual se inició en enero 2007 y

tiene continuidad el 2008. Dicho proyecto, si bien contiene varias actividades de cooperación técnica otorgada por Chile a Uruguay, contempla también una de reciprocidad o de cooperación técnica que Uruguay otorga a Chile, relacionada con la trazabilidad de la ganadería.

- Con Brasil hay dos acciones de reciprocidad, en el año 2007: una de asistencia técnica en agroecología dada por técnico brasileño a INDAP de la Región de los Ríos, con cargo al CTPD, y la otra, también de asistencia técnica, de 2 funcionarios informáticos de la Agencia de Cooperación de Brasil (ABC) a la AGCI, con financiamiento de la ABC y bajo el nombre “intercambio de experiencias en gerenciamiento de proyectos.”

No se han desarrollado acciones o procedimientos para rescatar el aprendizaje que naturalmente se produce en los prestadores de cooperación internacional al interactuar con los beneficiarios de su actividad.

3. El Panel 2000 sugirió introducir los siguientes cambios que mejorarían la eficiencia del programa:
 - Privilegiar actividades que se realicen en la modalidad de triangulación, lo que se ha incorporado efectivamente
 - Ofrecer becas parciales, que también se incorporó con el objeto de hacer un uso más eficiente de los recursos asignados al programa de becas.
 - Dar un mayor rol a las embajadas de Chile en los países en la selección de los becarios. Ésta es una opción que siempre ha formado parte del proceso de reclutamiento de postulantes. Ahora bien, el grado de involucramiento y compromiso de cada embajada en el proceso antes citado no está definido por mandato desde AGCI.
4. Llevar a cabo el Programa en forma más integrada, haciendo más convergentes los dos componentes (Cooperación Técnica y Formación de Recursos Humanos). Producto de la evaluación de la DIPRES realizada durante el 2000, se realizó un ajuste al organigrama de la AGCI traspasándose el año 2001 las funciones inherentes al Programa de Becas de Cooperación Horizontal del Gobierno de Chile desde el Departamento de Formación de Recursos Humanos y Becas al Departamento de Cooperación Horizontal, situación que fue modificada el año 2006 por instrucciones de la Dirección Ejecutiva de ese período.

Si bien el Programa de Becas de Cooperación Horizontal del Gobierno de Chile administrado por AGCI, en la actualidad se encuentra radicado en el Departamento de Formación y Becas, la definición de la oferta de oportunidades de perfeccionamiento se hace en conjunto con el Departamento de Cooperación Horizontal.

En relación a este punto AGCI señala que la experiencia de larga data en la propia AGCI, y de otras Instituciones que actúan o han actuado en este campo, indica que es más eficaz y eficiente concentrar en una sola unidad la gestión de becas. Además, este es el modelo organizativo que tienen la gran mayoría de las Agencias de Cooperación Internacional – u organismos similares – de los países desarrollados.

No obstante esta situación está actualmente en discusión con la nueva dirección ejecutiva que asumió en marzo del 2008. No se ha tomado una decisión definitiva sobre donde radicará el programa de becas.

5. Respecto de los mecanismos de seguimiento y evaluación del programa de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo, se había sugerido crear mecanismos que permitan sistematizar semestralmente la información para cálculo de indicadores propuestos.

Al respecto se ha implementado el requerimiento ya que cada experto que participa en acciones de cooperación, elabora un informe el cual permite sistematizar la información en una base de datos anual (nombre de las actividades, modalidad, días de asistencia técnica, número de participantes beneficiarios, compromisos). La base de datos (planilla Excel) la administra el Departamento de Política y Planificación y se utiliza para llevar el registro de acciones CTPD y dar cuenta de indicadores de gestión (BGI, PMG, etc.). Esto, como se explicitará en la sección de recomendaciones mas adelante, requeriría a juicio del panel una mejoría en los procesos de sistematización de los métodos de evaluación y seguimiento.

En lo relativo a los aportes de los beneficiarios y las fuentes, cada responsable de las acciones entrega dicha información y luego ésta es ingresada en la misma base de datos permitiendo así realizar el cálculo de los indicadores diseñados para tal efecto.

1.12. Otros programas relacionados

Dentro del Ministerio de RR.EE. existen experiencias puntuales por parte de otros organismos, y que son similares a lo que se realiza en el Componente 1 de Cooperación Horizontal. La división de Cultura del Ministerio de RR.EE. Recibe cooperación directamente, y también ejecuta proyectos. Por otra parte la División de Ciencia y Tecnología y la División de Derechos Humanos del Ministerio de RR.EE. y las Direcciones Territoriales del mismo ministerio le entregan a las embajadas recursos puntuales.

Estas líneas de cooperación son históricas, no recientes, sin embargo sólo hace un año que están en diálogo con el programa CTPD en términos de compartir información sobre temas de trabajo, fuentes donantes, líneas programáticas, entre otras. Más allá de ello, no existe mayor coordinación entre ellas y CTPD.

En lo que se refiere a otros ministerios, existen en cada ministerio público (y cada vez mas), oficinas de cooperación o de relaciones internacionales. Si bien en gran parte de los ministerios estas oficinas son más bien de relaciones internacionales y no tienen líneas de cooperación en las cuales se reciban recursos para proyectos específicos sin pasar por AGCI, hay ministerios como Educación, Salud o Vivienda, así como Universidades, en que se sabe que hay cooperación directa sin que AGCI gestione esta cooperación.

Según se ha indicado, se está haciendo un esfuerzo por coordinar el trabajo con los diferentes ministerios, solicitándoles que envíen a AGCI al menos un registro de actividades por año. Por su parte AGCI actualiza el dato de la persona de contacto de la oficina de relaciones internacionales de cada uno de los ministerios y universidades.

El programa ha manifestado interés en que esto algún día se encuentre coordinado y se impida duplicar esfuerzos. Considerando el rol de la AGCI como interlocutor del Gobierno de Chile en materia de cooperación internacional, resulta imprescindible contar con información que permita reflejar en forma adecuada la participación nacional en el campo de la cooperación Sur-Sur y ordenar la vinculación del Gobierno de Chile con los países beneficiarios. A lo anterior se suma el hecho de que el proceso de acceso de Chile a la OCDE, supone entre otros la existencia de estadísticas confiables en materia de cooperación internacional, las cuales deben ser canalizadas a través de la AGCI

Adicionalmente, en particular en el caso del Componente Formación y Becas, el otro organismo relacionado es CONICYT a través de la diversidad de becas que entrega para postgrado y doctorado. Con ellos no existe un trabajo articulado excepto casos puntuales, en el sentido de compartir y discutir líneas programáticas. Para AGCI, esta descoordinación se

fundamenta en que existen ámbitos de trabajo distintos, pues dicha institución debe estar abocada a abarcar aquellas temáticas que dicen relación con la investigación científica y tecnológica, y la innovación en Chile. No obstante lo anterior durante el año 2008 dicho organismo recibió un presupuesto adicional destinado a otorgar becas a profesionales extranjeros en estudios enmarcados en el áreas de las ciencias sociales y el arte, lo cual implica una duplicidad de funciones respecto de las labores que en materia de becas horizontales de larga duración realiza la AGCI.

Por ello el Panel estima que podría haber coordinación en actividades que tienen relación pues se trata de formaciones, capacitaciones o asistencia técnicas en áreas en que se realiza investigación científica de CONICYT. Y dicha coordinación no existe mas allá de la participación que tiene un representante de CONICYT en el comité de selección de becas y lo que allí se pueda compartir entre ambas instituciones. No es una coordinación programática y como se ve en el párrafo anterior se están generando duplicidad de funciones.

En el caso de la Asistencia Técnica Triangular, la Unidad de Triangulación del Programa se coordina con las agencias de cooperación de otros países pero no con actores nacionales que estén realizando un trabajo de similares características. También se coordina en forma permanente con los actores naciones conformados por las Embajadas de Chile en los países beneficiarios y con los sectores nacionales ejecutores de las actividades y/o proyectos insertos dentro de la modalidad de triangulación, sin embargo no se coordina con instancias ni otros ministerios que emprenden actividades triangulares por motu proprio sin pasar por AGCI.

Además, los representantes de la Unidad de Triangulación indican que es probable que existan experiencias de triangulación desde los Gobiernos regionales de Chile con otros países, de características similares a lo que hace AGCI pero en una perspectiva descentralizada y por parte de cada Gobierno Regional, sin embargo no conocen muchas experiencias y no están en coordinación con ellos.

1.13. Antecedentes Presupuestarios

Cuadro N° 5
Presupuesto Total del Programa 2004-2008 (miles de \$ año 2008)

Año	Presupuesto Asignado al Programa*	Presupuesto Total del Programa**
2004	853.195	3.769.954
2005	1.078.331	2.332.732
2006	2.484.714	3.940.155
2007	2.263.300	2.992.886
2008	2.754.601	3.010.601

*: Asignación presupuestaria inicial al Programa + modificaciones presupuestarias. No incluye el prorrateo de gastos para soporte administrativo que figuran en el presupuesto general de la institución.

** : Incluye aporte de terceros países

Fuente: AGCI

El presupuesto asignado al Programa aumenta desde M\$ 853.195 hasta M\$ 2.754.601 en el período, pero su presupuesto total (incluyendo los aportes de beneficiarios y de países fuente) baja entre 2004 y 2005, sube en 2006, y vuelve a bajar en 2007, para prácticamente mantenerse en 2008.

II. TEMAS DE EVALUACIÓN

1. DISEÑO DEL PROGRAMA

Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con el Diseño del Programa

1.1. Diagnóstico de la Situación Inicial

El origen del Programa de Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD) coincide, en la práctica, con la creación de la Agencia de Cooperación Internacional (AGCI) en 1990, y se considera que su punto histórico de partida se remonta al mes de junio de 1991, fecha en la cual el Presidente Patricio Aylwin se reúne con los jefes de Estado de los países centroamericanos en la Cumbre de San Salvador, acordando iniciar un programa de cooperación de Chile hacia la región. No obstante, en términos presupuestarios y formales, el CTPD se origina en 1993, cambiando de dependencia desde el Ministerio de Planificación (MIDEPLAN) –vía AGCI- hacia el Ministerio de Relaciones Exteriores en el año 2005. Es así como el Programa bajo evaluación encontraba originalmente su razón de ser en la necesidad de romper con el aislamiento internacional y el ostracismo político que afectaba al país en el momento en que éste iniciaba su transición a la democracia, transformándose para entonces en nación esencialmente receptora de cooperación.

Dieciocho años más tarde, resulta evidente constatar el cumplimiento de dicho objetivo, refrendado en la plena incorporación política, junto a la económica, de Chile en el concierto internacional, llegando a ocupar lugares de privilegio en instancias tales como el Consejo de Seguridad de la ONU, desempeñándose exitosamente en misiones de paz auspiciadas por Naciones Unidas, y cuyo corolario puede situarse en el hecho de que es un chileno quien termina ejerciendo como secretario general de la Organización de Estados Americanos (OEA) hasta hoy. Es evidente que estos logros de política exterior no son directamente atribuibles al CTPD. Pero al mismo tiempo, resulta razonable sostener que los distintos Componentes del Programa contribuyeron a alcanzarlos, junto a otros instrumentos y políticas del Estado chileno a lo largo del tiempo, sin que sea posible medir su específica incidencia.

Sin embargo, ello no ha sido un impedimento para proseguir con la misión asignada al CTPD (la mejor inserción internacional del país mediante la proyección de sus capacidades científicas, tecnológicas, culturales y comerciales), puesto que Chile, al haber dejado de ser exclusivamente un país receptor de cooperación como consecuencia de su importante crecimiento económico, cambió a las calidades de oferente de cooperación, realizada por el país a su propio costo, y de “socio” de las fuentes donantes, asumiendo una política de costos compartidos; todo ello a favor de países de similar o menor nivel de desarrollo.

Precisando el argumento, la situación de Chile en materia de cooperación comenzó a cambiar desde finales de los noventa, puesto que desde entonces el país deja de recibir cooperación financiera no reembolsable, deviniendo en donante y en socio de las fuentes donantes, lo que suponía asumir una política de costos compartidos. Cabría además consignar que la capacidad de Chile de proporcionar cooperación²², ha tendido a transformarse en una verdadera necesidad de la política exterior del país, especialmente en lo que se refiere a las relaciones con los países de la región y naturalmente con los países fronterizos, lo cual explica y justifica el cambio de dependencia de AGCI y, junto a ella, del CTPD.

²² Es importante señalar que el tránsito de país receptor de cooperación a la condición de proporcionar cooperación se funda en parámetros internacionales, esto es en tablas elaboradas por el Banco Mundial, las que sitúan a Chile en la condición de país de renta media. Esto quiere entonces decir que Chile dejó de ser elegible por las fuentes donantes como destinatario de cooperación internacional no reembolsable, lo que transforma a la renta media del país en fundamento objetivo de las políticas de cooperación.

Para el período 2004-2007, la necesidad que origina el CTPD sigue vigente, aunque en términos diferentes y en un contexto muy distinto al de 1990. En efecto, la situación de Chile en ese período es bastante paradójica, puesto que el país transitó a la democracia armonizando el crecimiento económico con su estabilidad política, lo que redundó en una singular condición respecto de varios países de la región. Si se puede decir que la necesidad que origina el CTPD sigue vigente, ello se debe a que la propia evolución política y económica del país ha repercutido en un relativo aislamiento respecto de los países de la región (muchos de ellos inmersos en situaciones de inestabilidad política y económica). Esta dispar evolución de Chile en relación con los países de la región, característica de una situación de desarrollo político y económico contrastado, y hasta contradictorio de unos y otros, supuso la aparición de nuevos retos de política exterior, especialmente en lo que a la cooperación de Chile con su entorno inmediato se refiere. Naturalmente, esto no quiere decir que la actual situación de Chile en relación con el resto de los países latinoamericanos sea comparable con aquella que afectaba al país en 1990. Se trata simplemente de un relativo y sutil aislamiento generado por el propio desarrollo de Chile, situando al país en un contexto de nuevos desafíos referidos a la manera de cómo debe relacionarse con los países de la región.

Al respecto, resulta evidente que el CTPD puede transformarse en un instrumento que, sumado a otros, contribuya a alcanzar dicho fin. Lo anterior se torna plenamente evidente en un contexto de continuas reivindicaciones territoriales provenientes de países vecinos que han desplegado una importante actividad diplomática con el resto de los países latinoamericanos (y recientemente, en instancias jurisdiccionales internacionales), lo cual redundó en que las actividades bilaterales del CTPD hayan transformado a estas dos naciones en “áreas bilaterales priorizadas” desde el 2006 en adelante. Al mismo tiempo, es obvio consignar que la meta de alcanzar dicho propósito no puede recaer en este único instrumento, lo que significa que éste debe complementarse con otras herramientas existentes en el seno de ministerios específicos y sobre materias particulares, tal como se desprende de las políticas de cooperación impulsadas por ministerios tales como salud o educación.

De lo anterior se deriva, por consiguiente, no tanto una transformación de la necesidad de origen como la reorientación de los énfasis del CTPD a la luz de los vaivenes de la inserción del país en la región entre el año 2004 y hoy día, lo que explica que este aspecto no haya sido recogido por la evaluación del CTPD realizada en el año 2000. Esta reorientación se observa a partir del momento en que deben ser armonizados los siguientes tres aspectos:

- 1.- la condición dual de Chile, en el sentido de ser país receptor de cooperación bi/multilateral y oferente de cooperación horizontal;
- 2.- la necesidad de conjugar los intereses del Estado de Chile con los de terceros países;
- 3.- a lo cual deben sumarse los intereses de las fuentes donantes en el caso particular de la cooperación triangular.

Es obvio constatar que estos tres aspectos introducen complejidades que no se apreciaban plenamente antes del 2004, exigiendo al gobierno de Chile la tarea de compatibilizar y armonizar intereses de varios actores, en el marco general de un Estado dotado de mayores responsabilidades ante los países beneficiarios del CTPD.

De lo anterior se puede concluir que la necesidad que dio origen al CTPD fue desde un inicio clara y correctamente identificada, lo cual redundó en la capacidad del CTPD de ajustar las actividades de sus tres Componentes a las transformaciones previamente señaladas, las que alcanzaron su pleno apogeo entre el 2004 y el 2007.

Cabe además consignar que, en el caso específico del CTPD, las características de la necesidad tendieron a variar, a través de la aparición de áreas prioritarias de política y la propia

transformación que experimentó Chile en términos económicos. Esto quiere decir entonces que el CTPD tuvo que enfrentar una necesidad dinámica, sujeta a importantes transformaciones, lo que le exigió una capacidad de adaptación a dichas transformaciones.

En términos generales, la población potencial que dio origen al CTPD coincide con la población objetivo del programa, esto es todos los países latinoamericanos y del Caribe (exceptuando por lo tanto, dentro de América, a Canadá y Estados Unidos) con similar o menor nivel de desarrollo que Chile. Al interior de estas dos poblaciones, existen países priorizados a partir de criterios de política exterior, fundamentalmente países vecinos, para-vecinos o sudamericanos, dejando fuera de esta priorización al Caribe (exceptuando el caso de Haití). Dentro de esos países, los sujetos directos de la cooperación en su mayoría son principalmente funcionarios públicos, lo que significa que la población objetivo intermedia esté conformada en gran parte por funcionarios de la administración pública de los gobiernos de los países previamente mencionados. Este hecho es particularmente relevante para el Componente 2 (becas), dado que es allí en donde se aprecia el papel de Chile para cooperar con una clase de beneficiarios que, una vez que retornan a sus países, pueden difundir las capacidades tecnológicas y culturales del país. Esto quiere decir entonces que, según los funcionarios del CTPD, la mayoría de la población de beneficiarios intermedios forma parte de la administración pública de la población objetivo y potencial, lo que es particularmente relevante para difundir los conocimientos y capacidades adquiridos en función de una lógica top-down²³ una vez que los beneficiarios retornan a la administración estatal de sus países.

Cabría sin embargo desagregar a los beneficiarios intermedios (preponderantemente funcionarios públicos), preguntándose por el nivel jerárquico de aquellos beneficiarios intermedios que sean agentes gubernamentales de cada país beneficiario, tanto a nivel de Estado central como de sus órganos descentralizados (y privilegiando, en los procesos de selección, a los que tengan, actual o potencialmente, mayores niveles decisionales en sus respectivos países, ya que la capacidad de impacto del CTPD tiene que ver con ello). Finalmente, otra posibilidad de desagregación consiste en distinguir, a nivel de cada país beneficiario, los funcionarios adscritos a Agencias y Ministerios que exhiben una mayor frecuencia de participación en las acciones de los distintos Componentes del Programa. Desafortunadamente, el Panel no posee datos suficientes para proceder a desagregaciones de esta naturaleza, razón por la cual se optó por trabajar a escala de la población potencial y objetivo (dentro de las cuales caben países políticamente priorizados). El Panel formula recomendaciones sobre mediciones del impacto del Programa, que implican obtener información sobre estas desagregaciones de los beneficiarios intermedios, y su utilización para retroalimentar las decisiones al interior del Programa.

No obstante la recomendación formulada por este Panel respecto a los beneficiarios intermedios, se considera que la población potencial (y a la vez objetivo) fue correctamente definida en función del problema y de la necesidad que dan origen al CTPD, y que los Componentes del CTPD y sus actividades se ajustan claramente a dicha definición.

Respecto a la incorporación del enfoque de género, en la implementación y desarrollo del CTPD, se estima que no corresponde la incorporación de este enfoque en la definición de la población, puesto que la población potencial y objetivo está constituida por los países de similar o menor desarrollo relativo que Chile, y no por personas. Esto significa, por consiguiente, que de existir una dimensión de género, esta se podría apreciar a nivel de las actividades de los Componentes, en donde los beneficiarios intermedios son personas (pertenecientes a países beneficiarios directos), dentro de las cuales hay mujeres. Al respecto, a contar del 2007 existe un proyecto

²³ En la medida en que los beneficiarios del CTPD son en su mayoría funcionarios públicos que se han beneficiado con los aprendizajes adquiridos, éstos son aplicados desde las agencias gubernamentales (*top*) hacia áreas específicas de la administración estatal, y por tanto de los países, produciendo mejoras en el bienestar de la población (*down*).

como parte del Componente 1 (cooperación horizontal) en donde el enfoque de género es completamente explícito: se trata del proyecto “Apoyo a grupo de mujeres de América”²⁴.

El Panel considera que tampoco corresponde la incorporación del “enfoque de género” en la definición de los Componentes del CTPD, salvo en lo que se refiere a la descripción de beneficiarios intermedios en algunas actividades del proyecto mencionado, el que exigiría una medición en dos niveles: 1.- a través de la identificación de las características de la población femenina participante, en calidad de beneficiarios intermedios directos, en el proyecto “Apoyo a grupo de mujeres de América”; 2.- mediante un análisis de contenido de las actividades que conforman este proyecto. Para los efectos de esta evaluación, no es ni posible ni útil pronunciarse en ninguno de estos dos niveles de análisis, puesto que aunque exista un trabajo con mujeres como proyecto puntual, no existe en el Programa un enfoque de género propiamente tal, ya que la población objetivo está constituida por países y no por personas.

1.2. Criterios de Focalización y Selección de Beneficiarios

De acuerdo con la definición de la población objetivo y potencial del CTPD, todos los países beneficiarios de las actividades de los tres Componentes, así como sus beneficiarios intermedios se ajustan a la misma. Es así como el CTPD se define como un programa potencialmente destinado a todos los países de similar o menor nivel de desarrollo que Chile.

Dentro de la población objetivo, el Programa se focaliza en aquellos países que son definidos como prioritarios de la política exterior. En efecto, anualmente el Ministerio de Relaciones Exteriores, basado en el Programa de Gobierno en lo que se refiere a los lineamientos de política exterior, informa a AGCI el listado de países prioritarios (y desde allí al CTPD), lo que introduce un aspecto políticamente dinámico al que debe rápidamente ajustarse el CTPD. Esta es una razón que permite explicar las variaciones de países beneficiarios de cooperación en los tres Componentes del CTPD. De lo anterior se infiere que, ciñéndose a la población potencial y objetivo del Programa, éste se adapta a las dinámicas de la política exterior chilena, una vez que ésta se traduce en priorizaciones políticas de naciones beneficiarias del CTPD, las que son debidamente incorporadas en el trabajo de programación de las actividades de los tres Componentes.

Sin embargo, un cambio importante comienza a observarse a partir del momento en se comienza a privilegiar la optimización en la utilización de los recursos de cooperación de los que dispone Chile, a través de programas y proyectos definidos por criterios de priorización temática, dotados de alta visibilidad e impacto y que además son sustentables en el tiempo y se encuentran debidamente articulados con los objetivos de la política exterior. Dentro de esta misma lógica, se debe destacar que el Programa toma en consideración criterios que tienen que ver con la pobreza del país beneficiario, su solidez institucional en términos de la capacidad para absorber (en el sentido de asimilar generando un impacto) efectivamente la cooperación técnica y similares; estos criterios representan la preocupación por aprovechar adecuadamente la potencialidad de la cooperación, provocando el máximo impacto posible, y por lo tanto se correlacionan positivamente con la búsqueda de esta optimización.

²⁴ Este programa ha estado destinado a promover actividades de apoyo técnico a organizaciones de mujeres de escasos recursos en materias de emprendimiento laboral, lo cual se ha traducido en apoyo en equipamiento y habilitación de espacios. Para la aprobación de las demandas se solicita la presentación de un proyecto específico sobre equipamiento y habilitación, así como una fundamentación del requerimiento (tipo de organización, objetivo, características socioeconómicas de la población atendida, entre otros). Ha beneficiado a mujeres en once países de la región: Colombia, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y República Dominicana.

Esto quiere entonces decir que el CTPD operó coherentemente sobre la base de dos mecanismos de selección de países beneficiarios:

1. A través de la focalización en países prioritarios seleccionados de acuerdo a criterios estrictamente políticos por parte del Ministerio de RR.EE.
2. Por la vía de proyectos priorizados en términos temáticos y de otras características indicadoras de su potencial impacto; esta priorización, corresponde a una selección que es propia del CTPD al responder a sus propios criterios de selección (necesidades de los países, que son comunicadas al CTPD en las reuniones anuales o bi-anuales con los Puntos Focales, identificación de las fortalezas chilenas en áreas específicas, detección de experiencias de cooperación exitosas que Chile ha desarrollado, evaluación de la capacidad del país receptor para aprovechar efectivamente la cooperación, etc.), lo cual se logra coordinadamente por los tres Componentes del CTPD en sus reuniones anuales de programación.

De lo anterior se desprende que el primer mecanismo de selección de beneficiarios es de naturaleza fundamentalmente exógena, al ser el resultado de decisiones políticas del Ministerio de RR.EE. que, si bien son plenamente asumidas por el CTPD, no son necesariamente el resultado de decisiones derivadas de evaluaciones propias del Programa, mientras que el segundo es endógeno al CTPD. El resultado de la coexistencia de estos dos mecanismos es una correcta selección de países beneficiarios, la que no contradice las características de la población potencial y objetivo. Aun más, es posible sostener que el segundo mecanismo termina siendo un principio autónomo de selección que matiza los efectos selectivos del primer mecanismo, con lo cual se producen consecuencias afortunadas sin que esto haya sido el fruto de un diseño deliberado.

1.3. Criterios de Asignación de Recursos, Mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago

Durante los dos primeros años del período 2004-2007, el presupuesto total del CTPD, así como el que corresponde a cada uno de sus tres Componentes, se destacaba por un moderado incremento del 23,8%, lo que cambia de modo importante a contar del 2006, año en el cual se aprecia una fuerte alza presupuestaria (114,2%). Como se dijo anteriormente, esta alza se explica por los nuevos énfasis de la política exterior chilena hacia la región que comienzan a ser impulsados por la administración de la Presidenta Michelle Bachelet, lo que naturalmente impactó en las políticas de cooperación.

Desde el año 2005, se observa una tendencia creciente del gasto en el Componente 1, comenzando en un 3,6% el 2004 y terminando en un 32,1% el 2007 (ver Cuadro N° 17). Esta misma tendencia incremental se aprecia en el Componente 2, iniciándose con un 14,2% el 2004 y terminando en un 47% el 2007, lo que es congruente con los nuevos criterios de atribución a partir de una decisión adoptada por el entonces presidente Ricardo Lagos, priorizando las becas de larga duración, especialmente de Magíster, en desmedro de las becas de corta duración correspondientes a Diplomados. Distinto es el caso del Componente 3, el que arroja un patrón de distribución del gasto completamente inverso, puesto que el 2004 éste se elevaba al 82,2%, para en seguida declinar regularmente hasta desembocar en un 20,8% el 2007. Como se explicará en el punto 1.4, el descenso del gasto del Componente 3 es el fruto de la baja de los aportes de las fuentes donantes.

En regla general, los criterios de asignación de recursos, los mecanismos de asignación y las modalidades de pago de los mismos son adecuados, mediante una coherente combinación de

flexibilidad y rigidez, como resultado del monitoreo permanente del que son objeto cada una de las acciones de los Componentes.

Es así como, en lo que atañe al Componente 1, y de acuerdo con la información proporcionada en el cuadro 2 A en anexos, los criterios de asignación de recursos son congruentes con las características de la población potencial (coincidente con la población objetivo), y dentro de esta con la aparición de países políticamente prioritarios. En efecto, a nivel de número de acciones entre el 2004 y el 2007, se corrobora la importancia de los países sudamericanos (118) - incluyendo México-, frente a los países del Caribe Anglófono y Haití (25), de Centro América y el Caribe Hispano (106), lo que es consistente con la priorización política de la región sudamericana. Este mismo juicio de consistencia debe ser emitido a propósito de la cooperación bilateral con Haití, país que se beneficia por sí sólo con 13 acciones en el período, pudiendo decirse lo mismo acerca de Bolivia (17) y Perú (18), países que son más beneficiados que el resto de las naciones sudamericanas.

Este mismo patrón se reitera en el Componente 2 (cuadro 2 B en anexos), puesto que América del Sur más México recibe 171 becas de corta y larga duración, frente a 53 del Caribe anglófono y Haití y 142 de Centro América y del Caribe Hispano. Por añadidura, la prioridad política que se expresa en la cooperación bilateral con Haití (6), Bolivia (30) y Perú (50) encuentra un claro correlato a nivel de este componente²⁵.

En lo que respecta el Componente 3 (cuadro 2 C en anexos), los datos disponibles arrojan un panorama sumamente similar al de los dos los primeros Componentes. En efecto, América del Sur y México dominan ampliamente (con 368 acciones), frente a 3 en el Caribe anglófono y Haití, y 222 en Centro América y el Caribe Hispano. De modo consistente con las prioridades políticas de cooperación bilateral, Bolivia (88 acciones) y Perú (77) se ven ampliamente favorecidos, lo que sin embargo deja de ser cierto con Haití, país que en este Componente no es destinatario de ninguna acción en el período (situación que está en vías de solución, habiéndose suscrito en noviembre de 2007 un Memorandum de Entendimiento con España para la realización de actividades de cooperación conjuntas en beneficio de Haití).

En cuanto a los mecanismos de asignación de recursos, éstos se revelan apropiados en todos los Componentes, puesto que una vez que los países son seleccionados como beneficiarios de la cooperación, los mecanismos en cuestión no interfieren en la ejecución de las acciones a nivel de cada componente. No obstante, en lo que concierne al Componente 2, dado que el CTPD monitorea académicamente el rendimiento de los beneficiarios intermedios, en el caso de que éstos no entreguen al final de cada semestre el certificado de notas exigido, el pago de la mensualidad se suspende hasta que no se produzca la normalización de la situación individual. Al respecto, no existe evidencia de que éste mecanismo interfiera severamente en la trayectoria académica del beneficiario intermedio involucrado.

En términos presupuestarios, la regularidad de la distribución del presupuesto asignado a cada Componente del CTPD se explica por el carácter fuertemente inercial de las actividades que son propias de cada Componente, las que se expresan en necesidades de continuidad año tras año de algunos cursos y talleres (las que son generalmente solicitadas por los países beneficiarios). En cuanto al Componente becas, el sólo hecho de que exista predominio de las becas de larga duración (24 meses) introduce una dimensión inercial que es inherente a este componente.

Esto no quiere decir que no existan variaciones en la asignación presupuestaria de recursos al interior de los Componentes. Cuando se introducen variaciones presupuestarias, éstas sólo se dan en los márgenes de un presupuesto inercial en cuanto a la distribución por Componentes, y se fundan a contar del 2006 en criterios políticos y técnicos, por ejemplo en el marco general de

²⁵ Aunque en este caso Haití es superado por Jamaica (17) y Trinidad y Tobago (11).

la política exterior originada en el Ministerio de RR.EE. por la vía de la selección (política) de los países prioritarios para tal o cual año.

De lo anterior se puede concluir que, en términos generales, los criterios de asignación de recursos son adecuados desde la perspectiva del diseño del Programa. Si bien en primera aproximación estos criterios de asignación pueden parecer relativamente rígidos, cabe consignar que esta dimensión inercial del presupuesto se ajusta a la lógica de los Componentes, del mismo modo que las relativamente escasas (exceptuando el alza que experimenta el CTPD en el año 2006) variaciones que experimenta el presupuesto tras decisiones políticas que no tienen necesariamente que ver con una evaluación anual de resultados por Componente y actividades de los mismos.

En cuanto a la modalidad de pago, no se observan problemas. En lo que se refiere al Componente 1, los pagos involucrados se refieren esencialmente a viáticos, pago de pasajes y de hoteles, tanto en el marco de las acciones que se realizan en los países beneficiarios como en el extranjero. En regla general, cuando la acción se desarrolla en el extranjero, el CTPD entrega al profesional un monto de dinero que incluye los costos de hotel y alimentación, lo que es pertinente para el éxito de la acción. Distinto es el caso cuando la acción se ejecuta en Chile, puesto que es AGCI quien cancela directamente los gastos de estadía de los beneficiarios intermedios, lo que es adecuado.

En el Componente 2, la modalidad de pago se distribuye en pasajes del beneficiario y en mensualidades canceladas en función del seguimiento académico que el CTPD hace sobre la trayectoria formativa del beneficiario. También aquí la modalidad de pago es adecuada.

En el Componente 3, el costo de las acciones es compartido entre las tres partes involucradas, y consiste por parte del CTPD únicamente en pasajes y viáticos, lo que es pertinente para la lógica de este Componente.

1.4. Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico

La definición del Fin en la Matriz de Marco Lógico es:

Como parte de la política exterior del país, contribuir a reforzar y profundizar la presencia de Chile en el sistema internacional²⁶.

Desde un inicio, el CTPD nace como un instrumento para contribuir a mejorar la inserción del país en el concierto internacional, en un contexto de ostracismo y aislamiento que afectaba a Chile, y su diseño se ajustaba a dicha necesidad. Con el paso del tiempo, dicho fin continúa siendo un logro por alcanzar, aunque bajo modalidades y términos considerablemente distintos.

El CTPD supo adaptarse exitosamente a las transformaciones económicas experimentadas por Chile, las que redundaron en abandonar la condición de país exclusivamente receptor de cooperación, deviniendo en nación que otorga cooperación, tanto en forma independiente como en calidad de socia de las fuentes donantes, así como a la creciente importancia que adquieren los países prioritarios para la política exterior chilena, lo cual redundó en un cambio de dependencia, pasando de MIDEPLAN al Ministerio de Relaciones Exteriores. En tal sentido, dicho cambio de dependencia fue pertinente, no obstante el carácter fuertemente inercial de los presupuestos involucrados a nivel de cada Componente, los que afectan la capacidad del CTPD en promover reorientaciones que le sean propias, independientemente de las modificaciones al

²⁶ Entendido en un sentido amplio que incluye a los Estados (organismos públicos y sector privado) y a los organismos internacionales con los cuales Chile tiene relaciones políticas, económicas y sociales o busca crearlas.

margen que lo puedan afectar en función de las prioridades políticas introducidas por el Ministerio de RR.EE. El cambio de dependencia, también, refleja el cambio desde una función predominantemente de fomento productivo y apoyo a las políticas sociales hacia la población nacional, a otra de ser un instrumento de la política exterior chilena.

En tal sentido, la principal reorientación del CTPD, en su Componente de Cooperación Horizontal, se basó en la única vía de adecuación por la cual le era posible transitar, privilegiando acciones y actividades de mayor duración y de menor cobertura. Hay allí un real ajuste que merece ser destacado, adoptado en función de las necesidades detectadas por el CTPD, armonizándolo con los intereses de política exterior.

Las actividades diseñadas para la realización de cada Componente se ajustan perfectamente a los objetivos de los mismos. Al respecto, cabe consignar que el CTPD posee una vasta experiencia en este sentido, especialmente en lo que concierne los Componentes 1 y 2, lo que le ha permitido sortear con éxito los desafíos derivados del cambio de dependencia ministerial, las transformaciones económicas del país ya señaladas y la dimensión funcional a la política exterior que se desprende de la priorización de países por parte del Ministerio de RR.EE. En lo que respecta al Componente 3, correspondiente a la triangulación, al que se suman los cursos internacionales, el CTPD da cuenta de una importante capacidad de adaptación a esta nueva modalidad de cooperación, especialmente en el trabajo conjunto con dos fuentes donantes, la japonesa y la alemana, de lejos las más importantes para el Programa.

De lo anterior se infiere que las actividades diseñadas son a la vez necesarias y suficientes para producir los Componentes, lo que a su vez redundaría en que los Componentes constitutivos del CTPD son pertinentes para el logro del propósito. No obstante, tratándose de asentar un juicio que apunte a maximizar el rendimiento del Componente 2 y de sus actividades, tal vez resulte necesario priorizar el beneficio a becas de larga duración a nivel de Magíster, evitando de ese modo dispersar esfuerzos sosteniendo de modo relativamente artificial una cantidad de becas cortas que no garanticen (debido a su propia duración) relaciones estrechas entre los beneficiarios intermedios (y a partir de ellos la población objetivo conformada por países) y Chile; las becas de diplomado se justifican, sin embargo, en los casos en que los objetivos de aprendizaje se puedan lograr adecuadamente con un curso corto y no justifiquen uno a nivel de magíster, y ello sólo cuando no se puedan lograr estos objetivos mediante los cursos internacionales, más cortos, del Componente 3.

Una delimitación de este tipo, por consiguiente, podría redundar en mayores y mejores relaciones entre los países beneficiarios del Componente 2 y Chile, bajo el supuesto de que becas de larga duración generan en sus beneficiarios intermedios mayores afinidades con el país que con becas cortas. Sin embargo, la capacidad de las becas, de generar en los beneficiarios intermedios mayores relaciones de afinidad con Chile, no es susceptible de ser directamente medida, lo que no impide que a juicio cualitativo de este Panel el predominio de becas largas debiese redundar a término en relaciones más estrechas entre los Estados beneficiarios (a través de los beneficiarios intermedios) y el país. Cabe señalar que este resultado se funda además en que los beneficiarios intermedios de becas de larga duración se reincorporarán en sus respectivos Estados y, a partir de la formación recibida, tenderán a desempeñar roles de mayor importancia, desde donde la afinidad adquirida en Chile y con Chile se debería traducir en mejores relaciones con el país.

En lo que atañe al Componente 1 (cooperación horizontal), la decisión del CTPD en orden a privilegiar proyectos de mayor duración y enfatizar el impacto de los proyectos en lugar de cobertura es validada por el Panel como una estrategia coherente para alcanzar el Propósito del Componente y el Fin del Programa. En efecto, es previsible que a mayor duración e impacto de

las actividades de este Componente, mayor será el *goodwill*²⁷ y la afinidad de los beneficiarios intermedios con Chile. Si bien esto no es posible de ser directamente medido a través de indicadores (para ello, se requeriría comparar de modo sistemático la relación que los beneficiarios intermedios mantienen con Chile en actividades de menor o mayor duración), a juicio cualitativo de este Panel parece razonable afirmar que es válido, y justifica la decisión de privilegiar proyectos de mayor impacto y duración.

Finalmente, en lo que se refiere al Componente 3, de triangulación, el sólo hecho de que los costos sean compartidos entre Chile, las fuentes donantes y los países beneficiarios, debiese conceptualmente redundar en el logro de mayores financiamientos y, a través de ello, en mayores posibilidades para incrementar la cooperación (a lo menos en números de proyectos y acciones). En la práctica, sin embargo, ello no se ha verificado completamente como se verá más adelante en los puntos 3.1 y 4.3.2, pues el aporte de fuentes donantes es en gran medida exógeno y para obtenerlo requiere de fuertes capacidades de negociación. Por otro lado, las acciones de este Componente corren el riesgo de que la ayuda sea percibida por los receptores como proveniente de los países fuentes, limitando el aporte al Propósito a través del efecto de buena voluntad que se busca. Así, se requiere una definición fundada sobre aspectos como el porcentaje óptimo de aporte del país fuente, la mejor forma de interacción con éste (aceptable para el país fuente y optimizadora de *goodwill* para Chile) y otros. La ausencia de estas definiciones deliberadas y justificadas en el análisis conceptual y empírico puede estar quitando fuerza al Componente 3, y explicar en parte el divorcio entre el discurso (que privilegia el Componente 3, pero sin un respaldo analítico suficientemente documentado) y la práctica (en que el Componente 3 ha decrecido).

Similarmente, el aporte de los beneficiarios (Componentes 1 y 3) tiene elementos favorables (aliviar la carga económica sobre el Programa, permitiéndole liberar recursos para realizar actividades adicionales, auto focalización de la asistencia técnica en actividades que sean de real importancia para el país beneficiario, aumento en el grado de compromiso, etc) y desfavorables (en el extremo, al solicitar excesivos aportes existe el riesgo de desnaturalizar el objetivo de la cooperación). Por ello se debe definir y lograr un adecuado balance entre el aporte nacional y el de los beneficiarios.

El Panel valida los tres Componentes como diferentes y aportadores al logro del Propósito. Si bien existe cierta similitud entre las actividades realizadas bajo los Componentes 1 y 3, existen también una serie de elementos diferenciadores (tales como requerimiento o no de que se repliquen acciones bilaterales exitosas en que Chile fue receptor de asistencia, definición de acciones a realizar entre dos (Chile y beneficiario) o tres países (los mismos más el país fuente), sistemas de seguimiento y evaluación (que incorporan al país fuente en el componente 3), hacen necesaria su consideración por separado.

Por otra parte, el Panel constata que lo que predomina en el CTPD es la dimensión de oferta de cooperación, lo que no se traduce en relaciones más marcadas de reciprocidad, la que se puede entender en dos ópticas que son complementarias más que mutuamente excluyentes: los aprendizajes que se obtienen al prestar asistencia a los países beneficiarios, y los aportes que éstos pueden hacer prestando a nuestro país asistencia en aspectos en los que tengan ventaja comparativa. Si bien el sólo hecho de que profesionales y técnicos chilenos acudan a cooperar coordinadamente a otros países constituye ya una ganancia recíproca por las experiencias involucradas, no se observa claramente el papel que desempeña el CTPD en la recepción de

²⁷ Literalmente, "buena voluntad", pero reflejando un concepto que va más allá, al involucrar también aspectos como la existencia de vínculos afectivos positivos y de una disposición hacia acciones a favor del sujeto del *goodwill*. En consecuencia, este Panel entiende por *goodwill* la favorable predisposición hacia Chile que es adquirida por la población potencial y objetivo a través de sus beneficiarios intermedios por la vía de los diversos componentes del CTPD. En tal sentido, esta favorable predisposición será tanto más importante cuanto mayor sea la duración e impacto de las acciones y proyectos de los componentes 1 y 3, y cuanta más largas sean las becas otorgadas por el componente 2.

esta ganancia obtenida por profesionales y técnicos chilenos cada vez que éstos se desplazan al extranjero, lo que introduce una duda acerca de las capacidades institucionales del CTPD para hacerse cargo de esta dimensión de la cooperación.

Si bien es cierto que el CTPD se asienta en una lógica de *goodwill* y no sólo de aprendizaje, y por lo que no resulta grave la falta de reciprocidad que exhibe el Programa, es importante señalar que las acciones de cooperación tienen la potencialidad de ser bi-direccionales, lo que en este caso no se cumple a cabalidad, en la medida en que lo que predomina es la generación de cooperación más que de recepción.

No se aprecia una inclusión sistemática dentro del Programa de la recepción de cooperación originada en países que son beneficiarios de acciones de cooperación generadas en Chile, la recepción que se limita a ser algo apreciado y en cierto grado promovido (y con algún éxito por consensos entre el personal del Programa).

En efecto, el CTPD fue diseñado para recibir cooperación no reembolsable, y luego fue transformado para proporcionarla de acuerdo con la evolución hacia la condición de país de renta media, pero no fue concebido para acoger la dimensión de reciprocidad.

Dicho de otro modo, la falta de acciones recíprocas no pone en riesgo el éxito del programa, sin embargo un programa de las características que tiene CTPD si no es recíproco está perdiendo un subproducto que podría generar y que forma parte del concepto de "cooperar" en forma beneficiosa tanto para el desarrollo nacional como para la política exterior (al promover formas de relación de promoción mutua entre países pares, que probablemente potencien grandemente el mencionado *goodwill*).

En síntesis, el Panel concluye que la lógica vertical de la matriz de marco lógico, en donde se destaca la coherencia de la relación de imbricación entre el fin del Programa, la población objetivo, los países políticamente prioritarios, los Componentes y las Actividades, se valida en su totalidad, quedando pendiente una adecuada respuesta del CTPD a la dimensión de reciprocidad previamente señalada, para lo cual este Panel formula en el acápite correspondiente una recomendación a este respecto, la cual no implica cambios en la Matriz de Marco Lógico sino en ciertos énfasis en la operación del Programa.

1.5. Lógica Horizontal de la Matriz de Marco Lógico

A nivel de actividades de los Componentes, los indicadores definidos en la Matriz de Evaluación son esencialmente de naturaleza presupuestaria. Junto a esto, se dispone también de información precisa y detallada de volúmenes de acciones a nivel de cada Componente (ver Cuadro N° 6), de cantidad de países beneficiados (Cuadro N° 8), de cobertura de países (Cuadro N° 9), de intensidad de la cobertura (Cuadro N° 10) y de la focalización desglosada por países prioritarios para la totalidad del CTPD (Cuadro N° 11), los que arrojan congruencias importantes con las definiciones del Programa. No se observa sin embargo la presencia de indicadores de eficiencia desagregados para cada actividad y componente, o indicadores estandarizados de calidad y de eficacia, exceptuando las evaluaciones subjetivas, elaboradas a partir de datos perceptivos sobre la satisfacción de los beneficiarios intermedios en parte de las distintas actividades de los componentes, a saber:

- Talleres, pasantías, seminarios regionales y programas de desarrollo (Componente 1);
- Becas de corta y, de modo cada vez más frecuente, de larga duración, referidas a la calidad de la atención brindada por los funcionarios del programa en la gestión administrativa y financiera (Componente 2);

- Cursos internacionales, programas y proyectos que asocian una fuente donante con Chile como socio oferente de cooperación y un país beneficiario (Componente 3).

Si bien estos instrumentos subjetivos de evaluación de calidad constituyen una importante fuente de información, y no obstante que no se observan grandes problemas debido al hecho de que (a lo menos en el Componente 2) son auto-administrados por vía electrónica, el Panel estima que el CTPD debe avanzar hacia modalidades anuales y objetivas de auto-evaluación de desempeño y calidad de la oferta de cooperación, e idealmente hacia modalidades de evaluación externa, aspecto que se incluye en una de las recomendaciones.

Sin embargo, es importante consignar que para los Componentes 1 y 3, los profesionales del CTPD revisan sistemáticamente las evaluaciones, que son generadas por los expertos chilenos, de los países beneficiarios y de las fuentes donantes (en este caso, sólo para el tercer Componente), las que son incorporadas como insumo relevante a la hora de programar las acciones de los años subsiguientes. A partir de estas evaluaciones, el CTPD toma decisiones sobre la continuidad de tal o cual acción, hace sugerencias de modificaciones de contenidos (especialmente en materia de cursos y diplomados) y eventualmente de modalidades de ejecución de la acción. Si bien no se aprecia en este ámbito un sistema estandarizado y sistemático de revisión de las evaluaciones, resulta destacable que ésta sea realizada colectivamente por los funcionarios del Componente involucrado, al cual se suman (en el Componente 3) revisiones tri-partitas entre los funcionarios chilenos del Componente, profesionales de las fuentes donantes y funcionarios de los países beneficiarios. En tal sentido, este trabajo interno y/o conjunto de revisión (de contenidos curriculares, de satisfacción de usuarios, etc.) constituye una evaluación de la calidad de la cooperación ofertada, aunque de modo no estandarizado. Aun más, en el caso del Componente 3, las evaluaciones tienen lugar a lo largo de la vida útil de la acción, especialmente cuando ésta es de tres años, lo que permite introducir modificaciones a mitad de camino si el juicio evaluativo así lo exige.

Lo anterior quiere decir entonces que el CTPD carece de indicadores estandarizados, que permitan medir el desempeño del Programa en términos de calidad, exceptuando el caso de los instrumentos subjetivos recién señalados y de las evaluaciones sobre los informes de los expertos involucrados en las acciones de los Componentes.

En cuanto a la definición de nuevos criterios de orientación de los Componentes, esto es:

- 1.- aumentar la duración e incrementar los niveles de impacto de los proyectos de cooperación horizontal (Componente 1);
- 2.- privilegiar las becas de larga duración en detrimento de las becas de corta duración (Componente 2);
- 3.- priorizar el Componente de triangulación con el fin de replicar proyectos definidos como exitosos en una lógica de mayor duración (Componente 3),

Se trata de criterios efectivamente más exigentes y realistas, que son el fruto combinado de decisiones tomadas exclusivamente por el CTPD en los Componentes 1 y 3, mientras que en lo que se refiere al Componente 2 es el fruto de una decisión presidencial que permanece hasta hoy inalterada. Cabe sin embargo señalar sobre este último punto que el privilegio otorgado a las becas de larga duración es ampliamente compartido por los funcionarios del CTPD, sin que se observen críticas ni reparos, lo que se explica por la expectativa de obtención de un mayor *goodwill*. De lo anterior se desprenden entonces criterios que son definidos a partir de dos tipos de racionalidades:

- a.- Por una parte, se aprecia una racionalidad de naturaleza política, la que lleva a privilegiar las becas de larga duración tras una decisión de origen presidencial, tal como se señalara

previamente, sin perjuicio de que además existen criterios de selección de países políticamente prioritarios a partir de las directrices emanadas del Ministerio de RR.EE.

b.- Por la otra, se aprecian decisiones internas al CTPD, destinadas a privilegiar proyectos de mayor duración e impacto en los Componentes 1 y 3.

A nivel de indicadores de propósito, cuatro indicadores se encuentran presentes en la matriz, de los cuales uno se encuentra presente e el Sistema de Indicadores de Gestión (SIG):

INDICADORES DE PROPÓSITO Y PRESENCIA DE LOS MISMOS EN EL SIG Y EN LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA:

<p><u>ECONOMÍA/Proceso:</u> Porcentaje de ejecución del gasto del programa de CTPD.</p>	<p>Se encuentra en el SIG como “porcentaje del presupuesto anual ejecutado, respecto de la ejecución anual programada”. Existe cuantificación en el SIG y en la Matriz de Marco Lógico (MML)</p>
<p><u>EFICACIA/Proceso:</u> Porcentaje de países beneficiados con proyectos por el programa CTPD, respecto del total de países definidos como prioritarios por la política exterior.</p>	<p>No se encuentra su cálculo en la matriz. Un indicador proxy que sí se encuentra en el SIG está formulado como “porcentaje de países beneficiarios del programa de asistencia técnica de Chile, respecto del total de países que conforman la Región Latinoamericana, el Caribe y México”. Existe cuantificación en el SIG, pero no en la MML.</p>
<p><u>EFICACIA/Proceso:</u> Porcentaje de países beneficiados con proyectos por el programa CTPD, respecto de la población potencial de países</p>	<p>No se encuentra en el SIG, pero sí recibe cuantificación en la MML.</p>
<p><u>ECONOMÍA/Producto:</u> Tasa de variación del presupuesto aprobado del Programa</p>	<p>No se encuentra cuantificada en el SIG ni en la MML.</p>

De lo anterior se desprende que en el SIG sólo un indicador de propósito cuenta con la debida cuantificación para medir el desempeño del Programa, otro que sólo es parcialmente cuantificado, y los dos restantes no son objeto de cuantificación. Sólo dos indicadores reciben cuantificación en la MML. El Panel estima que es perfectamente factible que el CTPD proceda a cuantificar los tres últimos indicadores.

INDICADORES DE COMPONENTE Y PRESENCIA DE LOS MISMOS EN EL SIG Y EN LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA:

A nivel de indicadores del componente 1, cinco indicadores se encuentran presentes en la matriz:

<p>COMPONENTE 1:</p> <p>Intercambiar conocimientos técnicos, científicos, institucionales, culturales y políticos con los países de similar o menor desarrollo relativo que Chile, con énfasis en áreas geográficas prioritarias.</p>	<p><u>EFICACIA/Proceso</u> Porcentaje de países beneficiarios del componente de asistencia técnica, respecto del total de países considerados prioritarios en la programación de la política exterior.</p> <p><u>EFICACIA/Producto</u> Tasa de variación en dedicación de días-horas hombre.</p> <p><u>ECONOMIA/Producto</u> Porcentaje de aporte de contraparte de países receptores en proyectos de cooperación horizontal.</p> <p><u>ECONOMÍA/Producto:</u> Tasa de variación del presupuesto aprobado del Componente</p> <p><u>EFICIENCIA/Proceso</u> Gasto promedio anual por día de asistencia técnica otorgado.</p>	<p>No se encuentra en la matriz. Un indicador proxy que sí se encuentra en el SIG está formulado como "Porcentaje de países beneficiarios del programa de asistencia técnica de Chile, respecto del total de países que conforman la Región Metropolitana, el Caribe y México". Existe cuantificación en el SIG pero no en la MML.</p> <p>No se encuentra en el SIG. En la MML sólo recibe cuantificación para el año 2004.</p> <p>Se encuentra presente en el SIG, aunque imperfectamente formulado como "Porcentaje de aporte de contraparte de países donantes y beneficiarios en proyectos de cooperación horizontal y triangular". Existe cuantificación en el SIG y en la MML.</p> <p>No se encuentra en el SIG ni en la MML.</p> <p>Se encuentra presente en el SIG, aunque formulado como "gasto promedio por día de asistencia técnica otorgado". Existe cuantificación en el SIG y en la MML.</p>
--	---	---

De lo anterior se desprende que en el SIG sólo un indicador de componente 1 cuenta con la debida cuantificación, dos de modo aproximado y los dos restantes no reciben cuantificación. A su vez, dos indicadores reciben cuantificación en la MML, otros dos no la reciben, y un quinto sólo es cuantificado para un solo año. El Panel estima que con la información y los datos disponibles en el CTPD es perfectamente factible cuantificar la totalidad de los indicadores de este componente

A nivel de componente 2, seis indicadores se encuentran presentes en la matriz:

<p>COMPONENTE 2:</p> <p>Perfeccionamiento en Chile de profesionales de países de similar o menor desarrollo relativo, a través del otorgamiento de becas de corta o larga duración.</p>	<p>EFICACIA/ Producto:</p> <p>Porcentaje de becas otorgadas respecto de las solicitadas (Corta duración y Larga Duración)</p>	<p>Figura en el SIG, pero formulado como "porcentaje de becas otorgadas respecto de las solicitadas (considera sólo becas nuevas)". No recibe cuantificación en la MML.</p>
	<p>EFICACIA/ Producto:</p> <p>Tasa de variación en número de becas de corta duración otorgadas</p>	<p>No figura en el SIG ni recibe cuantificación en la MML.</p>
	<p>EFICACIA/ Producto:</p> <p>Tasa de variación en número de becas nuevas de larga duración otorgadas)</p>	<p>No figura en el SIG ni recibe cuantificación en la MML.</p>
	<p>EFICIENCIA/Proceso:</p> <p>Costo Promedio anual por becario de postgrado.</p>	<p>Sí figura en el SIG y recibe cuantificación en la MML.</p>
	<p>EFICIENCIA/Proceso:</p> <p>Costo Promedio anual por becario de Diplomado.</p>	<p>Sí figura en el SIG y recibe cuantificación en la MML.</p>
	<p>ECONOMÍA/Producto:</p> <p>Tasa de variación del presupuesto aprobado del Componente</p>	<p>No figura en el SIG ni recibe cuantificación en la MML.</p>

A nivel del componente 2, y sobre la base de los datos del SIG, dos indicadores de este componente son perfectamente cuantificados, uno parcialmente y tres no lo son. Sólo dos indicadores reciben cuantificación en la MML, mientras que los cuatro no reciben cuantificación. Este Panel estima que es posible proporcionar cuantificación a todos los indicadores.

A nivel de componente 3, tres indicadores se encuentran presentes en la matriz:

<p>COMPONENTE 3:</p> <p>Asistencia técnica a países de similar o menor desarrollo relativo que Chile implementada a través de la modalidad de Cooperación Triangular ⁽²⁸⁾.</p>	<p>EFICIENCIA/Proceso:</p> <p>Gasto promedio anual por día de Asistencia Técnica otorgado, excluyendo costos de transporte.</p>	<p>No se encuentra en el SIG y no recibe cuantificación en la MML.</p>
	<p>ECONOMIA/Producto:</p> <p>Porcentaje de aporte de contraparte de países donantes y beneficiarios en proyectos de cooperación triangular.</p>	<p>Se encuentra presente en el SIG, aunque sin separar el aporte de los países donantes y beneficiarios según se trate de proyectos de cooperación horizontal y triangular. Sólo recibe cuantificación en la MML para el año 2004</p>
	<p>ECONOMÍA/Producto:</p> <p>Tasa de variación del presupuesto aprobado más los aportes de contraparte de países donantes y beneficiarios del Componente</p>	<p>No se encuentra en el SIG y no recibe cuantificación en la MML.</p>

²⁸ La cooperación triangular consiste en la asociación entre 2 países u organismos donantes para la realización de una actividad o proyecto de cooperación internacional en beneficio de un tercer país.

A nivel del componente 3, y sobre la base de los datos del SIG, un indicador es parcialmente cuantificado y dos carecen de cuantificación. Dos de los indicadores no reciben cuantificación en la MML, mientras que el tercero sólo la recibe para el año 2004. Este Panel estima que es posible proporcionar cuantificación para todos los indicadores.

En la Matriz de Marco Lógico aparecen diversos supuestos.

En cuanto al supuesto referido al propósito: “La existencia de acuerdos de cooperación fortalece los vínculos con los países afines”, el Panel considera que este es válido, siempre y cuando se considere que la suscripción de un acuerdo de cooperación con países de similar o menor nivel de desarrollo que Chile no produce por sí sólo un fortalecimiento de los vínculos con Chile. En efecto, buena parte del supuesto depende de aspectos que son difíciles de cuantificar, especialmente la generación de *goodwill* en los beneficiarios intermedios y, a partir de ello, en la relación entre Chile y los países beneficiarios.

Esto quiere entonces decir que el supuesto del propósito se alcanza efectivamente en la medida en que las acciones de los distintos componentes vayan más allá de la implementación estrictamente instrumental de una política de cooperación, esto es se logra transferir aprendizajes, competencias y capacidades en áreas en las que Chile posee experiencias positivas y replicables. Si bien esta dimensión instrumental es imprescindible, no constituye una condición suficiente para validar plenamente el supuesto. La generación de *goodwill* tal como ha sido definida en esta evaluación supone, además, construir relaciones de afinidad en los beneficiarios intermedios con Chile, por ejemplo privilegiando proyectos de mayor impacto y duración (sacrificando por lo tanto cobertura), o enfatizando becas largas en desmedro de becas de corta duración: en todos estos casos, se supone que las dimensiones de mayor impacto y duración de las acciones debiese redundar en mayores relaciones de afinidad con Chile por parte de los beneficiarios intermedios una vez que éstas finalizan. Para cerciorarse plenamente de la validez del supuesto de propósito y de las condiciones que lo sustentan recién señaladas, cabría realizar estrategias de seguimiento de los beneficiarios intermedios una vez que las acciones de cooperación finalizan, lo que el CTPD no tiene contemplado en su gestión, para lo cual este Panel formula una recomendación en el acápite correspondiente.

En cuanto a los tres supuestos del componente 1, esto es:

“1.- La asistencia técnica chilena es requerida por países de la región, comprometiendo recursos compartidos para ello.

2.- La asistencia técnica es bien valorada por las autoridades del país receptor

3.- No hay cambios en la definición de las áreas geográficas prioritarias”.

El Panel estima lo siguiente:

- El primer supuesto es válido, puesto que los países beneficiarios no constituyen actores pasivos de las acciones de cooperación chilena: en efecto, la identificación temática es el fruto de reuniones anuales o bi-anuales con los países (por el intermedio de los puntos focales) y supone siempre una lógica de costos compartidos entre Chile y los países beneficiarios;
- El segundo supuesto se valida plenamente, puesto que los instrumentos subjetivos de evaluación de las acciones así lo muestran, del mismo modo que la favorable demanda de cooperación chilena por parte de la población potencial y objetivo;
- El tercer supuesto se valida plenamente, sin que se detecten incongruencias ni incoherencias a nivel de la definición de las áreas geográficas prioritarias.

En cuanto a los dos supuestos del componente 2, esto es:

- “1.- Existe oferta y disponibilidad por parte de las instituciones chilenas para entregar conocimientos en el marco de un Programa de Becas de Postgrado y Diplomado.
2.- Los becarios ocupan cargos de importancia en su país algún tiempo después de regresar”.

El Panel estima lo siguiente:

- El primer supuesto se valida plenamente, sin que se detecten dificultades importantes de inserción (falta de cupos o matrícula, o rechazos relativamente importantes por parte de las instituciones de educación superior chilenas de beneficiarios intermedios, sea por razones académicas o de nacionalidad) de quienes postulan a becas en este componente; cabe sin embargo consignar el predominio de las becas de larga duración por sobre las becas de corta duración;
- El segundo supuesto no es posible de validar, puesto que no existen instrumentos de seguimiento de los becarios una vez que éstos retornan a sus países de origen.

En cuanto a los tres supuestos del componente 3, esto es:

- “1.- Existe oferta y disponibilidad por parte de las instituciones chilenas para entregar asistencia técnica a los países a los que se orienta el programa.
2.- Existe credibilidad en las fuentes cooperantes tradicionales en la capacidad de Chile para replicar experiencias exitosas generadas a partir de la cooperación bilateral recibida.
3- Hay credibilidad en las fuentes cooperantes tradicionales en la capacidad de Chile para establecer relaciones de cooperación triangular”.

El Panel estima lo siguiente:

- El primer supuesto se valida completamente, sin que se observen dificultades en oferta y disponibilidad de las instituciones chilenas;
- El segundo supuesto se valida plenamente, en la medida en que el stock de experiencias chilenas que son susceptibles de ser replicadas es reconocido tanto por las fuentes donantes como por los países de similar o menor nivel de desarrollo que Chile; es importante consignar que la baja presupuestaria que experimenta este componente no es atribuible a dudas o críticas referidas a la capacidad chilena para replicar experiencias exitosas, puesto que la principal razón radica en el regular declive de los aportes de las fuentes donantes;
- El tercer supuesto se valida plenamente, ya que efectivamente las fuentes donantes no se interesarán en colaborar con Chile si no existe esta credibilidad.

1.6. Reformulaciones del Programa a nivel de Diseño

El rediseño organizacional sugerido por el panel de expertos en el marco de la evaluación realizada en el año 2000 recomendó adscribir a una sola unidad la ejecución y gestión de cada Componente, lo que efectivamente se produjo hasta el año 2006. A partir de ese año, lo que era entonces un solo Departamento se subdivide en tres unidades (en rigor, la Unidad de Triangulación se creó en marzo 2007, un poco desfasada del proceso de separación de los dos departamentos mencionados), las que a su vez no son del mismo nivel jerárquico, esto es:

- El Departamento de Cooperación Horizontal (Componente 1);
- El Departamento de Formación de Recursos Humanos y Becas (Componente 2);
- La Unidad de Triangulación (Componente 3).

Este rediseño organizacional no supuso una reformulación del CTPD, sino más bien una readecuación del Programa a cambios de énfasis en los componentes 1 (privilegiar proyectos de mayor impacto y duración en lugar de cobertura) y 2 (privilegiar becas de larga duración en

lugar de corta duración tras una decisión presidencial que permanece hasta hoy inalterada), y a maximizar nuevas oportunidades de financiamiento de acciones de cooperación en base a políticas de costos compartidos con fuentes de países donantes y países beneficiarios (componente 3).

De estos cambios no se puede inferir una alteración del diseño del CTPD. Esto no quiere decir, sin embargo, que estos nuevos énfasis y oportunidades no constituyan serios desafíos para el CTPD, al verse obligado a implementar indicadores objetivos de seguimiento y evaluación, así como de eficacia y de eficiencia para las acciones de los tres componentes. A este Panel le parece que el CTPD se encuentra bien encaminado en los componentes 1 y 2, pero permanece una duda razonable acerca de las posibilidades de explotar plenamente las potencialidades del componente 3 al constatar un fuerte declive de los aportes de las fuentes donantes. De no poder revertirse esta tendencia (por ejemplo diversificando las fuentes donantes), este Panel estima necesario replantear la necesidad de sostener en el tiempo la existencia de un componente que declina regularmente en incidencia presupuestaria, lo que a su vez contradice el planteamiento de los funcionarios del componente respecto de su importancia política.

Estas observaciones – que se retoman en el punto siguiente – no han afectado sustancialmente, sin embargo, el correcto funcionamiento del CTPD.

2. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA

Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Organización y Gestión del Programa

2.1. Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación al interior de la Institución Responsable y con otras instituciones.

(a) Estructura Organizacional

El CTPD está conformado por tres Componentes, dos de los cuales (por una parte cooperación horizontal y por la otra recursos humanos y becas) son asumidos por Departamentos mientras que el tercero es ejecutado por una Unidad (Componente de triangulación). En su conjunto, la dotación del personal es adecuada, con vasta experiencia y capacidad para la realización de los Componentes, del mismo modo que en volúmenes de personas.

Lo anterior, sin embargo, no necesariamente redundaría en una óptima estructura organizacional. Lo primero que se debe observar es que sólo dos de los Componentes son llevados a cabo por Departamentos, mientras que el tercero es ejecutado por una Unidad. Si bien en el origen de esta decisión pueden haber razones legales o reglamentarias, el carácter sub-óptimo de esta estructura organizacional se sostiene desde la importancia atribuida por los funcionarios del CTPD al componente 3 en las reuniones sostenidas con este Panel, sin que se hayan esgrimido razones para explicar la permanencia de una Unidad en lugar de un Departamento, lo que introduce –a lo menos formalmente- una eventual incongruencia. En seguida, es posible apreciar entre los funcionarios del CTPD un vocabulario organizacional que no siempre se ajusta a la lógica del organigrama, por ejemplo hablando del “Departamento CTPD” en lugar de “Cooperación Horizontal”. Esto podría estar reflejando una cierta cultura del CTPD que aun apela al antiguo organigrama, lo cual podría estar refrendado por una cierta percepción de que el CTPD funcionaba mejor antes de que se introdujesen los cambios. En el mismo sentido apuntan algunas observaciones formuladas por los funcionarios del CTPD en el marco de entrevistas, quienes señalan con relativa frecuencia que esta separación de la gestión del CTPD en dos departamentos y una unidad dificulta más que facilita la gestión, en función de una percepción de que cuando estaban juntos “funcionaban mejor”.

Si bien no se aprecian directamente dificultades prácticas de importancia derivadas del desfase entre lo que indica el organigrama y lo que se expresa en el lenguaje organizacional que es asumido en la práctica por algunos funcionarios del CTPD, parece razonable suponer que hay allí una dificultad potencial, lo que podría traducirse en la invisibilización de un determinado Componente (por ejemplo el de triangulación, conformado por una Unidad y no por un Departamento) como consecuencia de la eventual mayor importancia atribuida a los Departamentos en desmedro de la Unidad (en circunstancias que existe una cierta concordancia en la necesidad de potenciar el Componente de Triangulación). Pero al mismo tiempo se debe destacar que, como se presenta más adelante en la sección 4.3.2, la captación de recursos por concepto de triangulación ha bajado fuertemente durante el período evaluado sin que ello responda a una política específica, situación que puede estar explicada en parte porque la estructura organizacional no haya ayudado a la concreción de nuevas iniciativas de triangulación. Esta situación ha derivado en una disminución en la producción del Componente 3. Puede entonces entenderse la necesidad de los dos estudios

que están siendo actualmente realizados por AGCI con el fin de generar propuestas de cambios organizacionales y de gestión.

Lo paradójico de esta situación es que, tras la evaluación de la DIPRES realizada el año 2000, se había recomendado una estructura organizacional que agrupaba en una sola unidad los tres Componentes, lo que efectivamente se materializó hasta el año 2006, momento en que el Departamento se dividió en dos, y en 2007 se agregó esta tercera dependencia (la Unidad de Triangulación), tal como se aprecia en la actualidad. Esto no quiere necesariamente decir que dicha propuesta haya sido equivocada, ni tampoco que su materialización haya sido problemática. Al Panel le parece que la propia evolución del CTPD, especialmente debido a la importancia atribuida al Componente de Cooperación Triangular, sumada a la reorientación del Componente de Cooperación Horizontal hacia proyectos de mayor impacto y duración, ha incidido sobre la pertinencia y eficacia de la actual estructura organizacional

En todos los casos, la reformulación organizacional deberá basarse en los estudios encomendados por AGCI, buscando una mayor coordinación funcional entre los tres Componentes. En tales circunstancias, al Panel le resulta pertinente evaluar la posibilidad de una nueva reorganización funcional y organizacional del CTPD, con el fin de ajustarse a los nuevos criterios señalados en 1.5, incentivando mayores niveles de transversalidad y coordinación, y adecuando el lenguaje de los funcionarios a la realidad del organigrama, cosa que no siempre se observa, tal como se dijera previamente. En efecto, al señalar que “antes se funcionaba mejor” (en el entendido que antes no existía la separación funcional entre los tres Componentes), se delata cierta disonancia entre el organigrama y la práctica de los funcionarios. Si a esto se suma la significativa convergencia entre proyectos en los Componentes 1 y 3, y la sentida necesidad de replicar proyectos considerados exitosos a nivel de la cooperación triangular, entonces se podría justificar una reorganización del CTPD, ya sea por la vía de la fusión o a través de la creación de nuevos mecanismos de coordinación entre ambos Componentes.

(b) Mecanismos de coordinación y asignación de responsabilidades y funciones.

Formalmente, la asignación de responsabilidades y funciones para la ejecución de cada uno de los Componentes del CTPD se distribuye de acuerdo con la estructura organizacional en torno a dos Departamentos y una Unidad, tres estamentos que a su vez dependen de la Dirección ejecutiva de AGCI. *Al interior* de cada uno de los Departamentos y de la Unidad de Triangulación, se aprecia un fuerte compromiso de parte de los funcionarios, y una fluida comunicación entre ellos.

No muy distinta es la situación *entre* departamentos y la unidad, en el marco de reuniones periódicas de coordinación una vez que la programación anual ha sido aprobada por el Consejo de AGCI, el que a su vez asume plenamente los lineamientos de política exterior provenientes del Ministerio de RR.EE.

Sin embargo, tal como se señalaba en el punto anterior, la gran importancia atribuida por el equipo del Programa al Componente de Cooperación Triangular (cuyas actividades tienden a durar a lo menos un año), sumada a la reorientación del Componente de Cooperación Horizontal en orden a privilegiar proyectos de fuerte impacto y de mayor duración (idealmente de tres años), ha tendido a reducir los márgenes de creación de nuevas actividades, lo que a su vez se explica por el interés en replicar proyectos que han sido calificados como exitosos por el país beneficiario (Componente 1), o por las tres partes involucradas en la cooperación triangular (Componente 3).

Lo anterior justifica la necesidad de una mayor coordinación entre el Departamento de Cooperación Horizontal y la Unidad de Triangulación, no sólo por la eventual coincidencia entre la duración de las actividades realizadas por ambos estamentos, sino también y sobre todo por el hecho de que experiencias exitosas de cooperación pueden encontrarse en ambos Componentes.

Por consiguiente, se puede concluir que, actualmente y de cara a las modificaciones de prioridades antes señaladas y ante la importancia atribuida por el CTPD a la cooperación triangular, la asignación de responsabilidades vigente sigue siendo correcta, en donde existen mecanismos de coordinación adecuados y fluidos en el marco de reuniones tanto de programación como de seguimiento. Sin embargo, el carácter correcto de esta asignación de responsabilidades debiese conducir hacia una reorganización óptima, una vez que se reformule la estructura organizacional del CTPD, rompiendo con la incongruencia de que la triangulación es acogida tan sólo por una Unidad.

(c) Gestión y Coordinación con programas relacionados

Es importante consignar la existencia de actividades de cooperación fuera del CTPD y de AGCI, esto es en otros ministerios y agencias gubernamentales, probablemente en torno a áreas y temas que ya son abordados por el CTPD. En tal sentido, los riesgos de duplicidad se tornan evidentes, respecto de los cuales AGCI y el CTPD carecen de las facultades, competencias y capacidades para generar mecanismos e instancias de coordinación inter-gubernamental para la cooperación. Esta constatación no puede ser entendida como crítica al CTPD, puesto que este programa no fue diseñado para coordinar la cooperación proporcionada por el Estado de Chile. Simplemente, se trata de una observación que apunta a destacar los riesgos de duplicidad de funciones y actividades entre varias agencias de gobierno, con todos los costos que ello podría significar en materia de economía y eficiencia. En cualquier caso, a juicio cualitativo de este Panel, de existir actividades y acciones de exportación de experiencia y experticia por parte de otras agencias gubernamentales, éstas sólo pueden ser puntuales, y en ningún caso se insertan en el marco de la política exterior, como sí lo hace el Programa CTPD. Considerando lo anterior, el Panel realiza una recomendación sobre este aspecto.

La única modalidad de coordinación inter-gubernamental existente se da en el Componente 2 (becas), en donde un representante de CONICYT (el otro gran actor del Estado de Chile que entrega becas) participa del proceso de selección de los beneficiarios intermedios del CTPD a través de uno de sus representantes. Para el resto de los Componentes, no existen mecanismos explícitos de coordinación, ni siquiera con las Divisiones de Cultura, de Ciencia y Tecnología y de Derechos Humanos del Ministerio de RR.EE., tres estamentos que también entregan recursos puntuales de cooperación a través de la red de embajadas de Chile en el extranjero. A este Panel, sin embargo, le parece que no es necesario introducir mecanismos de coordinación con los otros estamentos del Ministerio de RR.EE., debido a que éstos generan acciones de cooperación en una escala de recursos muy menor y de acuerdo con una lógica mucho más acotada.

(d) Mecanismos de participación de usuarios (control social)

No existen mecanismos de control social pero sí de participación de usuarios en los tres Componentes del CTPD. Estos corresponden a la participación de los Puntos Focales en el proceso de selección que inicial que hacen de las postulaciones. El Panel estima que esta participación es adecuada y ha estado funcionando sin dificultad.

Un mecanismo adicional de participación social consiste en la sistemática evaluación de las actividades de los tres Componentes por parte de los beneficiarios intermedios. Como se señalaba anteriormente, estas evaluaciones adoptan la forma de pautas auto-administradas, destinadas a proporcionar información acerca de los niveles de satisfacción alcanzados por las actividades de los Componentes, instrumentos que han operado regularmente sin que se observen dificultades en su puesta en práctica ni resultados que hayan redundado en la introducción de cambios sustantivos en el CTPD.

Sin embargo, el Panel estima que es conveniente introducir la mirada consultiva de organismos provenientes de la sociedad civil, especialmente del mundo de las universidades, dado que a menudo es este mundo el que participa directamente en la provisión de cooperación.

2.2. Criterios de focalización y selección de beneficiarios de los Componentes

Tal como se desprende de los flujogramas señalados en la primera parte de esta evaluación, no se observan incongruencias y dificultades importantes en el funcionamiento y la aplicación de los mecanismos de selección de beneficiarios. Simplemente, cabe consignar que la primera parte del trabajo de selección de potenciales beneficiarios intermedios de los tres Componentes, y particularmente del Componente 2 (becas y recursos humanos) recae predominantemente en los Puntos Focales y en las instancias conjuntas que éstos conforman con las embajadas de Chile en el extranjero. Este procedimiento de selección no entrega una seguridad plena de ser el óptimo, puesto que, independientemente de que el Componente 2 entregue a las embajadas criterios de selección, la participación de las embajadas se encuentra sujeta a la disponibilidad de tiempo, recursos, competencias e involucramiento de los funcionarios diplomáticos, lo que no necesariamente desemboca en procesos rigurosos de selección en esta primera etapa. Si bien es cierto que el segundo proceso de selección se realiza en Chile por parte del Componente así aludido del CTPD, garantizando en esta segunda etapa un correcto trabajo de selección, se ignora la calidad de los postulantes eliminados en la primera parte, una información que resulta imposible rastrear para este Panel, dada su inexistencia.

Sin embargo, el Panel considera que el punto anterior, que se limita a señalar un riesgo no validado de suboptimización, es esencialmente operativo y amerita sólo eventuales correcciones en algunos procedimientos que deberían inscribirse en el permanente esfuerzo de perfeccionamiento del accionar del Programa, por lo que se abstiene de formular una recomendación formal al respecto, entendiendo sin embargo que esta optimización constituye parte de la responsabilidad permanente de la gestión del Programa.

Tampoco se dispone de información sobre la trayectoria posterior de quienes fueron beneficiarios del Componente 2 una vez que éstos retornan a sus países de origen, lo que vuelve imposible la realización de una evaluación completa de la contribución del Componente 2 al logro de los objetivos del Programa.

2.3. Criterios de Asignación de Recursos, Mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago

Por motivos que han sido previamente señalados, los criterios de asignación de recursos entre los Componentes destacan por su relativamente escasa flexibilidad. Esto se debe a una sumatoria de factores:

- Creciente predominio de actividades y proyectos de una duración cada vez más larga con el fin de privilegiar impacto por sobre cobertura, lo que a su vez redundaría en un escaso margen para la promoción de nuevas actividades, año tras año;
- La duración natural de las becas proporcionadas, las que son cada vez más de larga duración;
- Cuando existen variaciones presupuestarias, éstas se originan en decisiones eminentemente políticas (por ejemplo priorizando tal o cual país en función de los lineamientos de la política exterior, o privilegiando las becas de larga duración a partir de decisiones presidenciales), y en cualquier caso no responden necesariamente a políticas deliberadamente promovidas por AGCI y el CTPD.

Es importante dejar establecido que estos tres factores no constituyen un juicio negativo. Se trata simplemente de una observación referida a las características de los criterios vigentes de asignación de recursos a escala del CTPD y de sus Componentes. Lo que se intenta dejar establecido es que una parte de los criterios de asignación presupuestaria no depende de decisiones adoptadas autónomamente por el CTPD, puesto que la propia naturaleza de los Componentes introduce inercias y rigideces a nivel de los presupuestos involucrados, en un marco decisional en donde se combinan aspectos inerciales que operan de acuerdo con una lógica conservadora, y aspectos innovadores derivados de los márgenes de autonomía efectivamente disponibles para el CTPD.

En la medida en que la asignación de recursos varía año a año en el marco de reuniones de programación de AGCI y con la plena participación de los directivos de cada Componente, a partir de criterios permanentes, no se detectan conflictos ni incoherencias. Lo mismo puede decirse respecto de los mecanismos de transferencia y las modalidades de pago, puesto que cada Componente se beneficia de un presupuesto claramente asignado y disponible al momento en que cada acción es ejecutada.

2.4. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la Unidad Responsable

Las actividades de seguimiento y evaluación se encuentran descritas en la sección 1.10 del capítulo descriptivo de este informe.

Estas actividades de seguimiento y evaluación efectivamente existen, y son de naturaleza constante. En las actividades del Componente 1, las características del seguimiento dependerán de la duración de la acción. En efecto, no es lo mismo una acción que es de corta duración (lo que vuelve difícil un seguimiento con capacidad para introducir correcciones sustantivas, lo que a su vez explica la importancia del diseño y de la programación inicial) que cuando es larga. En este último caso, el seguimiento por parte del CTPD no sólo existe, sino que además puede provocar modificaciones una vez iniciada la acción. Esto es particularmente cierto respecto de las acciones del Componente 3, en donde los proyectos duran entre un año y medio y tres años, con seguimiento regular y evaluaciones a mitad de camino y al final del proyecto, las que son realizadas por los expertos de las tres partes involucradas: del país beneficiario, de Chile y de las fuentes donantes.

No obstante esta situación, no existen bases de datos y registros informatizados propiamente tales, sino más bien un registro a la vez físico e histórico de las actividades realizadas a nivel de cada Componente; tampoco existen sistemas estandarizados de evaluación. Esto último se explica por la fuerte heterogeneidad de los productos de los tres Componentes.

A continuación se analizan separadamente los sistemas de evaluación y seguimiento de los tres Componentes y de sus respectivas actividades. Debe tenerse presente que al interior del Programa existen mecanismos de evaluación, pero no se encuentran sistematizados y su consulta y análisis se realiza a través de instancias algo esporádicas e informales (reuniones).

A nivel del Componente 1: La evaluación de los distintos programas y proyectos se realiza periódicamente con cada país socio, cada uno o dos años, a lo cual se suman reuniones de trabajo ocasionales con los Puntos Focales. En cuanto a las actividades, éstas son objeto de evaluación y seguimiento mediante dos mecanismos: 1.- informes emitidos por profesionales o instituciones chilenas que participan en la materialización de la cooperación con otros países; 2.- encuestas de satisfacción administradas ante los beneficiarios intermedios. La evidencia proporcionada por el Componente permite concluir que los informes y las encuestas aludidas constituyen un material evaluativo que es efectivamente considerado por el CTPD para futuras programaciones, después de revisar currículos de estudio, pertinencia de la oferta universitaria o de capacitación (a través del portal Chile compra), calidad del personal experto, etc.

A nivel del componente 2: Dada la naturaleza homogénea de los productos de este Componente (becas), el seguimiento es permanente, lo que se ajusta adecuadamente a los requerimientos del mismo, y la evaluación es obligatoria, puesto que de ella depende la atribución de los pasajes de retorno del becario. Este seguimiento permanente es de naturaleza académica y financiera. Sin embargo, no existen mecanismos de seguimiento de los becarios una vez que estos finalizan sus estudios en Chile, lo que hace imposible evaluar el impacto de la formación recibida en sus respectivas trayectorias profesionales y por tanto en los Estados a los que pertenecen. A este respecto, el Panel formula una recomendación en el acápite correspondiente. También aquí existen encuestas de satisfacción, en este caso administradas electrónicamente.

A nivel del Componente 3: en este caso, las evaluaciones se realizan de acuerdo a los distintos ciclos de ejecución de los proyectos. Cuando estos proyectos poseen una duración de tres años, como es el caso por ejemplo con la cooperación japonesa, existen mecanismos de evaluación a lo largo de la vida útil de los proyectos, y concluyen con una evaluación final entre todas las partes involucradas. Cuando estos proyectos superan apenas el año de duración, como es el caso con la cooperación alemana, la evaluación es emitida por el profesional que realizó la capacitación o ejecutó el proyecto, además de los profesionales chilenos que participaron del mismo y de los profesionales del país beneficiario. El Panel concluye que evaluaciones bi- o tripartitas a lo largo de la vida útil de los proyectos constituye garantía suficiente acerca de la pertinencia, utilidad y uso de las evaluaciones.

En el componente 3, se han realizado procesos adicionales de evaluación: en 2007 se realizó la ya mencionada misión conjunta de evaluación en la cual participaron la AGCI y la GTZ, en la que se entrevistó a beneficiarios para evaluar percepción y visibilidad del programa así como procesos y métodos, permitiendo incrementar el auto conocimiento y la posibilidad de introducir mejoras a la gestión del programa de cooperación triangular. A partir de dicha misión se generaron dos informes, uno emitido por una consultora externa de la GTZ y el otro por la encargada de la Unidad de Planificación y Control de Gestión de AGCI.

Cabe consignar que la información de seguimiento y evaluación de las acciones de cada Componente no es de libre acceso, aunque sí se vincula adecuadamente con la información requerida por el SIG institucional.

De manera general, no existen evaluaciones independientes que hayan sido realizadas en el período 2004-2007.

3. EFICACIA Y CALIDAD DEL PROGRAMA

Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Eficacia y Calidad del Programa

3.1. Desempeño del Programa en cuanto a la Producción de Componentes

En el siguiente cuadro se presenta la producción del período para cada Componente del Programa. En el caso del Componente 2, la producción se presenta separada por productos que, siendo fácilmente separables, no son cuantitativamente comparables, ya que en el caso de las becas corresponden a niveles académicos distintos, y con períodos de distinta duración.

Cuadro N° 6
Producción por Componente
(Las unidades se indican en cada línea)

Actividad	AÑOS				Total	Variación 2004-2007 (%)
	2004	2005	2006	2007		
Componente 1: Cooperación Horizontal						
Seminarios Regionales (N°)	16	15	11	3	45	-81%
Talleres Nacionales (N°)	6	14	12	5	37	-17%
Pasantías (N° de pasantes)	1	11	19	35	66	3400%
Asistencia Técnica (N°)	21	36	44	48	149	129%
Infraestructura* (N° de donaciones)	0	0	31	29	60	∞
Proyectos** (N°)	0	0	0	7	7	∞
Proyectos Especiales*** (N°)	0	0	1	1	2	∞
Total Componente 1	44	76	118	128	366	191%
Componente 2: Becas						
Becas de larga duración (N° de Nuevos Becarios + N° becarios de continuidad)	31	31	70	104	236	235%
Becas de Diplomado (N° de Becarios)	31	51	94	81	257	161%
Total Componente 2	62	82	164	185	493	198%
Componente 3: Cooperación Triangular						
Seminarios Regionales (N°)	11	9	7	1	28	-91%
Talleres Nacionales (N°)	47	23	12	3	85	-94%
Pasantías (N° pasantías; pueden corresponder a más de un pasante)	12	27	16	33	88	175%
Asistencia Técnica (N°)	78	44	64	44	230	-44%
Cursos Internacionales (N° de Asistentes)	73	73	99	85	330	16%
Total Componente 3	221	176	198	166	761	-25%
TOTAL GENERAL	327	334	480	479	1.620	46%

*: Habilitaciones y compra de equipos para los programas de "Escuelas Chile" y "Mujeres de América".

** : Conjunto de actividades de asistencia técnica (pasantías, asesoría de profesionales chilenos, etc.) organizadas en torno a una demanda específica

***: Proyectos que tienen un presupuesto especial asignado en la ley (son 2 proyectos en Haití).

Fuente: Preparado por el Panel a partir de información de la AGCI

Se observa un marcado incremento en la producción de los primeros dos Componentes durante el período, destacando el 198% de aumento en el Componente 2 (Becas), así como el 191% de aumento del Componente 1 (que corresponde a la asistencia técnica tradicional); sólo disminuye (en un 25%) la producción del Componente 3, disminución explicada básicamente por la fuerte baja en los talleres nacionales y en los seminarios regionales, así como una disminución de menor magnitud en la asistencia técnica, las cuales no alcanzan a ser compensadas por los incrementos en las pasantías y los cursos internacionales. La producción total del Programa crece en un 46%. En el año 2004 no hay becas nuevas de largo plazo (las informadas son sólo de continuidad), debido a la entonces imperante política de concentrarse en las becas de corta duración a fin de lograr una mayor cobertura, política que fue reversada a partir del 2005. El detalle de los cambios porcentuales por tipo de actividad se encuentra en la última columna.

Debe precisarse, sin embargo, estas producciones por Componente suman, para cada uno de ellos, actividades que en rigor no son sumables, ya que consisten en diversas actividades de cooperación realizadas, de manera que las cifras de los totales de actividades, e incluso las cifras por actividad (salvo en el Componente 2, y especialmente en las becas de larga duración, que son bastante homogéneas), deben ser tomadas sólo como indicadores gruesos ya que, por ejemplo, los distintos seminarios, cursos o talleres no son de igual duración ni número de asistentes.

Los incrementos en la producción de los primeros dos Componentes son consistentes con la decisión política de incrementar el presupuesto de AGCI, lo que ocurre sostenidamente durante el período en evaluación, llegando a acumular un 223% de incremento entre 2004 y 2008.

Y la baja en la producción del tercer Componente es consistente con la disminución de los aportes de los países fuentes de financiamiento para este tipo de acciones, puesto que al considerar los montos asignados a este Componente por las fuentes donantes entre los años 2004 y 2007 (ver Cuadro N° 24 en la sección 4.3 de este capítulo del informe), se aprecia una evolución contrastada: en efecto, el aporte de las fuentes donantes se inicia con un monto considerable en el año 2004, descendiendo fuertemente el año 2005, retomando una senda de crecimiento en el año 2006, para finalmente desembocar en una nueva baja en el año 2007.

A juicio de este Panel, y teniendo en consideración lo informado en reuniones sostenidas con los funcionarios del CTPD a este respecto, este patrón irregular a lo largo de cuatro años tiene diversas causas que interactúan. Por un lado, ha habido un baja en los aportes de las fuentes originadas en decisiones y problemas internos a éstas, ya que países que participaron inicialmente, como Bélgica, Suecia y Finlandia, han reorientado su accionar (que no sobrepasó el año 2004), privilegiando el apoyo a países africanos de menor desarrollo relativo, llevando a que en el período lo esencial de los aportes de las fuentes donantes haya provenido de dos agencias (la alemana y japonesa). Un segundo elemento es que los proyectos tienen un largo período de gestación y negociación, y no se ha contado con la suficiente y oportuna cantidad de nuevos proyectos. El Programa está consciente del problema, y lo ha enfrentado contactando fuentes alternativas, con países como Canadá (a través de la agencia de cooperación canadiense IDRC), España y otros, y por otro lado reorganizando la actividad (esto, durante la realización de la presente evaluación), encargando los aspectos de promoción y negociación con los países fuentes al Departamento de Cooperación Bi-Multilateral (que al inicio de esta evaluación no formaba parte del Programa) y la organización y ejecución de las actividades al Departamento de Cooperación Horizontal.

El Programa no define metas cuantitativas para los diferentes componentes, pero realiza una planificación anual, que va actualizando y modificando en la medida de las circunstancias, lo que es considerado adecuado por el Panel.

No es posible determinar si la producción de los Componentes es suficiente (ni tampoco si es excesiva) para el logro del propósito, ya que no existe unidad de medición del logro de éste (el “fortalecimiento de las relaciones” no resulta fácilmente medible), con el agravante que las relaciones de cooperación son multidimensionales, por lo que influyen en ellas muchos aspectos que no pueden ser controlados por el Programa (por ejemplo, posiciones y bloques políticos internacionales). Sin embargo, a juicio cualitativo del Panel, la producción de los Componentes es de gran importancia para las relaciones de cooperación con los países que conforman la población potencial y la población objetivo del Programa, y se considera que, específicamente y bajo igualdad de condiciones, fortalecen estas relaciones, por lo que se da cumplimiento al propósito pero en una magnitud no mensurable.

Como se presenta en la sección 1.12 del capítulo descriptivo de este informe, otras unidades del mismo Ministerio y de otras instituciones llevan programas que tienen algún grado de similitud con el Programa CTPD. Sin embargo, el objetivo de estas actividades es o más puntual o con intencionalidades distintas al fortalecimiento de las relaciones internacionales que busca el CTPD, lo que hace que sus resultados no sean comparables con los del CTPD. Por ejemplo, los objetivos de CONICYT en sus programas de becas de postgrado tienen relación con el desarrollo científico más que con la política exterior chilena (adicionalmente, están dirigidos a ciudadanos chilenos o extranjeros residentes en el país), lo que debe reflejarse en aspectos como los criterios de selección de postulantes y de áreas de estudio. El Panel no tuvo acceso a información sobre los resultados de estos otros programas, salvo en el caso de los programas de becas de postgrado (Presidente de la República, CONICYT, MECESUP y AGCI), que fueron objeto de una evaluación de impacto realizada por DIPRES en 2007. Sin embargo, los resultados de esta evaluación no son comparables con los del CTPD, ya que estos programas de becas comparten entre sí fines relacionados con el aumento del capital humano en el país (y no con la política exterior), y están dirigidas a profesionales chilenos o (en el caso de CONICYT) extranjeros residentes en el país o (en el caso del MECESUP) extranjeros pero en el marco de programas de mejoramiento de la educación superior chilena (las becas AGCI evaluadas allí corresponden a becas gestionadas por esta institución para que estudiantes chilenos se perfeccionen en el exterior, y no se refieren a las que gestiona dentro del marco del Programa que aquí se evalúa).

3.2. Desempeño del Programa a nivel de Propósito

3.2.1. Análisis de Cumplimiento del Propósito

Como se indicó en la sección anterior, el cumplimiento del Propósito del Programa no es medible. Ello, debido a que:

- El cumplimiento del Propósito depende no sólo del Programa, sino de una multiplicidad de aspectos económicos, políticos y otros, y no resulta viable aislar el efecto del Programa de los demás aspectos que concurren a determinar el estado de las relaciones de cooperación con otros países.
- Por lo mismo, el cumplimiento del propósito normalmente será distinto al evaluar las relaciones con distintos países de la población objetivo.
- Adicionalmente, el Propósito está deliberadamente enunciado de una manera (“Fortalecimiento de”..) que hace evidente que cualquier medición tendrá un importante elemento de subjetividad: no existe un indicador aceptablemente confiable que mida la intensidad y calidad de la relación de cooperación entre países.

Si bien no es posible obtener mediciones válidas de la sustentabilidad de los beneficios del Programa, el Panel considera que, en tanto las actividades específicas de cooperación sean

exitosas, sus beneficios resultan incuestionables, y tenderán a ser perdurables. Estos beneficios, en los términos definidos a nivel de Fin y de Propósito (que tienen que ver con la generación de presencia nacional en el sistema internacional, a través del fortalecimiento de relaciones de cooperación) son obtenidos en la medida que se genere un significativo *goodwill* por parte de individuos e instituciones al interior de los países con los que se realicen los intercambios. El *goodwill* adquirido, que representa un cambio de actitud hacia nuestro país por parte de los beneficiarios intermedios, deberá durar en tanto no surja algún acontecimiento que lo contrarreste. Por ejemplo, un becario que estudie en Chile, un miembro de una ONG o un pequeño productor beneficiado en una actividad de asistencia técnica en general, adquirirán valores y vínculos afectivos que afectarán su comportamiento posterior, generando redes de contactos que benefician las relaciones con el respectivo país, y en particular que facilitan las relaciones de cooperación y ayudarán a replicar la experiencia exitosa.

En el sentido indicado anteriormente, se considera que los efectos del Programa en sus beneficiarios intermedios (personas e instituciones beneficiadas) serán perdurables, afectando positivamente a la política exterior en tanto esos beneficiarios intermedios mantengan un grado de injerencia en sus respectivos países, los que a su vez son partes de la población objetivo del Programa.

Menos clara es la sustentabilidad de los beneficios al interior de los países que constituyen la población objetivo del Programa, ya que estos beneficios pueden quedar obsoletos por cambios tecnológicos o de orientaciones de las políticas (riesgo presente más en actividades puntuales y específicas como la Asistencia Técnica que en otras más generales como las Becas de Larga Duración), pero el Panel considera que la sustentabilidad de los beneficios del Programa se debe evaluar más en los términos de la política internacional chilena que en los de los beneficios específicos para la población objetivo. No es en su esencia un programa asistencial o de fomento, sino uno estratégico.

3.2.2. Beneficiarios Efectivos del Programa

Cuadro N° 8
Cantidad de Países Beneficiarios Efectivos Años 2004-2007

Países beneficiarios	2004		2005		2006		2007	
	Número	%*	Número	%*	Número	%*	Número	%*
Componente 1: Cooperación Horizontal	14	38,9%	17	47,2%	22	61,1%	20	55,6%
Componente 2: Becas	10	27,8%	16	44,4%	28	77,8%	25	69,4%
Componente 3: Cooperación Triangular	20	55,6%	20	55,6%	22	61,1%	19	52,8%
Total (depurado por repeticiones entre Componentes)	22	61,1%	23	63,9%	34	94,4%	27	75,0%
Población Potencial (total países)	36		36		36		36	

*: Los porcentajes están calculados sobre el total de países. En el caso del Componente 2, las cifras incluyen sólo las becas nuevas otorgadas en cada año.

Fuente: Preparado por el Panel a partir de información de la AGCI

El detalle de países beneficiarios para cada actividad, con indicación del número de actividades realizadas en cada uno, se presenta en el Anexo N° 4. En el, se aprecia que sólo Grenada no

recibió directamente beneficios del Programa durante el período evaluado, más allá de los recibidos a través del CARICOM. Así, las características de los beneficiarios efectivos se asemejan a las de la población, las que fueron presentadas en el Cuadro N° 1 (de la sección 1.8, en el capítulo descriptivo

3.2.3. Análisis de Cobertura

Cuadro N° 9
Cobertura Años 2004-2007
(Número de países)

Año	Población Potencial (a)	Beneficiarios (b)	% (a/b)
2004	36	22	61,1%
2005	36	23	63,9%
2006	36	34	94,4%
2007	36	27	75,0%

Fuente: Preparado por el Panel a partir de información de la AGCI

En los cuadros anteriores se aprecia que el programa cubre en cada año entre un 61% y un 94% de la población potencial (que está considerada como de 36 países debido a que las actividades de cobertura regional, o con un consorcio de países como es el CARICOM, que no podían ser asignadas a un país específico, fueron agrupadas para cada Componente y consideradas como un país adicional, tanto al contar los beneficiarios como al contar los miembros de la población potencial; el número efectivo de países es de 33). Sin embargo, debe tenerse en cuenta que el indicador no da cuenta de la intensidad – ni, menos aún, de la calidad – de esa cobertura, ya que sólo mide si el Programa realizó alguna acción con el país en cuestión.

Cuadro N° 10
Intensidad de la Cobertura Años 2004-2007
(Número de acciones realizadas en promedio por país)

Componente 1				Componente 2 (*)								Componente 3				Total Programa			
				Becas Larga Duración				Becas Corta Duración											
2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007
1,2	2,1	3,3	3,6	0,0	0,9	1,1	1,1	0,9	1,4	2,6	2,3	6,1	4,9	5,5	4,6	8,2	9,3	12,5	11,5

*: En el Componente 2, cada acción corresponde a una beca. Las cifras incluyen sólo las becas nuevas otorgadas en cada año.
Fuente: Preparado por el Panel a partir de información de la AGCI.

Una medición gruesa de la intensidad se puede realizar a partir del cuadro anterior, que resume información detallada que se encuentra en los cuadros del Anexo N° 4. Se observa en general que durante el período evaluado, el Programa realizó un número creciente de acciones por país, con aumento en todos los años en el primer Componente y entre 2004 y 2006 en el segundo y tercero (en los que se presenta una leve baja en 2007). El número de acciones al año por país beneficiario se sitúa alrededor de las diez, lo que sin ser masivo ciertamente es apreciable, y es considerado por el Panel como funcional a los objetivos del Programa.

En el primer cuadro del Anexo 4 se puede apreciar que, del Caribe Anglófono y Haití, sólo en tres países (Haití, Jamaica y Trinidad y Tobago) se realizaron más de 10 acciones (concretamente, entre 16 y 31) entre los tres años, cifra que es largamente superada en

Centroamérica y el Caribe Hispano (donde el número de acciones realizadas dentro del período fluctúa entre 38 para Panamá y 147 para El Salvador) así como en Sudamérica y México, donde se llega a un máximo de 183 acciones en Perú. Sin embargo, la dificultad conceptual dada por la no comparabilidad, en estricto rigor, de las diversas acciones (ya que, por ejemplo, si se otorga a un país diez becas de larga duración y a otro, diez pasantías de unos pocos días, eso aparece como el mismo número de acciones realizadas en ambos países), priva a esta información de la potencialidad evaluativa que sería deseable: no es posible, a partir de cifras agregadas, asegurar que, por ejemplo, las 183 acciones realizadas por el Programa durante el cuatrienio con Perú signifiquen que se operó con este país más intensamente que con Cuba, que presenta sólo 38 acciones.

En el segundo cuadro del mismo Anexo se presentan desagregadas las acciones realizadas por cada Componente en cada país.

3.2.4. Focalización del Programa

La focalización de este Programa se plasma en la definición de los países prioritarios para la política exterior chilena: son estos países los que interesa atender (en el sentido de realizar acciones de cooperación) preferentemente.

En el cuadro siguiente se muestra el número de países prioritarios en que el Programa desarrolló alguna actividad para cada año, desagregado por Componente. Los Componentes primero y tercero presentan los mayores grados de focalización en estos países, aunque seguidos de cerca por el segundo. Puntualmente, las menores focalizaciones se registran en los Componentes 1 y 2 en 2004 (66,7%), en tanto la mayor se encuentra para el primer Componente en 2006 y 2007 (93,8% de los países prioritarios reciben alguna acción por parte del Componente respectivo).

Cuadro N° 11
Focalización del Programa, Años 2004-2007
(% países beneficiarios que son prioritarios respecto del total de países beneficiarios)

Países beneficiarios	2004		2005		2006		2007	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Componente 1: Cooperación Horizontal	6	66,7%	8	88,9%	15	93,8%	15	93,8%
Componente 2: Becas*	6	66,7%	7	77,8%	14	87,5%	14	87,5%
Componente 3: Cooperación Triangular	8	88,9%	8	88,9%	14	87,5%	14	87,5%
Total (depurado por repeticiones entre Componentes)	8	88,9%	9	100,0%	16	100,0%	15	93,8%
Total países prioritarios	9		9		16		16	

*: En el Componente 2, cada acción corresponde a una beca. Las cifras incluyen sólo las becas nuevas otorgadas en cada año.
Fuente: Preparado por el Panel a partir de información de la AGCI

Sin embargo, es en el próximo cuadro donde se puede distinguir mejor la focalización del Programa. En éste se presentan mediciones del número de actividades que cada Componente realizó en los países prioritarios y en los países no prioritarios, por año. Hay una muy

significativa diferencia entre la intensidad con que el Programa operó en los países prioritarios y la correspondiente a los demás, presente en cada Componente y en cada año, y que da cuenta de un alto compromiso del Programa con la focalización que le es definida de acuerdo a la política exterior chilena.

Si se observa el dato por Componente (primera parte del cuadro), se encuentra un aumento sostenido de la focalización en el Componente 1, en tanto en el Componente 2 se observa cierta estabilidad en las becas de larga duración (salvo el año 2004, en que por política del Programa no se otorgó este tipo de becas), mientras en las becas de corta duración se pasa de una focalización absoluta (100% de las acciones en países prioritarios) a una baja pero creciente, y en el Componente 3 hay una disminución entre 2004 y 2006, con una pequeña recuperación en 2007.

Al considerar el conjunto de los tres Componentes (dato presentado, a pesar de la poca comparabilidad de las acciones entre sí, en la segunda parte del cuadro), se encuentra que, por cada acción realizada en un país no prioritario, se realizó un promedio de entre 4,6 y 26,6 acciones en un país prioritario. Sin embargo, llama la atención que esta cifra decrece notoriamente en el tiempo, lo que (limitado por el ya mencionado problema de comparabilidad entre acciones) puede significar que el Programa esté disminuyendo su focalización. El decrecimiento más significativo es entre 2005 y 2006, fecha en que el número de países prioritarios crece de 9 a 16, observándose un principio de recuperación en 2007.

Estos comportamientos se deben en parte a problemas de agregación de actividades diferentes (que explica discrepancias entre los comportamientos por Componente y los agregados), en parte a que los cambios deseados en la focalización, como respuesta a cambios en el universo de países en que interesa focalizar, no se pueden implementar inmediatamente, debido a la inercia dada por los compromisos adquiridos, de manera que se está en camino de recuperar intensidades similares a las de los primeros años, lo que sólo se podrá ratificar con el tiempo. Se debe considerar también la existencia de un problema de registro de la información, ya que los Seminarios Regionales se informan asignados al país sede de cada uno, independientemente de los países que envíen beneficiarios indirectos a ellos, lo cual distorsiona la medición del grado de focalización en la medida que varíe la composición de los asistentes a estos Seminarios.

Cuadro N° 12 A

**Focalización Medida a Través de la Intensidad de la Cobertura por Componente, Años 2004-2007
(Número de acciones realizadas en cada país o grupos de países)**

	Componente 1				Componente 2								Componente 3			
					Becas de Larga Duración*				Becas de Corta Duración							
	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007
N° acciones en países prioritarios	21	41	98	112	0	24	36	34	31	51	59	62	199	139	161	148
N° acciones en países no prioritarios	23	35	20	16	0	7	4	4	0	0	35	19	22	37	37	18
N° promedio acciones en países prioritarios (a)	2,3	4,6	6,1	7,0	0,0	2,7	2,3	2,1	3,4	5,7	3,7	3,9	22,1	15,4	10,1	9,25
N° promedio acciones en países no prioritarios (b)	0,9	1,3	1,0	0,8	0,0	0,3	0,2	0,2	0,0	0,0	1,8	1,0	0,81	1,37	1,85	0,9
Relación (a/b)	2,7	3,5	6,1	8,8	-	10,3	11,3	10,6	∞	∞	2,1	4,1	27,1	11,3	5,4	10,3

Notas: (a) y (b) corresponden a promedios calculados como número de acciones dividido por número de países receptores.

*: En el Componente 2, las cifras incluyen sólo las becas nuevas otorgadas en cada año.

Fuente: Preparado por el Panel a partir de información de la AGCI

Cuadro N° 12 B

**Focalización Medida a Través de la Intensidad de la Cobertura del Programa en su Totalidad, Años 2004-2007
(Número de acciones realizadas en cada grupo de países)**

TOTAL PROGRAMA	2004	2005	2006	2007
N° promedio acciones en países prioritarios (a)	29,6	31,6	22,1	22,3
N° promedio acciones en países no prioritarios (b)	1,1	1,9	4,8	2,9
Relación (a/b)	26,6	17	4,6	7,8

Nota: las cifras incluyen, en el Componente 2, sólo las becas nuevas otorgadas en cada año.

Fuente: Preparado por el Panel a partir de información de la AGCI

3.3. Grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos

Como parte del Programa, se realizan evaluaciones por parte de los beneficiarios intermedios de los Componentes en algunas de las actividades de éstos. Los instrumentos correspondientes son aplicados directamente por el Programa, y sus resultados se analizan a nivel de cada actividad, pero no se procesan en forma agregada; sin embargo, como un estudio complementario para la presente evaluación se ha realizado una tabulación y análisis de estas evaluaciones. En el siguiente cuadro se presenta un resumen de estos resultados.

Cuadro N° 13
Evaluación por beneficiarios intermedios, años 2004-2007
(Frecuencia relativa de cada nota, y nota promedio en escala 1 a 7)

Componente: Actividad	Año	Notas (%)*							Promedio (nota)
		1	2	3	4	5	6	7	
Componente I: Seminarios	2004	0	0	2	11	11	29	48	6,0
	2005	0	0	0	19	23	31	26	5,7
	2006	0	1	5	5	20	30	40	5,9
	2007	1	1	2	3	14	28	48	6,1
Componente I: Talleres	2004	0	0	0	32	5	27	36	5,7
	2005	0	0	0	5	13	21	59	6,4
	2006	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.
	2007	0	0	0	0	5	25	69	6,7
Componente 2: Becas de Corta Duración	2004	1	1	1	3	15	33	46	6,1
	2005	0	0	0	1	6	26	67	6,6
	2006	0	1	2	2	8	26	60	6,3
	2007	0	0	2	8	17	32	40	6,1
Componente 2: Becas de Larga Duración	2004	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.
	2005	0	0	2	6	12	26	55	6,3
	2006	0	0	0	1	10	24	66	6,3
	2007	0	0	1	3	9	23	64	6,5
Componente 3: Seminarios	2004	0	1	4	9	19	34	26	5,6
	2005	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.
	2006	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.
	2007	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.	n. e.
Componente 3: Cursos Internacionales	2004	0	0	1	6	13	34	45	6,2
	2005	0	0	0	2	6	28	64	6,5
	2006	0	0	2	4	13	35	46	6,1
	2007	0	0	1	1	5	24	69	6,5

*: Los porcentajes están calculados sobre el total de los participantes, de manera que en algunos casos pueden sumar menos que el 100%, correspondiendo a aquellos que no responden, cifra que fue omitida en este cuadro. Cifras levemente superiores al 100% se pueden dar por problemas de redondeo.

n. e.: no evaluado.

Fuente: Preparado por el Panel a partir de los resultados del estudio complementario realizado sobre información de la AGCI

De las evaluaciones presentadas se concluye que los beneficiarios intermedios (personas de los países beneficiarios que participan en la actividad) tienen un alto concepto de estas, lo que se refleja en los promedios del cuadro anterior. En gran parte de los años hay evaluaciones menores o iguales a tres, que indican descontento con la actividad, pero que no superan el 6% de las respectivas evaluaciones. Los aspectos evaluados fueron diversos, y se pueden agrupar, para el primer y el tercer Componente, en evaluaciones del programa, del material de apoyo, de la coordinación del curso, de la metodología empleada, y de la calidad de los relatores; en general, las evaluaciones de estos diferentes aspectos son relativamente homogéneas.

Adicionalmente, en el caso de algunas actividades de los Componentes 1 y 3 se han realizado evaluaciones por parte de misiones de expertos. Estas se realizaron solamente en 2007 para tres pasantías y doce asistencias técnicas del Componente I, así como una pasantía y dos asistencias técnicas del Componente III; estas evaluaciones se centran principalmente en el cumplimiento de los objetivos de la actividad. Las conclusiones son bastante coincidentes en

considerar que se cumplieron los objetivos de la actividad, y sólo una de ellas menciona una falla encontrada.

3.4. Desempeño del Programa a nivel de Fin

Al igual que en el análisis del cumplimiento del Propósito, y por razones similares, no es posible medir confiablemente la contribución del Programa al logro del Fin de reforzar y profundizar la presencia de Chile en el sistema internacional.

La intensidad de esta presencia del país, que no es medible mediante algún indicador objetivo, se explica por un conjunto de elementos, uno de los cuales es el aporte del Programa. Otros tienen que ver con el efecto demostración de los logros nacionales, con el manejo de las relaciones bilaterales, con los problemas internos de los otros países (especialmente en el caso de los países limítrofes con los que existe algún aspecto que en ellos no se considere completamente zanjado, las situaciones políticas internas tienden a afectar sus relaciones con nuestro país), otros con terceros países (como es el caso en que las relaciones de algún país con Chile se vean afectadas por sus propias relaciones con un país distinto y las relaciones de éste con Chile), y otros con alineaciones en bloques políticos, entre otros.

Sin embargo, como producto de su análisis del problema, el Panel considera que, a igualdad de las demás condiciones, el producto del Programa afecta positivamente la presencia de Chile en el sistema internacional, generando el *goodwill* ya mencionado, tanto en las personas que son beneficiarias intermedias como en los gobiernos de los países que constituyen los beneficiarios del Programa, e incluso en países que concurren en conjunto con Chile en la producción de los Componentes del Programa, como es en el caso del tercer Componente.

No se cuenta con información sobre efectos no previstos del Programa en las relaciones internacionales, pero es previsible que existan algunos, ya que toda acción hacia otro país puede despertar no sólo sentimientos positivos sino también puede resaltar diferencias que terminen generando antipatías. Para evitar esos eventuales efectos negativos no previstos, es importante realizar adecuadas evaluaciones y retroalimentar el Programa con ellas.

4. RECURSOS FINANCIEROS

Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con los Recursos Financieros del Programa

4.1. Fuentes y Uso de Recursos Financieros

Cuadro N° 14
Fuentes de Financiamiento del Programa (Miles de \$ 2008)

Fuentes de Financiamiento	2004		2005		2006		2007		2008		Variación 2004-2008	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
1. Presupuestarias	1.031.147	27	1.276.402	55	2.733.906	69	2.549.640	85	2.754.601	91	1.723.454	167
1.1. a Asignación específica inicial al Programa	843.993	22	1.078.331	46	1.607.484	41	1.688.116	56	2.754.601	91	1.910.608	226
1.1. b Modificaciones a la Asignación inicial*	9.202	0	0	0	877.230	22	575.184	19	0	0	-9.202	-100
1.2. Asignación institución responsable para soporte administrativo (Ítem 21, 22 y 29, entre otros)**	177.952	5	198.071	8	249.192	6	286.340	10	0	0	-177.952	-100
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-!
2. Extrapresupuestarias***	2.738.807	73	1.056.330	45	1.206.249	31	443.246	15	256.000	9	-2.482.807	-91
Total	3.769.954	100	2.332.732	100	3.940.155	100	2.992.886	100	3.010.601	100	-759.353	-20

*: Se incluyen aquí las modificaciones al presupuesto inicial del Programa: en 2004, una rebaja por M\$ 7.619 y un incremento por M\$ 16.821 (saldo inicial de caja); en 2006, un incremento por recursos extraordinarios de M\$ 877.230, y en 2007 un incremento por el Programa Chile-México de M\$ 541.840 más uno de M\$ 33.344 por otros ingresos)

** : Calculado a partir de la ejecución presupuestaria (pues la asignación de personal al Programa puede sufrir variaciones durante el año). Por ello, no se incluye la cifra para 2008.

***: Corresponde al aporte tanto de países beneficiarios como de países co-generadores de los beneficios (modalidad de triangulación).

Fuente: AGCI

En el cuadro anterior destaca el sostenido y fuerte incremento de la asignación presupuestaria al Programa, la que crece más de dos veces y media entre 2004 y 2007, y llega a más que triplicarse entre 2004 y 2008. La pequeña disminución de la asignación presupuestaria total en 2007 se origina en las menores modificaciones al presupuesto inicial. Esto es un claro indicador de la importancia asignada al Programa por el gobierno, así como de la percepción que éste tiene sobre la necesidad de lograr su Fin y Propósito. Sin embargo, esta tendencia es contrarrestada por el decrecimiento de los aportes de terceros países, que baja un 84% en el período evaluado (y un 91% entre 2004 y 2008), con una fuerte baja (61%) entre 2004 y 2005, y otra (de 63%) entre 2006 y 2007. El resultado final es una baja del 20% del presupuesto total del Programa. Como se analizó en el punto 3.1, los aportes de terceros países bajaron por la finalización de proyectos, la no concreción de nuevas iniciativas de triangulación y la baja en los aportes de la cooperación japonesa. Esta situación indudablemente afecta al Programa en forma considerable, y el Panel formula una recomendación al respecto.

Cuadro N° 15
Gasto Total del Programa (Miles de \$ 2008)

AÑO	Gasto Devengado del presupuesto de la institución responsable del Programa	Otros Gastos*	Total Gasto del Programa	Variación anual
2004	852.220	2.738.807	3.591.027	
2005	1.076.356	1.056.330	2.132.686	-41%
2006	2.482.935	1.206.249	3.689.184	73%
2007	2.263.070	443.246	2.706.316	-27%
Variación 2004-2007	165,5%	-83,8%	-24,6%	

*: Gasto financiado por el aporte de terceros países.
Fuente: AGCI y cálculos del Panel

El cuadro anterior da cuenta del gasto del Programa. Consistentemente con lo ocurrido en su financiamiento total, en éste se observa un comportamiento en que, a pesar de notorias fluctuaciones anuales, durante el total del período la variación es de menor importancia. El alza en 2006 se explica por un importante incremento presupuestario sobre el presupuesto inicial, más la mantención de los aportes de los países fuentes en un monto similar al del año anterior; al decaer fuertemente este último, el Programa debió restringir sus gastos en 2007.

A pesar de un incremento en el presupuesto aportado por el Ministerio a más de dos veces y media su valor inicial, el gasto total baja casi un 25% por la caída en los aportes de los países fuentes de financiamiento en el Componente N° 3.

Cuadro N° 16
Desglose del Gasto Devengado en Personal, Bienes y Servicios de Consumo, Inversión y otros (Miles de \$ 2008)

	2004		2005		2006		2007		Variación 2004-2007
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	%
1. Personal	76.801	9,0%	72.498	6,7%	76.348	3,1%	73.874	3,3%	-3,8%
2. Bienes y Servicios de Consumo	32.695	3,8%	66.161	6,1%	348.775	14,0%	354.252	15,7%	983,5%
3. Inversión		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	
4. Otros (Transferencias)	742.724	87,2%	937.697	87,1%	2.057.812	82,9%	1.834.944	81,1%	147,1%
Total Gasto Devengado	852.220	100,0%	1.076.356	100,0%	2.482.935	100,0%	2.263.070	100,0%	165,5%

Fuente: AGCI y cálculos del Panel

En el cuadro anterior se observa que más del 80% del gasto del Programa realizado contra su presupuesto se orienta hacia la producción de sus Componentes, representada por el ítem "Otros"; en este ítem se consignaron los pagos tanto de gasto en personal como bienes y servicios de consumo referente a: becas, asistencia técnica, pasantías, etc. Se deja establecido que, partir de 2008, cambió la clasificación presupuestaria, con lo cual el gasto en viáticos asociado a las pasantías se traspasa a los gastos en "personal"; y el gasto en bienes y servicios

relacionados con la asistencia técnica se clasifica en el gasto en “bienes y servicios de consumo”, y no en “transferencias”.

El gasto en personal permanece bastante estable dentro del período, reflejando que se está asumiendo el incremento en la actividad originado por las mayores asignaciones presupuestarias con aproximadamente el mismo personal.

En cambio, el gasto en bienes y servicios de consumo crece significativamente, de representar un 3,8% del gasto total, a un 15,7%. No está clara la causa de este fuerte incremento.

Como los productos del Programa no son realizados por éste, sino por agentes externos, el Programa no registra inversión (más allá del equipamiento de sus oficinas, el que aquí no aparece consignado por ser provisto por el Ministerio con cargo a su presupuesto general, pero en todo caso no debe ser porcentualmente significativo).

Cuadro N° 17
Gasto Total por Componente (Miles de \$ 2008)

	2004		2005		2006		2007		Variación 2004- 2007
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
Componente 1	128.488	3,6%	382.107	17,9%	796.888	21,6%	869.704	32,1%	576,9%
Componente 2	510.445	14,2%	437.880	20,5%	1.461.147	39,6%	1.273.312	47,0%	149,5%
Componente 3	2.952.097	82,2%	1.312.699	61,6%	1.431.149	38,8%	563.299	20,8%	-80,9%
Total	3.591.029	100,0%	2.132.687	100,0%	3.689.184	100,0%	2.706.316	100,0%	-24,6%

Fuente: AGCI y cálculos del Panel

Al revisar la distribución porcentual del gasto del Programa entre sus Componentes, se aprecia un fuerte crecimiento de los Componentes 1 y 2, en tanto el Componente 3 cae en importancia. El gasto del primer Componente crece de manera sumamente pronunciada, ya que más que se sextuplica en el período, en tanto el gasto en el Componente 2 se más que duplica. Esto afecta a los indicadores de eficiencia, como se presenta en el punto siguiente.

Estas cifras consideran tanto el gasto financiado mediante el presupuesto del Programa como el aporte de los países fuente de financiamiento del Componente 3, y el aporte de los países beneficiarios.

4.2. Eficiencia del Programa

4.2.1. Análisis de eficiencia de Actividades y/o Componentes

Cuadro N° 18
Gasto Promedio por Unidad de Producto (Miles de \$ 2008)

	2004	2005	2006	2007	Variación 2004-2007
Componente 1	2.920	5.028	6.753	6.795	132,7%
Componente 2	8.233	5.340	8.909	6.8838	-16,4%
Componente 3	13.358	7.459	7.228	3.393	-74,6%

Fuente: AGCI y cálculos del Panel

En el cuadro anterior se observa un fuerte incremento en el gasto por unidad producida del Componente 1, llegando a más que duplicarse en el período. Revisando las distintas actividades de cooperación realizadas a lo largo del tiempo (ver Cuadro N° 6), se observa un incremento en las pasantías, asistencia técnica, infraestructura y en proyectos, a costa de los seminarios regionales, y con bastante variabilidad en los talleres nacionales, lo que podría explicar el resultado en el indicador; también la realización de actividades de mayor duración o con recursos humanos de mayor calidad podría explicar este incremento en el costo unitario sin que ello significara baja en la eficiencia

En cambio, el Componente 2, registra en 2005 un 36% menos del costo por unidad producida de 2004, subiendo luego (2006) a poco más del valor del 2004, y volviendo a bajar (un 23%) en 2007. Al analizar la evolución de la producción del Componente en el Cuadro N° 6 (y su desglose en becas nuevas y de continuidad, que no se presenta en ese cuadro), se encuentra justamente en 2005 un incremento en las becas de corta duración, que cubren períodos de tiempo inferiores a un año y por lo tanto deben tener un costo anual inferior al de las becas de larga duración. En 2006 se más que duplican las becas de larga duración, en tanto crecen menos las de corta, lo que hace previsible el aumento observado en el costo unitario. En cambio, en 2007 sería esperable un aumento del costo unitario (ya que suben las becas de larga duración y bajan las de corta). Al comparar el costo promedio por becario a lo largo de los cuatro años de la presente evaluación, con la cifra equivalente para la evaluación realizada por el Panel de la DIPRES para los años 1996-1999, se observa que este costo aumentó, en términos reales, en un 11,6%, lo que es considerado razonable por el Panel, a la luz de las variaciones en los aranceles a lo largo del tiempo (en que las universidades tradicionales presumiblemente sean las que reciban mayor número de estos becarios, por su importante dedicación a los postgrados) han tendido a aumentar sus aranceles en términos reales para cubrir la parte de sus costos que no es financiada por el Estado)

El Componente 3, por último, muestra una significativa baja en los costos unitarios. Sin embargo, en el Cuadro N° 6 se observa que la estructura de productos de este Componente ha experimentado variaciones, con fuertes bajas en los seminarios regionales y talleres nacionales, así como una baja menos pronunciada en la asistencia técnica, acompañadas de incrementos en las pasantías y en los cursos internacionales.

Como las distintas actividades desarrolladas en cada Componente no son comparables, es perfectamente posible que la causa de los comportamientos observados sean los cambios en la composición de los Componentes, pero no se puede descartar sin un análisis en profundidad que estos comportamientos se deban a cambios en eficiencia o incluso a cambios en las características de cada uno de los tipos de acciones desarrolladas.

A fin de avanzar en el análisis, disminuyendo el problema de no comparabilidad, se solicitó al Programa un cálculo del gasto por tipo de actividad para el Componente 3, el que se presenta en el cuadro siguiente (las pequeñas variaciones de los promedios respecto del cuadro anterior se deben a problemas de redondeo).

Cuadro N° 19
Gasto Promedio por Actividad del Componente 3
(Miles de \$ 2008)

	2004	2005	2006	2007	Variación 2004-2007
Seminarios Regionales	7.713	25.480	9.728	14.700	91%
Talleres Nacionales	926	1.335	3.655	1.415	53%
Pasantías	7.957	781	3.830	2.505	-69%
Asistencia Técnica	34.159	21.483	19.240	2.551	-93%
Cursos Internacionales	875	1.182	268	4.111	370%
Promedio	13.358	7.458	7.228	3.393	-75%

Fuente: AGCI y cálculos del Panel

La gran fluctuabilidad que se observa en los costos unitarios para las distintas actividades del Componente profundiza lo indicado anteriormente acerca de la no comparabilidad; por ejemplo, un Seminario Regional no es comparable con otro en términos de costo, ya que en éste inciden fuertemente los lugares de procedencia y las jerarquías de los participantes (por ejemplo, los costos son mayores cuando asisten parlamentarios y otros dignatarios), el lugar en que se realice el seminario, el número de personas que participan en él y el número y nivel de los relatores. Lo mismo sucede con las pasantías, donde influye también el número de pasantes en cada una.

Cuadro N° 20
Gasto Promedio de los Componentes por País Beneficiario (Miles de \$ 2008)

	2004	2005	2006	2007	Variación 2004-2007
Componente 1	9.177,71	22.476,88	36.222,18	43.485,20	373,8%
Componente 2	51.044,50	27.367,50	52.183,82	50.932,48	-0,2%
Componente 3	147.604,85	65.634,95	65.052,23	29.647,32	-79,9%
Total Componentes)	207.827,06	115.479,33	153.458,23	124.065,00	-40,3%

Fuente: AGCI y cálculos del Panel

El gasto del Componente 1 por país beneficiario muestra un fuerte incremento (más que se cuadruplica) en el período, a pesar que el número de países beneficiarios (denominador de este indicador) se incrementa de 14 a 20 (ver Cuadro N° 8); esto se debe al fuerte incremento en el gasto total del Componente, ya comentado en los puntos anteriores

El gasto del Componente 2 muestra una fuerte caída en 2005, recuperándose posteriormente; esta caída en 2005 se explica por una leve baja en el gasto total del Componente, y por un incremento de 10 a 16 en ese año en el número de países beneficiarios. Durante el resto del período, sin embargo, este Componente mantiene en prácticamente el mismo valor por país beneficiario.

En cuanto al tercer Componente, se aprecia una importante baja en el gasto por beneficiario, explicada por la baja en el gasto total, ya que el número de países beneficiarios permanece relativamente estable.

Debe tenerse en cuenta que los datos del cuadro en comento se refieren al costo por país beneficiario, pero no consideran el número de acciones llevadas a cabo en cada país, lo que limita su utilidad evaluativa.

4.2.2. Gastos de Administración.

Cuadro N° 21
Gastos de Administración del Programa (Miles de \$ 2008)

Año	Gastos de Administración (a)	Gastos de Producción de los Componentes (b)	Gasto Total del Programa (c = a + b)	Gastos Administración / Gasto Total del Programa (a/c)	Gasto Total del Programa excluyendo aportes de terceros (d)	Gastos Administración / Gasto Total del Programa excluyendo aportes de terceros (a/d)
2004	254.753	3.591.029	3.845.782	6,6%	1.106.975	23,0%
2005	270.569	2.132.687	2.403.256	11,3%	1.346.926	20,1%
2006	325.540	3.689.184	4.014.724	8,1%	2.808.475	11,6%
2007	360.214	2.706.316	3.066.530	11,7%	2.623.284	13,7%

Fuente: AGCI y cálculos del Panel

Los gastos de administración fueron estimados por el Programa a partir del gasto en personal correspondiente a los funcionarios del mismo, los que fueron considerados como parte del gasto en administración, más una prorrata del gasto en bienes y servicios de consumo de la institución, que se asumió eran proporcionales a los gastos en personal.

Estos gastos crecen, en moneda constante, un 40% en el cuatrienio, con incremento en todos los años. Sin embargo, la variabilidad del gasto total del Programa introduce variabilidad en el porcentaje que los gastos en administración representan del total. El resultado final, cuando se compara con el gasto total del Programa, es un marcado incremento, de 6,6% a 11,7% (corresponde a un aumento del 77% en el peso relativo del gasto en porcentaje destinado a administración).

Se comparó también el gasto en administración con el gasto total “neto” del Programa, obtenido descontando los valores que son aportados por terceros, tanto países fuente como países beneficiarios. Estos aportes, generalmente en forma de pasajes y otros, no son administrados por AGCI lo que implica una carga administrativa que puede ser menor para el Programa, y que se centra en las gestiones para negociar y asegurar el oportuno aporte por el tercero. Al bajar la base para el cálculo de la tasa, suben los porcentajes, pero al mismo tiempo son estables y decrecientes (23% en 2004 a 14% en 2007).

Se considera que el cálculo realizado corresponde a la cota inferior de los gastos de administración pues fueron estimados por el programa a partir del gasto en personal correspondiente a los funcionarios dedicados a la administración del mismo, más una prorrata del gasto en bienes y servicios de consumo de la institución, que se asumió eran proporcionales a estos gastos en personal. Sin embargo, esta estimación puede estar subestimada ya que la institución no incluyó en el cálculo al personal de otros departamentos como los de Administración y Finanzas o Jurídico, que entregan soporte administrativo y legal al programa.

Considerando que los productos del Programa son generados por agentes externos, de manera que la función del programa se ve descargada de la administración del proceso productivo, limitándose a decidir sobre productos, beneficiarios y prestadores, y a controlar a estos últimos, ese gasto parece un poco alto en sus dos formas de cálculo. Sin embargo,

debe considerarse que la característica de internacional de la acción del Programa introduce mayores costos de negociación y de supervisión, tanto por lo relativo a las distancias involucradas como por lo delicado de la negociación entre países, por lo que el Panel considera este indicador en un nivel aceptable pero que debe ser vigilado.

4.2.3. Análisis de Otros Indicadores de Eficiencia

En la Matriz de Marco Lógico se identifican varios indicadores de eficiencia, que en general corresponden a costo por unidad de producción de actividades dentro de los Componentes (tal como costo por becario de largo plazo, y costo por día de asistencia técnica otorgada). La mayoría de ellos tienen su expresión en los indicadores ya utilizados en este capítulo, o no tienen información susceptible de análisis. En el cuadro siguiente se muestran los valores de los que sí tienen información, los que corresponden a actividades dentro de los Componentes N° 1 y 2. Sin embargo, esta información corresponde solamente a los gastos soportados por la AGCI, y excluye los aportes de contraparte; particularmente en el caso de la asistencia técnica, los costos consisten en viáticos (alojamiento y alimentación) y pasajes, que en algunos casos son provistos directamente por las instituciones beneficiarias, sin que su valor quede contabilizado en los registros del Programa.

Cuadro N° 22
Otros Indicadores de Eficiencia (correspondientes a algunas actividades de los Componentes 1 y 2) (Miles de \$ 2008)

	2004	2005	2006	2007
Costo Promedio Anual por Becario de Postgrado	5.667	8.048	7.980	6.208
Costo Promedio Anual por Becario de Diplomado	2.198	2.371	2.123	2.613
Gasto Promedio Anual por Día de Asistencia Técnica Otorgado	116,6	91,7	104,9	99,4

Fuente: AGCI

Los primeros dos indicadores muestran un comportamiento dentro de lo esperado, con fluctuaciones razonables, ya que el costo por becario, tanto de postgrado como de diplomado, es sensible al valor del arancel programa en que ingresen los becarios, y el gasto por asistencia técnica lo es al costo de pasajes, en tanto el tercero no es en rigor válido como indicador de eficiencia ya que considera sólo una parte - no proporcional - del costo total, arrojando resultados que pueden ser incluso inferiores al valor de un día de viático; si se presenta aquí es para ilustrar las dificultades de generar información estadística adecuada (ya que el Programa no accede a información sobre costos soportados por terceros).

4.3. Economía

4.3.1. Ejecución presupuestaria del Programa

Cuadro N° 23
Presupuesto del Programa y Gasto Devengado (Miles de \$ 2008)

Año	Presupuesto Inicial del Programa (a)	Gasto Devengado (b)	% (b/a)*100	Presupuesto Final del Programa (incluye modificaciones)	Gasto Devengado (b)	% (b/a)*100
2004	843.993	852.220	101,0%	853.195	852.220	99,9%
2005	1.078.331	1.076.356	99,8%	1.078.331	1.076.356	99,8%
2006	1.607.484	2.482.935	154,5%	2.484.714	2.482.935	99,9%
2007	1.688.116	2.263.070	134,1%	2.263.300	2.263.070	100,0%

Fuente: AGCI y cálculos del Panel

Al comparar la ejecución presupuestaria con el presupuesto inicial, se observa cifras bastante cercanas en 2004 y 2005, en tanto en los otros dos años de la evaluación hay un fuerte sobregasto, que se explica por los cambios al presupuesto que se detallaron en la nota al Cuadro N° 13. Al considerar el presupuesto final, se encuentra que el Programa se ha mostrado altamente eficiente en gastar su presupuesto; la mayor discrepancia fue sólo de un 0.2% en 2005. Lo anterior es indicador de un manejo financiero bien coordinado con la gestión de las operaciones del Programa.

4.3.2. Aportes de Terceros

El Programa registra dos tipos de aportes de terceros: uno que proviene de los países fuente en las actividades del Componente 3 (de triangulación), y el otro que corresponde a aportes (copagos) efectuados por los beneficiarios.

Cuadro N° 24
Aporte de países fuente en relación al gasto total del Programa, en el Componente 3 (de triangulación) (Miles de \$ 2008)

	2004		2005		2006		2007		Total
	Valor	% del gasto total	Valor	% del gasto total	Valor	% del gasto total	Valor	% del gasto total	Valor
Componente 3	2.134.320	72,3%	531.436	40,5%	646.821	45,2%	230.962	41,0%	3.543.539

Fuente: AGCI y cálculos del Panel

El Componente 3, de Triangulación, se define en torno a actividades realizadas conjuntamente con terceros países. La participación de estos países aliviana la carga económica del Programa e incorpora las ventajas (en imagen y en experiencia) de la colaboración con países desarrollados y de generar y consolidar vínculos de confianza con los países fuentes (lo que ciertamente contribuye al logro del Fin y el Propósito del Programa). Al mismo tiempo, reviste el riesgo de que la ayuda sea percibida por los receptores como proveniente de los países fuentes, limitando el efecto de buena voluntad que se busca como apoyo a la política exterior chilena. Buscando neutralizar este riesgo, el Programa se ha asegurado que, cuando se trate de asistencia técnica, ésta sea brindada por expertos chilenos y sea claramente identificable como aporte de la cooperación chilena.

Debe acotarse que, en todo caso, este riesgo resulta matizado por indicaciones de los beneficiarios intermedios recogidas por el Programa, en el sentido que prefieren recibir la asistencia técnica de un país como Chile, o en conjunto entre expertos de éste y de las fuentes donantes, por la mayor cercanía en contextos políticos, institucionales, económicos, valóricos e idiomáticos.

Durante el período analizado, este aporte baja a poco más que un décimo de su valor inicial pasando, como se aprecia en el mismo cuadro, de representar un 72% del gasto del Componente a sólo un 41%, y de casi el 60% del gasto total del Programa a apenas un 8,5%.

La baja de estos aportes se relaciona con la finalización de algunos proyectos, con una disminución en los aportes de la cooperación japonesa (que considera que Chile está convirtiéndose en un donante emergente, por lo que ha bajado su aporte con el objeto de alcanzar un aporte igualitario con el chileno) y finalmente con la no concreción de nuevas iniciativas de triangulación. En la medida que efectivamente las ventajas de esta forma de cooperación efectivamente superen a sus inconvenientes (lo que no está evaluado formalmente²⁹), la primera y la última razones parecen extremadamente preocupantes, pues dan cuenta de la incapacidad del Programa para lograr algo que repetidamente manifiesta como deseable. Esta incapacidad puede estar dada por condicionantes no manejables (como sería que, por el desarrollo alcanzado por Chile, los países fuentes fueran dejando de percibirnos como un socio en este tipo de actividades y pasen a vernos como un sustituto de su propia acción) o por condiciones manejables, las que tienen que ver con el esfuerzo por conseguir acuerdos para aumentar las actividades conjuntas con otros países.

Cuadro N° 25
Aporte de beneficiarios en relación al gasto total del Programa, en los Componentes 1 y 3
(Miles de \$ 2008)

	2004		2005		2006		2007		Total
	Valor	% del gasto total	Valor	% del gasto total	Valor	% del gasto total	Valor	% del gasto total	Valor
Componente 1	14.563	11,3%	58.970	15,4%	20.705	2,6%	50.069	5,8%	144.307
Componente 3	589.924	20,0%	465.924	35,5%	538.723	37,6%	162.215	28,8%	1.756.786
Total aporte beneficiarios	604.487	16,8%	524.894	24,6%	559.428	15,2%	212.284	7,8%	1.901.093

Fuente: AGCI y cálculos del Panel

En este cuadro se registran los aportes realizados por los países beneficiarios, que se dan en formas como el pago de pasajes, aporte de locales, equipamientos y apoyo para la realización de actividades y otras³⁰. Estos aportes son relativamente pequeños en el Componente 1 (no llegando a superar el 15,2%), inexistentes en el Componente 2 y más significativos en el Componente 3, donde se ubican entre casi el 20% y casi el 38%; en este último. (Si se considera además el aporte de los países fuente, se tiene que entre el

²⁹ Las evaluaciones del Componente hechas por la AGCI y (para la triangulación con Alemania) por la GTZ en 2007 están orientadas más bien a aspectos de efectividad y de la operación de las actividades, aunque en el aspecto de visibilidad se llega a conclusiones que confirman la existencia cierto riesgo de que el Componente no realice el aporte deseado al logro del Fin y del Propósito del Programa. A pesar de este riesgo, vale destacar que también se muestran percepciones que hacen pensar en la posibilidad de que la imagen país se vea reforzada incluso si no es percibido claramente el rol de la AGCI en la cooperación triangular.

³⁰ Estos aportes son realizados directamente por los países receptores de los productos del Programa, a diferencia de los aportes registrados en el Cuadro anterior, que corresponde a aportes de países que se asocian con Chile para generar los productos del Componente 3. La suma de ambos está registrada en el cuadro N° 14 como fuentes extrapresupuestarias de financiamiento.

92,3% (2004) y el 69,8% (2007) del gasto de este Componente es financiado por fuentes externas al país).

Como la naturaleza de las actividades llevadas a cabo en cada Componente es distinta, se presentan distintos grados de dificultad para lograr aportes de los beneficiarios; las actividades de los Componentes 1 y 3 se prestan más para lograr este tipo de aportes, ya que gran parte de ellas se realizan en el país receptor, o implican viajes de sus beneficiarios intermedios al lugar donde se realiza la actividad. Dentro de estas cifras se observa una relativa estabilidad, salvo la muy baja importancia (2,6%) alcanzada en 2006 para el Componente 1.

Al igual que en el caso de los aportes de los países fuente, el aporte de los beneficiarios tiene elementos favorables (aliviar la carga económica sobre el Programa, permitiéndole liberar recursos para realizar actividades adicionales, auto focalización de la asistencia técnica en actividades que sean de real importancia para el país beneficiario, aumento en el grado de compromiso, etc) y desfavorables (en el extremo, al solicitar excesivos aportes existe el riesgo de desnaturalizar el objetivo de la cooperación). Por ello se debe lograr un adecuado balance entre el aporte nacional y el de los beneficiarios, cuya determinación excede las posibilidades de esta evaluación, de manera que el Panel, más que evaluar favorable o desfavorablemente los niveles de aporte logrados, considera importante avanzar hacia la determinación de los porcentajes de aporte políticamente deseados y su consideración como metas a cumplir por las distintas actividades, y formula una recomendación al respecto.

4.3.3. Recuperación de Gastos

El Programa no tiene ingresos por recuperación de gastos, ya que los copagos de los beneficiarios corresponden a valorización de aportes que ellos realizan directamente (pasajes, viáticos, etc.), sin que hayan quedado registrados como gasto e ingreso por el Programa, razón por la cual fueron clasificados como aportes de terceros.

5. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA

Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Sostenibilidad del Programa

El Programa tiene un claro lineamiento legal, que es consistente con el logro de sus objetivos. Tiene también un significativo apoyo político, evidenciado en los incrementos presupuestarios y en decisiones del más alto nivel tendientes a profundizar su acción (como fue el caso de la reposición de las becas de larga duración). Es generalmente percibido como un efectivo aporte a la política exterior chilena.

A juicio del Panel, el personal a cargo del Programa es adecuado para la realización de su trabajo. Esto significa que se encontraron buenas capacidades institucionales para la ejecución del programa:

- Personal que generalmente lleva más de 3 años en la institución, conoce la historia del programa y la institución. Actúa con rapidez y conocimiento frente a las actividades y decisiones que se toman en forma interna. En la interacción con el Panel, se la ha percibido conocedor del Programa, tanto en su accionar cotidiano como en sus motivaciones más profundas, conciente de las fortalezas y debilidades de éste y capaz para el desarrollo de sus tareas y capaz de orientar efectivamente su accionar.
- Es un grupo humano dispuesto y habituado al cambio frecuente de lineamientos como efectivamente ocurre dada su dependencia política con Cancillería.
- Se trabaja activamente en conjunto con las contrapartes al exterior de AGCI (los Puntos Focales, las embajadas, las universidades, organismos públicos de contraparte) con los cuales se tiene una relación histórica y probada, que ha demostrado ser activa y permitir la consecución de los resultados propuestos, adaptándose a los cambios.

El Programa se muestra capaz de reaccionar adecuadamente a los cambios en las prioridades generados en el sistema político de naciones. Si bien gran parte de la planificación que hace el programa CTPD y la AGCI (como ente ejecutor) está sujeta a constantes modificaciones o incluso drásticos cambios en términos de la dirección y el contenido de las actividades realizadas, originados en cambios en la coyuntura internacional, esta fragilidad no ha puesto en riesgo la sostenibilidad del programa dado que AGCI en tanto ente público, está habituada a la dependencia política en relación a los lineamientos generales y la planificación de sus actividades.

Se identifica coherencia en la gestión del programa, notoria en el cambio de enfoque ocurrido a partir de 2006, en que se ha transitado hacia la realización de actividades centradas en torno a programas y proyectos que pueden durar más de un año y con un universo limitado de países, en desmedro la realización de un amplio rango de actividades de menor duración cada una y con mayor dispersión en el tiempo entre países destinatarios, sin que ello haya alterado los objetivos del Programa.

Un aspecto que amerita estudio, a fin de facilitar la continuada capacidad operativa del Programa, es de tipo organizativo: entre 2001 y 2006 el programa era enteramente gestionado por el Departamento de Cooperación Horizontal, y a partir de mediados del 2006 el Componente de asistencia técnica pasa a ser gestionado por el Departamento de Cooperación Horizontal, el Componente de formación y becas por el Departamento de Formación y Becas y los proyectos de asistencia técnica más los cursos internacionales financiados mediante triangulación, pasan a ser gestionados por la nueva Unidad de Triangulación. Esta situación genera presión sobre la coordinación entre departamentos y la gestión, haciendo más difícil aunar criterios. Algo que, siendo menor, evidencia esta situación es que, al presentar información sobre sus actividades, los departamentos manejan distintos esquemas de agrupación de países en regiones.

En consecuencia, el Panel considera que el Programa es sostenible al menos en el mediano (y probablemente en el largo) plazo, tanto desde el punto de vista interno del Programa como externo al mismo.

6. JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD

Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Justificación de la Continuidad del Programa

El problema que dio origen al programa sigue existiendo. Cuando se creó, el Programa CTPD tuvo la intención de insertar a Chile en un sistema internacional. Durante el período de la presente evaluación, 2004-2007, Chile se encuentra ya inserto y a la búsqueda de una consolidación de sus lazos de cooperación. En este sentido, el refuerzo de lazos de cooperación como problema sigue existiendo y por lo tanto el programa se justifica para mantener la presencia de Chile en el exterior con respecto a un conjunto de países que son los que se han priorizado en este programa.

Esto no quiere decir, sin embargo, que la necesidad originaria haya permanecido idéntica a sí misma a lo largo del tiempo puesto que, como se señaló, ésta experimentó importantes transformaciones “internas”, debido a la evolución económica y política de Chile y el contraste de su condición respecto de varios países de América Latina. Son estas transformaciones las que explican el hecho de que Chile haya transitado de la condición de país fundamentalmente receptor de cooperación a la de nación cada vez más desafiada por imperativos de proporcionar cooperación.

Más aún, los logros económicos nacionales han generado un cierto distanciamiento con algunos países menos exitosos, haciendo necesario mantener un renovado esfuerzo por potenciar la inserción de Chile en la comunidad internacional.

Por otro lado, el Programa es considerado por el Panel como una forma adecuada de resolver el problema de contribuir a la adecuada inserción del país dentro de la comunidad internacional. Naturalmente, ante un problema cuya forma experimenta variaciones, los mecanismos de solución deben también sufrir adaptaciones en forma permanente y el Programa ha mostrado capacidad para esta adaptación.

El Programa CTPD ha demostrado obtener resultados si se considera que lleva 14 años desde el momento que se implementó. Para el período de evaluación, 2004-2007, se puede decir que se han cumplido los objetivos por Componente dado que ha efectivamente intercambiado conocimientos y perfeccionado profesionales en Chile con un grupo específico de países, avanzando en el ya mencionado tránsito desde país receptor de cooperación hacia prestador de ésta. Es un hecho que se ha logrado incentivar la demanda de cooperación por parte de países prioritarios para Chile en la Región y se ha atendido efectivamente esa demanda. Se ha beneficiado por lo tanto, en forma cierta, a los beneficiarios intermedios del programa. Si bien no se ha podido medir los resultados en términos del Propósito y el Fin del programa, a saber, si esto ha fortalecido probadamente o no las relaciones de cooperación de Chile, dada la amplitud e imposibilidad de elaborar indicadores objetivos que muestren si los lazos están más o menos fortalecidos en materia de relaciones internacionales, y si estas son perdurables en el tiempo, la mejoría en la inserción del país se percibe, por ejemplo, en su inserción en las instituciones internacionales.

III. CONCLUSIONES

Unas primeras conclusiones del análisis, de características más generales, son las siguientes.

El CTPD ha sabido adaptarse a las transformaciones del país y a la complejidad creciente de la necesidad de origen (aun vigente) que se describió en las páginas previas.

Lo anterior no obstante la relativa falta de flexibilidad de los presupuestos de los tres Componentes del CTPD, la que no se explica por orientaciones deliberadas impulsadas por los directivos del Programa. Como se señalara anteriormente, esta relativa rigidez presupuestaria es el resultado de la propia lógica de funcionamiento de los tres Componentes (mayor duración de los proyectos en virtud de metas de impacto y duración creciente; mayor énfasis en las becas de larga duración, etc.), lo cual ha introducido una dimensión inercial de los presupuestos.

En tal sentido, es destacable que el CTPD se haya adaptado exitosamente a dos presiones contradictorias:

- Por una parte, a transformaciones internas y externas de la necesidad de origen, en el marco de un país que transitó a la condición de nación generadora de cooperación (presión favorecedora de un cambio);
- Por otra, a las dimensiones inerciales de los presupuestos involucrados (presión conservadora).

En el mediano plazo, esta exitosa adaptación debiese traducirse en una nueva estructura organizacional, en donde la división funcional y presupuestaria de tareas y metas no debiese ser un impedimento para alcanzar mayores cuotas de transversalidad, especialmente en lo que se refiere a la identificación de proyectos susceptibles de ser replicados de acuerdo con una lógica de mayor impacto y duración, en el marco general de países de similar o menor nivel de desarrollo que Chile en donde ocupan un lugar especial la selección de países prioritarios para la política exterior del país.

Por otro lado, se destaca del análisis realizado que el Programa no dispone de medios para evaluar el impacto de su accionar en el logro de su Propósito y de su Fin, debido a la multiplicidad de causas que influyen sobre estos; esta situación obliga a diseñar el accionar del Programa en base a informaciones parciales y en muchos casos casuística, y a juicios subjetivos. Lo anterior no constituye tanto una falla del Programa como un desafío de éste, originado en lo complejo del problema que le da origen, y el Panel efectúa recomendaciones al respecto.

Las conclusiones que se presentan a continuación siguen un desarrollo más bien lineal de acuerdo a la estructura del informe, y son más puntuales que las anteriores.

La población potencial (países de similar o menor desarrollo relativo que Chile), que coincide con la población objetivo, fueron correctamente definidas en función de la necesidad que da origen al CTPD.

En la implementación y desarrollo del CTPD, no corresponde el enfoque de género, puesto que la población potencial y objetivo está constituida por los países de similar o menor desarrollo relativo que Chile, y no por personas.

Las actividades diseñadas son a la vez necesarias y suficientes para producir los Componentes, lo que a su vez redundante en que los Componentes constitutivos del CTPD son pertinentes para el logro del propósito. No obstante, tal vez resulte necesario priorizar el beneficio a becas de larga duración sobre las de corta duración, evitando de ese modo dispersar esfuerzos salvo cuando los objetivos de aprendizaje lo justifiquen.

Los criterios de focalización y de selección de beneficiarios finales (se focaliza en los países prioritarios para la política exterior) son adecuados a la satisfacción de la necesidad que da origen al Programa. En

cuanto a los beneficiarios intermedios, no se observan incongruencias y dificultades importantes en el funcionamiento y la aplicación de sus mecanismos de selección. Sin embargo, dado que la primera selección (para las becas de larga y de corta duración) la hacen los Puntos Focales y las embajadas sin que se conozca por parte del Panel este proceso, no se puede emitir un juicio sobre la calidad de ese primer filtro.

En términos generales, los criterios de asignación de recursos son adecuados desde la perspectiva del diseño del Programa. La regularidad de la distribución del presupuesto asignado a cada Componente del CTPD se explica por el carácter fuertemente inercial de las actividades que son propias de cada Componente, las que se expresan en necesidades de continuidad año tras año de algunos cursos y talleres (las que son generalmente solicitadas por los países beneficiarios). En el segundo Componente, el sólo hecho de que exista predominio de las becas de larga duración (24 meses) introduce una dimensión inercial.

En cuanto a la lógica vertical de la matriz de marco lógico, se concluye que las actividades diseñadas son a la vez necesarias y suficientes para producir los Componentes, lo que a su vez redundante en que los Componentes constitutivos del CTPD son pertinentes para el logro del propósito.

No obstante, en el CTPD predomina la dimensión de oferta de cooperación, con escasa concentración en la recepción y aprendizaje, descuidando el aprovechamiento, tanto del subproducto constituido por los aprendizajes que se obtienen al prestar asistencia a los países beneficiarios (respecto a cuyo aprovechamiento el Programa no realiza acciones deliberadas), como de los aportes que éstos pueden hacer prestando a nuestro país asistencia en aspectos en que tengan liderazgo (aspecto en que no se aprecia una inclusión sistemática dentro de la estructuración de la lógica del Programa, limitándose a ser algo apreciado y en cierto grado promovido por consensos entre el personal de éste, y en que se han llevado a cabo sólo cuatro actividades). Sin embargo, la falta de acciones recíprocas no pone en riesgo el éxito del programa, sino implica solamente el desaprovechamiento de un subproducto que podría generar y de un producto que también se podría generar en forma beneficiosa tanto para el desarrollo nacional como para la política exterior.

En cuanto a la lógica horizontal, se observa que el CTPD carece en la matriz de marco lógico de indicadores, distintos a los presupuestarios, que permitan medir el desempeño del Programa en términos de eficiencia y calidad, exceptuando el caso de algunos instrumentos subjetivos en esta última dimensión.

En cuanto a la estructura organizacional, se aprecia una incongruencia (a lo menos formalmente), ya que sólo dos de los Componentes son llevados a cabo por Departamentos, mientras que el tercero es ejecutado por una Unidad; es precisamente este Componente (de triangulación) el que muestra un nivel de logros inferior a lo que sería de esperar dada la importancia que declaradamente tiene. Por otro lado, se percibe en los funcionarios del Programa un vocabulario organizacional que no siempre se ajusta a la lógica del organigrama, por ejemplo hablando del “Departamento CTPD” en lugar de cooperación horizontal, así como indicaciones de una cierta percepción de que el CTPD funcionaba mejor antes de modificar la estructura hacia la actual (entre 2001 y 2006 el programa era enteramente gestionado por el Departamento de Cooperación Horizontal; a partir de mediados 2006 se separa a su forma actual); parece razonable suponer que hay allí una dificultad potencial, lo que podría traducirse en la invisibilización del Componente de Triangulación, como consecuencia de la eventual mayor importancia atribuida a los Departamentos en desmedro de la Unidad.

El Programa muestra mecanismos de coordinación adecuados a su actual diseño. La asignación de responsabilidades y funciones para la ejecución de cada uno de los Componentes del CTPD se distribuye en torno a dos departamentos y una unidad, los que a su vez dependen de la Dirección ejecutiva de AGCI. Al interior de cada uno de los departamentos y de la unidad de triangulación, se aprecia un fuerte compromiso de parte de los funcionarios, y una fluida comunicación entre ellos, y entre departamentos y la unidad, se realizan reuniones periódicas de coordinación una vez que la programación anual ha sido

aprobada por el Consejo de AGCI, el que a su vez asume plenamente los lineamientos de política exterior provenientes del Ministerio de RR.EE.

En cuanto a la coordinación con actividades de cooperación realizadas en otros ministerios y agencias gubernamentales (por lo tanto fuera del CTPD y de AGCI), probablemente en torno a áreas y temas que ya son abordados por el CTPD, se aprecian eventuales riesgos de duplicidad, respecto de los cuales el Programa carece de las facultades, competencias y capacidades para generar mecanismos e instancias de coordinación inter-gubernamental para la cooperación. Al respecto, el Panel emite una recomendación en el acápite correspondiente con el fin de contribuir a subsanar estos eventuales riesgos de duplicidad.

Sólo existe una coordinación interinstitucional en el Componente 2 (becas), en donde un representante de CONICYT participa del proceso de selección de los beneficiarios intermedios del CTPD a través de uno de sus representantes. Para el resto de los Componentes, no existen mecanismos explícitos de coordinación, ni siquiera con las Divisiones de Cultura, de Ciencia y Tecnología y de Derechos Humanos del Ministerio de RR.EE., tres estamentos que también entregan recursos puntuales de cooperación a través de la red de embajadas de Chile en el extranjero.

Al interior del Programa existen mecanismos de evaluación, que corresponden a encuestas de satisfacción de los beneficiarios asistentes a actividades de seminarios, talleres, becas, diplomados y cursos internacionales, que son aplicadas para los 3 componentes del programa, pero no se encuentran sistematizados y su consulta y análisis se realiza a través de instancias algo esporádicas e informales (reuniones). En el Componente 1, se llevan a cabo misiones evaluativas de expertos, que son realizadas por profesionales de AGCI, y además se evalúan los distintos programas y proyectos con cada país socio, cada uno o dos años, a lo cual se suman reuniones de trabajo ocasionales con los Puntos Focales. En el componente 2 (becas), se realiza un seguimiento permanente, de naturaleza académica (notas obtenidas) y financiera; sin embargo, no existen mecanismos de seguimiento de los becarios una vez que estos finalizan sus estudios en Chile. En el Componente 3, las evaluaciones se realizan de acuerdo a los distintos ciclos de ejecución de los proyectos: cuando duran tres años, como es el caso por ejemplo con la cooperación japonesa, existen mecanismos de evaluación a lo largo de la vida útil de los proyectos, y se concluye con una evaluación final entre todas las partes involucradas; cuando superan apenas el año de duración, como es el caso con la cooperación alemana, la evaluación es emitida por el profesional que realizó la capacitación o ejecutó el proyecto, además de los profesionales chilenos que participaron del mismo y de los profesionales del país beneficiario. En los Componentes 1 y 3 la evaluación está referida al logro de los objetivos establecidos, dificultades encontradas y calificación por parte de los beneficiarios intermedios.

Adicionalmente en el componente 3 de triangulación se han realizado dos informes, uno interno y otro externo, resultantes de una misma misión de evaluación conjunta entre la AGCI y la GTZ, que evalúan visibilidad y pertinencia de métodos y procesos que permitirían al programa contar con elementos importantes para la toma de decisiones.

De manera general, no existen evaluaciones independientes de satisfacción de beneficiarios o de impacto, que hayan sido realizadas en el período 2004-2007, pero actualmente hay dos estudios en curso, aunque referidos a aspectos institucionales y de gestión.

En cuanto a la producción de los Componentes durante el período, se observa un marcado incremento cuantitativo, llegando a un 284% de aumento en el Componente 2 (Becas); sólo disminuye (en un 25%) la producción del Componente 3, disminución explicada básicamente por la fuerte baja en los talleres nacionales y en los seminarios regionales. Sin embargo, estas producciones por Componente suman, para cada uno de ellos, actividades que en rigor no son sumables debido a su diversidad.

Debido a la inexistencia de una unidad de medición del logro del propósito, agravado por la multidimensionalidad de elementos que afectan las relaciones de cooperación, no es posible determinar si la producción de los Componentes es suficiente (ni si es excesiva) para su logro. Sin embargo, a juicio

cualitativo del Panel, la producción de los Componentes es de gran importancia para las relaciones de cooperación con los países que conforman la población potencial y la población objetivo del Programa, y se considera que, específicamente y bajo igualdad de condiciones, fortalecen estas relaciones, por lo que se da cumplimiento al propósito pero en una magnitud no mensurable.

Si bien no es posible obtener mediciones válidas de la sustentabilidad de los beneficios del Programa, el Panel considera que, en tanto las actividades específicas de cooperación sean exitosas, sus beneficios en términos de *goodwill*³¹ por parte de individuos e instituciones al interior de los países con los que se realicen los intercambios resultan incuestionables, y tenderán a ser perdurables. Esto, con cierta independencia de la perdurabilidad de los beneficios concretos que el Programa genera para los países beneficiarios y para los beneficiarios intermedios, ya que estos beneficios pueden quedar obsoletos por cambios tecnológicos o de orientaciones de las políticas, pero el Panel considera que, teniendo en cuenta el Fin y el Propósito, la sustentabilidad de los beneficios del Programa se debe evaluar en términos de la política internacional chilena más que de los beneficios específicos para la población objetivo.

Los beneficiarios del Programa alcanzan cada año entre un 61% y un 94% de la población potencial (la que coincide con la población objetivo). Sin embargo, debe tenerse en cuenta que el indicador no da cuenta de la intensidad – ni, menos aún, de la calidad – de esa cobertura, ya que sólo mide si el Programa realizó alguna acción con el país en cuestión

En cuanto a la intensidad de esta cobertura (aunque con la dificultad conceptual dada por la no comparabilidad, en estricto rigor, de las diversas acciones) se tiene que el Programa realizó un número creciente de acciones por país, con aumento en todos los años en el primer Componente y entre 2004 y 2006 en el segundo y tercero (en los que se presenta una leve baja en 2007). El número de acciones al año por país beneficiario se sitúa alrededor de las diez, lo que sin ser masivo ciertamente es apreciable, y es considerado por el Panel como funcional a los objetivos del Programa.

La focalización de este Programa se plasma en la definición de los países prioritarios para la política exterior chilena. Al considerar la intensidad con que el Programa operó en los países prioritarios y la correspondiente a los demás, se observa un alto compromiso del Programa con la focalización que le es definida de acuerdo a la política exterior chilena. Por cada acción realizada en un país no prioritario, se realizó un promedio de entre 26,6 (en 2004) y 4,6 (en 2006) acciones en un país prioritario. Sin embargo, llama la atención que esta cifra decrece notoriamente en el tiempo (a pesar de una pequeña recuperación en 2007, con 7,8). Esto se debe en parte a problemas de agregación de actividades diferentes (que explica discrepancias entre los comportamientos por Componente y los agregados), en parte a que los cambios deseados en la focalización, como respuesta a cambios en el universo de países en que interesa focalizar, no se pueden implementar inmediatamente, debido a la inercia dada por los compromisos adquiridos, de manera que se está en camino de recuperar intensidades similares a las de los primeros años, lo que sólo se podrá ratificar con el tiempo y en parte a un problema de registro de la información, ya que los Seminarios Regionales se informan asignados al país sede de cada uno, independientemente de los países que envíen beneficiarios indirectos a ellos, lo cual distorsiona la medición del grado de focalización en la medida que varíe la composición de los asistentes a estos Seminarios. Sin embargo, no se puede en base a las explicaciones anteriores descartar tajantemente la posibilidad de que el Programa esté disminuyendo su focalización, para evaluar lo cual se requiere de un análisis más detallado que el dable dentro del marco de la presente evaluación.

³¹ Como se explicó en una nota anterior, el término significa literalmente, “buena voluntad”. Sin embargo, el concepto va más allá, al involucrar también aspectos como la existencia de vínculos afectivos positivos y de una disposición hacia acciones a favor del sujeto del *goodwill*. Este Panel lo entiende como la favorable predisposición hacia Chile que es adquirida por la población potencial y objetivo a través de sus beneficiarios intermedios por la vía de los diversos componentes del CTPD. En tal sentido, esta favorable predisposición será tanto más importante cuanto mayor sea la duración e impacto de las acciones y proyectos de los componentes 1 y 3, y cuanto más largas sean las becas otorgadas por el componente 2.

Como parte del Programa, se realizan evaluaciones por parte de los beneficiarios intermedios de algunas de las actividades de los Componentes, que tienen un alto concepto de estas. Adicionalmente, en el caso de algunas actividades de los Componentes 1 y 3 se han realizado evaluaciones por parte de misiones de expertos; estas son bastante coincidentes en considerar que se cumplieron los objetivos de la actividad.

Por las mismas razones invocadas respecto a la medición del logro del Propósito, no es posible medir confiablemente la contribución del Programa al logro de su Fin. Sin embargo, como producto de su análisis del problema, el Panel considera que, a igualdad de las demás condiciones, el producto del Programa afecta positivamente la presencia de Chile en el sistema internacional, generando el *goodwill* ya mencionado, tanto en las personas que son beneficiarias intermedias como en los gobiernos de los países que constituyen los beneficiarios del Programa, e incluso en países que concurren en conjunto con Chile en la producción de los Componentes del Programa, particularmente en el caso del tercer Componente.

Al analizar el presupuesto del Programa, destaca el sostenido y fuerte incremento de su asignación presupuestaria, la que crece más de dos veces y media entre 2004 y 2007, y llega a más que triplicarse entre 2004 y 2008. Esto es un claro indicador de la importancia asignada al Programa por el gobierno, así como de la percepción que éste tiene sobre la necesidad de lograr su Fin y Propósito. Sin embargo, esta tendencia es contrarrestada por el decrecimiento de los aportes de terceros países, que baja un 84% en el período evaluado. El resultado final es una baja del 20% del presupuesto total del Programa.

A pesar de un incremento en el presupuesto aportado por el Ministerio a más de dos veces y media su valor inicial, el gasto total baja casi un 25% por la caída en los aportes de los países fuentes de financiamiento en el Componente N° 3. Esta situación indudablemente afecta al Programa en forma considerable, y el Panel formula una recomendación al respecto.

Al revisar la distribución del gasto del Programa entre sus Componentes, se aprecia un fuerte crecimiento de los Componentes 1 y 2, en tanto el Componente 3 cae en importancia. El gasto del primer Componente crece de manera sumamente pronunciada, ya que más que se sextuplica en el período, en tanto el gasto en el Componente 2 se más que duplica.

El gasto por unidad producida del Componente 1 crece fuertemente, llegando a más que duplicarse en el período. En cambio, el Componente 2, que registra en 2005 menos de un tercio del costo por unidad producida de 2004, sube luego a alrededor de los dos tercios del valor de 2004. El Componente 3, por último, muestra una significativa baja en los costos unitarios. Como las distintas actividades desarrolladas en cada Componente no son comparables, es perfectamente posible que los cambios en la composición de los Componentes sea la causa de los comportamientos observados, pero no se puede descartar sin un análisis en profundidad que estos comportamientos se deban a cambios en eficiencia o incluso a cambios en las características de cada uno de los tipos de acciones desarrolladas; lo anterior resulta ratificado por la muy alta variabilidad encontrada al hacer un cálculo de los costos por unidad producida desagregado para las distintas actividades del Componente 3.

El gasto por país beneficiario muestra un fuerte incremento para el Componente 1 (más que se cuadruplica en el período). El Componente 2 muestra en cambio una fuerte caída en 2005, recuperándose posteriormente; en cuanto al tercer Componente, se aprecia una importante baja en el gasto por beneficiario. Debe tenerse en cuenta que estos datos se refieren al costo por país beneficiario, pero no consideran el número de acciones llevadas a cabo en cada país, lo que limita su utilidad evaluativa.

Los gastos de administración crecen, en moneda constante, un 40% en el cuatrienio, con incremento en todos los años. Sin embargo, la variabilidad del gasto total del Programa introduce variaciones en el porcentaje que los gastos en administración representan del total. El resultado final es un marcado incremento, del 6,6% al 11,7%. Debe considerarse que la característica internacional de la acción del Programa introduce mayores costos de negociación y de supervisión que deben ser identificados en la estimación lo que no ha ocurrido. Además, debido a que el cálculo tampoco incluyó estimación del soporte

administrativo que otras unidades de AGCI realizan al programa, el Panel considera este indicador en un nivel que debe ser vigilado.

Al comparar la ejecución presupuestaria con el presupuesto inicial, se observan cifras bastante cercanas en 2004 y 2005, en tanto en los otros dos años de la evaluación hay un fuerte sobregasto. Sin embargo, al considerar el presupuesto final, se encuentra que el Programa se ha mostrado altamente eficiente en gastar su presupuesto. Lo anterior es indicador de un manejo financiero ordenado y bien coordinado con la gestión de las operaciones del Programa.

El Programa registra dos tipos de aportes de terceros: el representado por los aportes de los países fuentes en las actividades de triangulación del Componente 3, y los aportes de los beneficiarios en los Componentes 1 y 3.

Durante el período analizado, el aporte de los países fuentes en las actividades de triangulación baja a poco más de un décimo de su valor inicial, pasando de representar un 72% del gasto del Componente a sólo un 41%, y de casi el 60% del gasto total del Programa a apenas un 8,5%. Esto da cuenta de la incapacidad del Programa para lograr algo que repetidamente manifiesta como deseable. Esta incapacidad está dada en parte por condicionantes no manejables (principalmente que los países donantes redefinan sus políticas de cooperación, como ha sucedido con países europeos que están recanalizando su ayuda privilegiando el apoyo a países africanos de menor desarrollo relativo) y en parte por condiciones manejables, las que tienen que ver con el esfuerzo por conseguir acuerdos para aumentar las actividades conjuntas con otros países (acuerdos que tienen un largo período de gestación). El Programa está conciente del problema, y lo ha enfrentado contactando fuentes alternativas, con buenas perspectivas con países como Canadá, España y otros, y por otro lado reorganizando la actividad (lo que ha hecho durante la realización de la presente evaluación), encargando los aspectos de promoción y negociación con los países fuentes al Departamento de Cooperación Bi-Multilateral (que al inicio de esta evaluación no formaba parte del Programa) y la organización y ejecución de las actividades al Departamento de Cooperación Horizontal.

Sin embargo, se debe destacar que no está evaluado formalmente en qué medida las ventajas de esta forma de cooperación (ahorro, aprovechamiento de experiencia de los países fuentes, vinculación con estos) efectivamente superen a sus inconvenientes (riesgo de que se perciba al país fuente como el aportador de la cooperación, minimizando el impacto sobre la política internacional chilena). El Panel efectúa una recomendación al respecto.

Los aportes de beneficiarios (pago de pasajes, aporte de locales, equipamientos y apoyo para la realización de actividades, etc.) son pequeños en el Componente 1y más significativos en el Componente 3 (entre casi el 20% y casi el 38% del gasto del Componente).

Se debe lograr un adecuado balance entre el aporte nacional y el de los beneficiarios, cuya determinación excede las posibilidades de esta evaluación, de manera que el Panel, más que evaluar favorable o desfavorablemente los niveles de aporte logrados (ya que, si bien libera recursos, se corre el riesgo de desnaturalizar el objetivo de cooperación), considera importante avanzar hacia la determinación de porcentajes de aporte políticamente deseados y su consideración como metas a cumplir por las distintas actividades.

Al considerar conjuntamente el aporte de los beneficiarios y el de los países fuente, se tiene que entre el 92,3% (2004) y el 69,8% (2007) del gasto del Componente 3 (único que registra ambas fuentes de financiamiento) es financiado por fuentes externas al país.

El Programa tiene un claro lineamiento legal, que es consistente con el logro de sus objetivos. Tiene también un significativo apoyo político, evidenciado en los incrementos presupuestarios y en decisiones del más alto nivel tendientes a profundizar su acción (como fue el caso de la reposición de las becas de larga duración). Es generalmente percibido como un efectivo aporte a la política exterior chilena. A juicio

del Panel, el personal a cargo del Programa es adecuado para la realización de su trabajo, y se muestra capaz de reaccionar adecuadamente a los cambios en las prioridades generados en el sistema político de naciones. Se identifica coherencia en la gestión del programa, notoria en el cambio de enfoque ocurrido a partir de 2006, en que se ha transitado hacia la realización de actividades centradas en torno a programas y proyectos que pueden durar mas de un año y con un universo limitado de países, en desmedro de la realización de un amplio rango de actividades de menor duración cada una y con mayor dispersión en el tiempo entre países destinatarios, sin que ello haya alterado los objetivos del Programa. En consecuencia, el Panel considera que el Programa es sostenible al menos en el mediano (y probablemente en el largo) plazo, tanto desde el punto de vista interno del Programa como externo al mismo.

La continuidad del Programa se justifica ya que el problema que le dio origen continúa existiendo, y es de carácter permanente. Ello, reconociendo las transformaciones debidas a la evolución económica y política de Chile, en comparación con otros países de América Latina, que le han hecho transitar desde país receptor de cooperación hacia país generador de la misma. Durante la existencia del Programa, se aprecia que por un lado ha aumentado la demanda por cooperación desde nuestro país, y por otro su inserción en el sistema de naciones ha obtenido logros que se perciben, por ejemplo, en su participación en las instituciones internacionales (tales como la OEA, la OIT y otras).

IV. RECOMENDACIONES

A nivel de diseño:

1. Revisar la estructura organizacional del Programa, evaluando particularmente la posibilidad de una fusión entre la Unidad de Triangulación y el Departamento de Cooperación Horizontal, ya que las actividades realizadas en terreno son muy similares (con diferencias en otras etapas del proceso productivo: la triangulación se financia en parte con aportes de terceros, se definen acciones en conjunto con estos, las acciones son evaluadas también por ellos, etc.). Esto puede generar economías de ámbito en términos operacionales. Pero al mismo tiempo se debe buscar potenciar la capacidad de realización de aquellas actividades de triangulación que sean convenientes desde el punto de vista de la política exterior chilena, ya que la captación de recursos por este concepto ha bajado fuertemente durante el período evaluado, sin que ello responda a una política específica. Esta propuesta no implica un cambio en la definición de los Componentes – pues el Componente 1 es conceptualmente distinto del 3 – sino en su administración. La nueva unidad debería tener separadas las funciones de promoción (dentro de la cual la obtención del financiamiento por parte de terceros países es en cierto grado separable de la definición y colocación del producto), y de operación (producción de los Componentes; es en esta última función donde aparecerán gran parte de las economías de ámbito).
2. En el componente de Formación y Becas, se recomienda privilegiar el otorgamiento de becas de larga duración (postgrado), a fin de concentrar recursos, evitando dispersar esfuerzos en sostener una cantidad de becas cortas que no garanticen (debido a su propia duración) relaciones estrechas entre los beneficiarios intermedios (y a partir de ellos, la población objetivo conformada por países) y Chile; sin embargo esto no implica suprimir las becas de diplomado, ya que estas se justifican en los casos en que los objetivos de aprendizaje se puedan lograr adecuadamente con un curso a nivel de diplomado y no justifiquen uno a nivel de magister.

A nivel de gestión:

3. Realizar un estudio en profundidad que busque aislar el impacto de la acción del Programa sobre la política exterior chilena. En una primera aproximación, este estudio debería por un lado analizar los cambios en las percepciones y en los estados afectivos relacionados con nuestro país, generados en las personas participantes por su participación en alguna acción del Programa (impacto en los beneficiarios intermedios, medido a través de la comparación de instrumentos de medición aplicados antes y después de ser beneficiarios), y por otro lado analizar los mecanismos mediante los cuales esos cambios se pueden transmitir a la definición de las políticas de los países involucrados, en lo atinente a su relación con nuestro país (impacto en los países beneficiarios, que provoca un efecto en la inserción internacional de Chile, y cuya medición implica un seguimiento de los beneficiarios intermedios, a fin de evaluar su capacidad de influencia en la definición de las políticas públicas de sus respectivos países). Si bien este estudio presenta dificultades metodológicas por la no disponibilidad de un grupo aleatorio de control, de todos modos daría luces sobre un aspecto central respecto del cual no hay antecedentes, que es en qué medida las acciones del Programa contribuyen efectivamente al logro de su Propósito y aportan al de su Fin.
4. Implementar mecanismos generalizados, y de preferencia formalizados, para la evaluación permanente de las acciones del Programa y para el seguimiento de los beneficiarios intermedios, orientados a medir el impacto del Programa en los beneficiarios intermedios, con énfasis (al menos en el caso del componente de becas) en sus respectivas trayectorias profesionales una vez que terminan su participación en el Programa. Sus resultados deben servir para retroalimentar las decisiones al interior del Programa, dando una base para orientar tanto el privilegio de algunos de los tipos de acciones desarrolladas, como las características que se les dé. Estos mecanismos de

evaluación incluirían la contratación, con cierta periodicidad, de estudios externos de impacto y satisfacción de beneficiarios.

Esta recomendación implica por un lado que de ahora en adelante el CTPD registre la información sobre los beneficiarios intermedios organizándola de manera de distinguir: a) los beneficiarios intermedios según la jerarquía de la función estatal ocupada en sus respectivos países (intermedia o superior a nivel de Estado central o de sus órganos descentralizados), lo que significa que el dato a registrar es básicamente la jerarquía del funcionario; b) los órganos gubernamentales de donde los beneficiarios intermedios provienen, identificando las agencias estatales más beneficiadas por el CTPD, lo que significa que el dato a registrar es el área estatal (económica, social, política, etc.), y c) la capacidad de influencia de esos órganos gubernamentales sobre las políticas exteriores de sus países.

Y por otro lado implica que el Programa construya y cuantifique indicadores desagregados para la evaluación de sus acciones, considerando las particularidades de los costos de cada actividad (transporte, infraestructura, equipo, entre otros), para monitorear los niveles de eficacia y eficiencia alcanzados en las actividades realizadas en cada componente, así como su evolución en el tiempo.

5. Complementariamente a la primera parte de la recomendación anterior, se recomienda establecer mecanismos de vinculación permanente con los ex beneficiarios (p. ej. asociaciones de ex becarios), a fin de no sólo facilitar las evaluaciones correspondientes a esa recomendación, sino de potenciar la sustentabilidad de los beneficios a la política exterior, en forma equivalente a la de los mecanismos de fidelización de clientes utilizados en el mundo comercial. Esta recomendación es similar a una de las realizadas por el Panel que evaluó el Programa en el proceso EPG del año 2000.
6. Evaluar explícitamente la triangulación y los aportes de los beneficiarios, para establecer formas y niveles óptimos, teniendo en consideración por un lado la conveniencia de allegar fondos y por otro los riesgos asociados: a) a la triangulación (principalmente, el riesgo de desdibujamiento de la cooperación chilena cuando ésta es entregada en asociación con fuentes donantes, que implique una dilución del beneficio a favor del socio aportador) y b) al aporte exigido a los beneficiarios (principalmente, el paso de la percepción de cooperación a la de venta de servicios). Esta evaluación debe hacerse desde la perspectiva de maximizar el efecto en términos del Propósito y el Fin del Programa, y puede requerir de estudios especializados.
7. Estudiar con detenimiento los gastos en administración, midiéndolos en forma desagregada respecto de los gastos generales de la institución, de manera de determinar las causas de su comportamiento, a fin de definir y aplicar medidas para realizar una buena gestión del mismo (se debe tener presente que no se puede descartar a priori que el nivel observado se deba a los costos, básicamente, de viajes y de negociaciones que implica promocionar y controlar acciones que se realizan fuera del país.
8. Generar mecanismos adecuados de coordinación con otros programas dentro del Ministerio de Relaciones Exteriores, con otros ministerios nacionales y con otras instituciones que realicen actividades similares a las del Programa, a fin de mantener información actualizada sobre las distintas actividades realizadas (útil para evaluar las actividades a realizar con cada país buscando reforzar complementariedades y evitar duplicaciones) buscando, en la medida de lo compatible con los objetivos de los otros programas, alinearlos en torno al logro del Propósito del CTPD. Para tal efecto, el Panel recomienda un procedimiento de búsqueda de esa solución, consistente en iniciar conversaciones con la División de Coordinación Interministerial de la SEGPRES, a fin de llegar a establecer un plan definido de trabajo, instalando la necesidad de coordinar coherentemente la totalidad de las acciones de cooperación que son emprendidas separadamente, y a menudo careciendo de visibilidad, por parte de los diversos Ministerios, Servicios y Agencias del Estado de Chile. En tal sentido, esta recomendación podría iniciarse con un levantamiento de las acciones de cooperación que son generadas por otras instituciones, sin la coordinación con el Programa.

9. Definir e implementar mecanismos tendientes a aprovechar las capacidades institucionales del CTPD para no sólo generar cooperación, sino aprovechándolas para obtener, y difundir hacia donde sea necesario, tanto los aprendizajes que se generan en las acciones de cooperación como los aportes que los países beneficiarios pueden hacer prestando a nuestro país asistencia en aspectos en que tengan liderazgo. La sugerencia de potenciar la reciprocidad ha sido abordada en forma insuficiente por el Programa, con sólo cuatro experiencias en el cuatrienio en las cuales Brasil, Costa Rica y Uruguay realizaron acciones de cooperación en Chile. Una forma de avanzar en este sentido sería por un lado establecer sistemas (como podrían ser seminarios inter-institucionales) en que los profesionales que han participado en acciones de cooperación difundan sus propios aprendizajes, y por otro programar actividades de reciprocidad para que Chile capitalice experiencias de otros países.

V. BIBLIOGRAFÍA

- Revista Chilena de Cooperación, junio de 1996, citado en Informe Final de Evaluación “Proyecto de Cooperación Técnica para Países en Desarrollo (CPTD)”, Santiago, Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, septiembre 2000, Tomo 1.
- Principales hitos políticos y administrativos. Período 2000-2005, Santiago, AGCI.
- Convocatoria general Quinto Curso Internacional en Herramientas Geológicas para el desarrollo sustentable de los países. Santiago, AGCI, Septiembre 2007.
- Convocatoria año 2007 Diplomado Políticas Públicas de Superación de la Pobreza. Instrumentos de Medición. Santiago, AGCI.
- Programa de Becas de Cooperación Horizontal, convocatoria 2008, AGCI. Noviembre 2008
- Hechos relevantes del departamento en el año 2007 y desafío 2008, AGCI, Departamento CTPD, Diciembre 2007.
- La cooperación triangular de Chile. Series Estudios y documentos n° 1. AGCI 1999
- Proyecto de reglamento Interno de la AGCI, Santiago, Diciembre 2004
- Programa de Cooperación Horizontal AGCI, Santiago, AGCI 2007
- Ley N° 18.989 (Ministerio del Interior). Crea la Agencia de Cooperación Internacional. Diario Oficial 19 junio 1990.
- Balance de gestión integral 2006, Santiago, AGCI 2007.
- Informe Final de Evaluación “Proyecto de Cooperación Técnica para Países en Desarrollo (CPTD)”, Santiago, Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, septiembre 2000
- Consultoría “Apoyo al fortalecimiento Institucional y redefinición estratégica de la AGCI, PNUD. Términos de referencia de la propuesta. Santiago, Octubre 2007.
- Pauta de cuestionario del estudio “Percepciones sobre fortalezas y debilidades de la AGCI desde los directivos y profesionales”, Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile, Santiago, 2007.
- Consultoría “apoyo a la cooperación sur-sur entre Chile y países de América Latina, el Caribe y otros países en desarrollo” Sistema de Naciones Unidas. Términos de referencia, Santiago, 2007.
- Presentación “Cooperación triangular, Agencia de cooperación Alemana”, AGCI 2007
- Presentación Cooperación triangular Agencia de cooperación Japonesa”, AGCI, Diciembre 2007.
- Informe sobre misión de evaluación del instrumento de la cooperación triangular de Alemania con Chile”, Elisa Beckdorf, Santiago, AGCI Octubre 2007.
- Anexo 2 Antecedentes presupuestarios 2008, AGCI 2008.
- Ficha de Antecedentes del Programa. Preparación Marco Lógico, Santiago, Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.
- Ficha de presentación de programas “programa de Asistencia técnica”. Presupuesto año 2008, AGCI.
- Ficha de presentación de programas “programa de formación y becas”. Presupuesto año 2008, AGCI.
- Ficha de presentación de programas “programa de asistencia técnica triangular”. Presupuesto año 2008, AGCI.
- Estadísticas Cooperación técnica entre países en Desarrollo 2003-2006, Santiago, AGCI.
- Ficha de antecedentes del programa. Información complementaria Programa CTPD 2008.
- Indicadores período 2004 – 2007, Departamento de Política y Planificación, Sistema Integrado de Gestión (SIG). Programa CTPD, Santiago AGCI.
- Evaluación de la Cooperación Triangular (CTR) GTZ Santiago - AGCI de Chile 2005-2007, Nina Heinsohn Berlín, 2007.
- Informe sobre Misión de Evaluación del Instrumento de la Cooperación Triangular de Alemania con Chile, Elisa Beckdorf, 2007.
- Evaluación del Instrumento de la Cooperación Triangular, Elisa Beckdorf, Nina Heinsohn, Marcela Sottolichio, 2007 (presentación)

VI. ENTREVISTAS REALIZADAS

- Carmen Gloria Marambio, Jefa del Departamento de Cooperación Horizontal, AGCI. Patricia González, Profesional Departamento de Cooperación Horizontal, AGCI Miércoles 13 Febrero 2008 – Lunes 18 febrero 2008.
- Carol Pinto-Agüero, Jefe del Departamento de Cooperación Horizontal, AGCI, Miércoles 13 Febrero 2008.
- Gabriela León, Coordinadora de programas, Unidad de Triangulación, AGCI, Lunes 18 Febrero 2008.
- Valeria Matus, Asistente Departamento De Formación y Becas, AGCI, Miércoles 13 de Febrero 2008.

Reuniones sostenidas:

21 enero de 2008

Maria Teresa Hamuy - DIPRES

Álvaro Espinoza - DIPRES

Camilo Luco – Departamento Cooperación Horizontal AGCI

Patricia González - Departamento Cooperación Horizontal AGCI

Norma Rebolledo – Ministerio de Relaciones Exteriores

Carol Pinto-Agüero - Departamento de Formación y Becas AGCI

Elisa Beckdorf –Unidad de Planificación y Control de gestión AGCI

Mario Gaymer- Coordinador Panel evaluador

Alfredo Joignant – Evaluador

Ursula Araya – Evaluadora

22 enero de 2008

Maria Teresa Hamuy - DIPRES

Álvaro Espinoza - DIPRES

Camilo Luco – Departamento Cooperación Horizontal AGCI

Patricia González - Departamento Cooperación Horizontal AGCI

Norma Rebolledo – Ministerio de Relaciones Exteriores

Paulina Soto – Departamento de Formación y Recursos Humanos AGCI

Elisa Beckdorf – Unidad de Planificación y Control de gestión AGCI

Mario Gaymer- Coordinador Panel evaluador

Alfredo Joignant – Evaluador

Ursula Araya – Evaluadora

14 marzo de 2008

Maria Teresa Hamuy - DIPRES

Álvaro Espinoza - DIPRES

Eugenio Pérez – Director Ejecutivo Subrogante AGCI

Patricia González - Departamento Cooperación Horizontal AGCI

Paulina Soto – Departamento de Formación y Recursos Humanos AGCI

Gabriela León - Unidad de Triangulación AGCI

Marcela Sotolichio – Unidad de Triangulación AGCI

Elisa Beckdorf – Unidad de Planificación y Control de gestión AGCI

Mario Gaymer - Coordinador panel evaluador

Alfredo Joignant – Evaluador

Ursula Araya – Evaluadora

21 abril de 2008

Maria Teresa Hamuy - DIPRES

Álvaro Espinoza - DIPRES

Carmen Gloria Marambio - Jefa departamento de Cooperación Horizontal AGCI

Eugenio Pesserl – Departamento Cooperación Horizontal AGCI

Patricia González - Departamento Cooperación Horizontal AGCI

Paulina Soto – Departamento de Formación y Recursos Humanos AGCI

Evan Catalán – Encargada de Presupuestos - AGCI

Sofía Rodríguez – Departamento de Cooperación Horizontal AGCI

Camilo Luco – Departamento de Cooperación Horizontal AGCI

Elisa Beckdorf – Departamento de Política y Planificación AGCI

Lilian Troncoso – Departamento de Política y Planificación AGCI

Mario Gaymer – Coordinador Evaluación

Alfredo Joignant – Evaluador

Ursula Araya – Evaluadora

30 mayo de 2008

Maria Teresa Hamuy - DIPRES

Álvaro Espinoza - DIPRES

Cristina Lazo – Directora Ejecutiva AGCI

Carmen Gloria Marambio - Jefa Departamento Cooperación Horizontal AGCI

Camilo Luco – Profesional Departamento Cooperación Horizontal AGCI

Paulina Soto – Departamento de Formación y Recursos Humanos AGCI

Gabriela León - Unidad de Triangulación AGCI

Elisa Beckdorf – Unidad de Planificación y Control de gestión AGCI

Lilian Troncoso - Unidad de Planificación y Control de gestión AGCI

Evan Catalán – Encargada de Presupuestos - AGCI

Cristián Bustamante – Representante Ministerio de RR.EE.

Mario Gaymer - Coordinador panel evaluador

Ursula Araya – Evaluadora

VII. ANEXOS

ANEXO 1(a): Matriz de Evaluación del Programa

NOMBRE DEL PROGRAMA: <i>PROYECTO DE COOPERACIÓN TÉCNICA ENTRE PAÍSES EN DESARROLLO</i>				
AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 1993				
MINISTERIO RESPONSABLE: <i>MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES</i>				
SERVICIO RESPONSABLE: AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE CHILE				
OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA: 3				
PRODUCTO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA: 3				
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN (Periodicidad de medición)	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ³²	Fórmula de Cálculo		
FIN: Como parte de la política exterior del país, contribuir a reforzar y profundizar la presencia de Chile en el sistema internacional ³³ (*).				

³² Ver capítulo XII de documento “Evaluación de Programas. Notas Técnicas”, División de Control de Gestión, DIPRES, 2007; en www.dipres.cl Publicaciones, Control de Gestión Pública. Se debe incluir indicadores adecuados para medir las cuatro dimensiones del desempeño del Programa a nivel de propósito y componentes, según corresponda. En particular en el caso de los componentes, teniendo presente su naturaleza, considerar la pertinencia de la aplicación de las diferentes dimensiones y ámbitos de los indicadores.

³³ Entendido en un sentido amplio que incluye a los estados (organismos públicos y sector privado) y a los organismos internacionales con los cuales Chile tiene relaciones políticas, económicas y sociales o busca crearlas.

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN (Periodicidad de medición)	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo		
<p>PROPÓSITO: Fortalecimiento de las relaciones de cooperación con los países de similar o menor desarrollo relativo que Chile, y con fuentes donantes externas, que generen beneficios mutuos, con especial énfasis en América Latina y el Caribe.</p>	<p><u>ECONOMÍA/Proceso:</u> Porcentaje de ejecución del gasto del programa de CTPD.</p>	$\left[\frac{\text{Gasto efectivo del programa}}{\text{Asignación presupuestaria del programa de CTPD}} \right] * 100$	<p>Registros financieros contables de AGCI</p> <p>Reporte del SIG</p>	<p>La existencia de acuerdos de cooperación fortalece los vínculos con los países afines.</p>
	<p><u>EFICACIA/Proceso:</u> Porcentaje de países beneficiados con proyectos por el programa CTPD, respecto del total de países definidos como prioritarios por la política exterior.</p>	$\left[\frac{\text{Nº de países beneficiados}}{\text{Nº de países objetivo del programa}} \right] * 100$	<p>Documento de programación (Documento de Política Exterior Anual)</p> <p>Actas del Consejo</p> <p>Informe anual de actividades (Memoria)</p>	
	<p><u>EFICACIA/Proceso:</u> Porcentaje de países beneficiados con proyectos por el programa CTPD, respecto de la población potencial de países</p>	$\left[\frac{\text{Nº de países beneficiados}}{\text{Nº de países población potencial del programa}} \right] * 100$	<p>Documento de programación (Documento de Política Exterior Anual)</p> <p>Actas del Consejo</p> <p>Informe anual de actividades (Memoria)</p>	
	<p><u>ECONOMÍA/Producto:</u> Tasa de variación del presupuesto aprobado del Programa</p>	$\left[\frac{\text{Asignación presupuestaria del programa de CTPD año } t}{\text{Asignación presupuestaria del programa de CTPD año } t-1} - 1 \right] * 100$		

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN (Periodicidad de medición)	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo		
<p>COMPONENTE 1:</p> <p>Intercambiar conocimientos técnicos, científicos, institucionales, culturales y políticos con los países de similar o menor desarrollo relativo que Chile, con énfasis en áreas geográficas prioritarias.</p>	<p>EFICACIA/Proceso Porcentaje de países beneficiarios del componente de asistencia técnica, respecto del total de países considerados prioritarios en la programación de la política exterior.</p>	<p>$[(\text{Número de países de la región beneficiarios del componente de asistencia técnica}) / (\text{Número de países que conforman las prioridades de política exterior})] * 100$</p>	<p>Documentos de Programación Anual.</p> <p>Actas del Consejo de AGCI</p> <p>Informe Anual de Actividades Desarrolladas.</p> <p>Registros Financieros Contables</p> <p>Registros Estadísticos</p> <p>Registros de las embajadas en los países beneficiarios</p> <p>Encuestas a instituciones favorecidas por la Asistencia Técnica.</p>	<p>La asistencia técnica chilena es requerida por países de la región, comprometiendo recursos compartidos para ello.</p> <p>La asistencia técnica es bien valorada por las autoridades del país receptor</p> <p>No hay cambios en la definición de las áreas geográficas prioritarias.</p>
	<p>EFICACIA/Producto Tasa de variación en dedicación de días-horas hombre.</p>	<p>$[\text{Días-hombre de dedicación total a la producción del componente, año t}] / [\text{Días-hombre de dedicación total a la producción del componente, año t-1}] - 1] * 100$</p>		
	<p>ECONOMIA/Producto Porcentaje de aporte de contraparte de países receptores en proyectos de cooperación horizontal.</p>	<p>$(\sum \text{del aporte anual de contrapartes de países receptores} / \text{gasto total anual de asistencias técnicas}) * 100$</p>		
	<p>ECONOMÍA/Producto: Tasa de variación del presupuesto aprobado del Componente</p>	<p>$[(\text{Presupuesto del Componente año t}) / (\text{Presupuesto del Componente año t-1}) - 1] * 100$</p>		
	<p>EFICIENCIA/Proceso Gasto promedio anual por día de asistencia técnica otorgado.</p>	<p>$(\sum \text{del gasto total de asistencia técnica otorgada en el año t}) / (\text{N}^\circ \text{ de días de asistencia técnica otorgada en el año t}).$</p>		

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN (Periodicidad de medición)	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo		
COMPONENTE 2: Perfeccionamiento en Chile de profesionales de países de similar o menor desarrollo relativo, a través del otorgamiento de becas de corta o larga duración.	EFICACIA/ Producto: Porcentaje de becas otorgadas respecto de las solicitadas (Corta duración y Larga Duración)	$(\text{Número de becas otorgadas en el año}) / (\text{Número de solicitudes presentadas en el año}) * 100$	Registros estadísticos del Programa de Becas	Existe oferta y disponibilidad por parte de las instituciones chilenas para entregar conocimientos en el marco de un Programa de Becas de Postgrado y Diplomado. Los becarios ocupan cargos de importancia en su país algún tiempo después de regresar
	EFICACIA/ Producto: Tasa de variación en número de becas de corta duración otorgadas	$[(\text{Becas de corta duración otorgadas año } t - \text{Becas de corta duración otorgadas año } t-1) - 1] * 100$	Registros financiero - contables del Programa de Becas	
	(EFICACIA/ Producto: Tasa de variación en número de becas nuevas de larga duración otorgadas)	$[(\text{Becas nuevas de larga duración otorgadas año } t - \text{Becas nuevas de larga duración otorgadas año } t-1) / (\text{Becas nuevas de larga duración otorgadas año } t-1)] * 100$	Registros financiero - contables del Programa de Becas	
	EFICIENCIA/Proceso: Costo Promedio anual por becario de postgrado.	Costo total anual del Programa de becas de postgrado/ N° de becas de Postgrado otorgadas en el año.	Registros financiero - contables del Programa de Becas	
	EFICIENCIA/Proceso: Costo Promedio anual por becario de Diplomado.	Costo total anual del Programa de becas de diplomado/ N° de becas de diplomado otorgadas en el año.	Registros financiero - contables del Programa de Becas	
ECONOMÍA/Producto: Tasa de variación del presupuesto aprobado del Componente	$[(\text{Presupuesto del Componente año } t) / (\text{Presupuesto del Componente año } t-1) - 1] * 100$	Registros financiero - contables del Programa de Becas		

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN (Periodicidad de medición)	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo		
<p>COMPONENTE 3:</p> <p>Asistencia técnica a países de similar o menor desarrollo relativo que Chile implementada a través de la modalidad de Cooperación Triangular³⁴).</p>	<p>EFICIENCIA/Proceso: Gasto promedio anual por día de Asistencia Técnica otorgado, excluyendo costos de transporte.</p>	$(\sum \text{del gasto total de asistencia técnica otorgada en el año} / \text{N}^\circ \text{ de días de asistencia técnica otorgada en el año})$	<p>Registros Financiero contables de AGCI.</p> <p>Registro Estadístico de AGCI.</p>	<p>Existe oferta y disponibilidad por parte de las instituciones chilenas para entregar asistencia técnica a los países a los que se orienta el programa.</p> <p>Existe credibilidad en las fuentes cooperantes tradicionales en la capacidad de Chile para replicar experiencias exitosas generadas a partir de la cooperación bilateral recibida.</p> <p>Hay credibilidad en las fuentes cooperantes tradicionales en la capacidad de Chile para establecer relaciones de cooperación triangular</p>
	<p>ECONOMIA/Producto: Porcentaje de aporte de contraparte de países donantes y beneficiarios en proyectos de cooperación triangular.</p>	$(\sum \text{aporte anual de países donantes y beneficiarios de asistencia técnica triangular} / \text{gasto total anual de asistencia técnica triangular}) * 100$	<p>Registros Financiero contables de AGCI.</p> <p>Documentos de Convenios firmados con Países donantes y Países beneficiarios.</p> <p>Informe anual de actividades (memoria)</p>	
	<p>ECONOMÍA/Producto: Tasa de variación del presupuesto aprobado más los aportes de contraparte de países donantes y beneficiarios del Componente</p>	$[(\text{Presupuesto del Componente año } t) / (\text{Presupuesto del Componente año } t-1) - 1] * 100$	<p>Registros Financiero contables de AGCI.</p>	

³⁴ La cooperación triangular consiste en la asociación entre 2 países u organismos donantes para la realización de una actividad o proyecto de cooperación internacional en beneficio de un tercer país.

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN (Periodicidad de medición)	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo		
<p><u>ACTIVIDADES:</u></p> <p><u>COMPONENTE 1:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Reuniones con Puntos Focales y Comisiones Mixtas -Programación anual de la cooperación -Coordinación intersectorial (expertos) -Misiones de asistencia técnica chilena -Pasantías de profesionales y técnicos extranjeros -Seminarios nacionales en países beneficiarios -Seminarios regionales -Misiones de seguimiento y evaluación <p><u>COMPONENTE 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Licitación de los cursos de Diplomado diplomado -Elaboración y difusión de la convocatoria -Selección de los postulantes y comunicación de los resultados a los interesados y a las embajadas de Chile en los países beneficiarios -Implementación logística de la traída de los becarios a Chile -Incorporación de los becarios seleccionados a las universidades correspondientes -Coordinación, supervisión y seguimiento de los becarios y de otras actividades específicas -Organización del regreso de los becarios a sus respectivos países 				

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN (Periodicidad de medición)	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo		
<u>ACTIVIDADES:</u> <u>COMPONENTE 3:</u> -Reuniones con fuentes donantes y Puntos Focales -Participación en Comisiones Mixtas -Programación anual de la cooperación -Coordinación intersectorial (expertos) -Misiones de Asistencia Técnica chilena -Pasantías de profesionales y técnicos extranjeros -Cursos en países beneficiarios -Misiones de Exploración para Triangulación -Cursos internacionales -Misiones de seguimiento y evaluación				

ANEXO 1(b): Medición de Indicadores Matriz de Evaluación del Programa, período 2004-2007

NOMBRE DEL PROGRAMA: <i>PROYECTO DE COOPERACIÓN TÉCNICA ENTRE PAÍSES EN DESARROLLO</i>						
AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 1993						
MINISTERIO RESPONSABLE: <i>MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES</i>						
SERVICIO RESPONSABLE: AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE CHILE						
OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA: 3						
PRODUCTO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA: 3						
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		CUANTIFICACION			
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ³⁵	Fórmula de Cálculo	2004	2005	2006	2007
FIN: Como parte de la política exterior del país, contribuir a reforzar y profundizar la presencia de Chile en el sistema internacional ³⁶ (*).						

³⁵ Ver capítulo XII de documento “Evaluación de Programas. Notas Técnicas”, División de Control de Gestión, DIPRES, 2007; en www.dipres.cl Publicaciones, Control de Gestión Pública. Se debe incluir indicadores adecuados para medir las cuatro dimensiones del desempeño del Programa a nivel de propósito y componentes, según corresponda. En particular en el caso de los componentes, teniendo presente su naturaleza, considerar la pertinencia de la aplicación de las diferentes dimensiones y ámbitos de los indicadores.

³⁶ Entendido en un sentido amplio que incluye a los estados (organismos públicos y sector privado) y a los organismos internacionales con los cuales Chile tiene relaciones políticas, económicas y sociales o busca crearlas.

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		CUANTIFICACION			
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo	2004	2005	2006	2007
PROPÓSITO: Fortalecimiento de las relaciones de cooperación con los países de similar o menor desarrollo relativo que Chile, y con fuentes donantes externas, que generen beneficios mutuos, con especial énfasis en América Latina y el Caribe.	<u>ECONOMÍA/Proceso:</u> Porcentaje de ejecución del gasto del programa de CTPD.	$\left[\frac{\text{Gasto efectivo del programa}}{\text{Asignación presupuestaria del programa de CTPD}} \right] * 100$	99.9% 738.493 / 739.337	99,9% 2.292.645 / 2.294.288	99,9% 2.292.645 / 2.294.288	96 % 1.555.270 / 1.620.073
	<u>EFICACIA/Proceso:</u> Porcentaje de países beneficiados con proyectos por el programa CTPD, respecto del total de países definidos como prioritarios por la política exterior.	$\left[\frac{\text{Nº de países beneficiados}}{\text{Nº de países objetivo del programa}} \right] * 100$	N/D	N/D	N/D	N/D
	<u>EFICACIA/Proceso:</u> Porcentaje de países beneficiados con proyectos por el programa CTPD, respecto de la población potencial de países	$\left[\frac{\text{Nº de países beneficiados}}{\text{Nº de países población potencial del programa}} \right] * 100$	100% 33 / 33	100% 35 / 35	77% 27 / 35	100 % 35 / 35
	<u>ECONOMÍA/Producto:</u> Tasa de variación del presupuesto aprobado del Programa	$\left[\frac{\text{Asignación presupuestaria del programa de CTPD año } t}{\text{Asignación presupuestaria del programa de CTPD año } t-1} - 1 \right] * 100$	N/D	N/D	N/D	N/D

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		CUANTIFICACION			
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo	2004	2005	2006	2007
COMPONENTE 1: Intercambiar conocimientos técnicos, científicos, institucionales, culturales y políticos con los países de similar o menor desarrollo relativo que Chile, con énfasis en áreas geográficas prioritarias.	EFICACIA/Proceso Porcentaje de países beneficiarios del componente de asistencia técnica, respecto del total de países considerados prioritarios en la programación de la política exterior.	[(Número de países de la región beneficiarios del componente de asistencia técnica) / (Número de países que conforman las prioridades de política exterior)] * 100	N/D	N/D	N/D	N/D
	EFICACIA/Producto Tasa de variación en dedicación de días-horas hombre.	[Días-hombre de dedicación total a la producción del componente, año t) / Días-hombre de dedicación total a la producción del componente, año t-1) - 1] * 100	89.3% 17.500	N/D	N/D	N/D
	ECONOMIA/Producto Porcentaje de aporte de contraparte de países receptores en proyectos de cooperación horizontal.	(Σ del aporte anual de contrapartes de países receptores / gasto total anual de asistencias técnicas) * 100	85% 1.849.497/ 2.175.021	59,9% 943.995 / 1.576.474	48% 992.981/ 2.006.130	35,7 % 400.000/ 1.120.466
	ECONOMÍA/Producto: Tasa de variación del presupuesto aprobado del Componente	[(Presupuesto del Componente año t) / (Presupuesto del Componente año t-1) - 1] * 100	N/D	N/D	N/D	N/D
	EFICIENCIA/Proceso Gasto promedio anual por día de asistencia técnica otorgado.	(Σ del gasto total de asistencia técnica otorgada en el año t) / (Nº de días de asistencia técnica otorgada en el año t).	116.6% 2.039.711 17.500	91,7% 1.465.938 / 15.991	104.93% 1.591.505 / 15.167	99,4% 1.013.604 / 10.200

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		CUANTIFICACION			
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo	2004	2005	2006	2007
COMPONENTE 2: Perfeccionamiento en Chile de profesionales de países de similar o menor desarrollo relativo, a través del otorgamiento de becas de corta o larga duración.	EFICACIA/ Producto: Porcentaje de becas otorgadas respecto de las solicitadas (Corta duración y Larga Duración)	(Número de becas otorgadas en el año)/ (Número de solicitudes presentadas en el año) * 100	N/D	N/D	N/D	N/D
	EFICACIA/ Producto: Tasa de variación en número de becas de corta duración otorgadas	$[(\text{Becas de corta duración otorgadas año } t - \text{Becas de corta duración otorgadas año } t-1) - 1] * 100$	N/D	N/D	N/D	N/D
	(EFICACIA/ Producto: Tasa de variación en número de becas nuevas de larga duración otorgadas)	$[(\text{Becas nuevas de larga duración otorgadas año } t - \text{Becas nuevas de larga duración otorgadas año } t-1) / (\text{Becas nuevas de larga duración otorgadas año } t-1)] * 100$	N/D	N/D	N/D	N/D
	EFICIENCIA/Proceso: Costo Promedio anual por becario de postgrado.	Costo total anual del Programa de becas de postgrado/ N° de becas de Postgrado otorgadas en el año.	5.667 175.668 / 31	8.048 241.446 / 30	7.980 558.608 / 70	6.208 645.601 / 104
	EFICIENCIA/Proceso: Costo Promedio anual por becario de Diplomado.	Costo total anual del Programa de becas de diplomado/ N° de becas de diplomado otorgadas en el año.	2.198 74.725 / 34	2.371 120.926 / 51	2.123 135.874 / 64	2.613 193.380 / 74
	ECONOMÍA/Producto: Tasa de variación del presupuesto aprobado del Componente	$[(\text{Presupuesto del Componente año } t) / (\text{Presupuesto del Componente año } t-1) - 1] * 100$	N/D	N/D	N/D	N/D

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		CUANTIFICACION			
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo	2004	2005	2006	2007
COMPONENTE 3: Asistencia técnica a países de similar o menor desarrollo relativo que Chile implementada a través de la modalidad de Cooperación Triangular ⁽³⁷⁾ .	EFICIENCIA/Proceso: Gasto promedio anual por día de Asistencia Técnica otorgado, excluyendo costos de transporte.	$(\sum \text{del gasto total de asistencia técnica otorgada en el año} / \text{N}^\circ \text{ de días de asistencia técnica otorgada en el año})$	N/D	N/D	N/D	N/D
	ECONOMIA/Producto: Porcentaje de aporte de contraparte de países donantes y beneficiarios en proyectos de cooperación triangular.	$(\sum \text{aporte anual de países donantes y beneficiarios de asistencia técnica triangular} / \text{gasto total anual de asistencia técnica triangular}) * 100$	87.9% 2.360.969 2.686.220	N/D	N/D	N/D
	ECONOMÍA/Producto: Tasa de variación del presupuesto aprobado más los aportes de contraparte de países donantes y beneficiarios del Componente	$[(\text{Presupuesto del Componente año t}) / (\text{Presupuesto del Componente año t-1}) - 1] * 100$	N/D	N/D	N/D	N/D

³⁷ La cooperación triangular consiste en la asociación entre 2 países u organismos donantes para la realización de una actividad o proyecto de cooperación internacional en beneficio de un tercer país.

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		CUANTIFICACION			
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo	2004	2005	2006	2007
<p><u>ACTIVIDADES:</u></p> <p><u>COMPONENTE 1:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Reuniones con puntos focales y Comisiones Mixtas -Programación anual de la cooperación -Coordinación intersectorial (expertos) -Misiones de asistencia técnica chilena -Pasantías de profesionales y técnicos extranjeros -Seminarios nacionales en países beneficiarios -Seminarios regionales -Misiones de seguimiento y evaluación <p><u>COMPONENTE 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Licitación de los cursos de Diplomado diplomado -Elaboración y difusión de la convocatoria -Selección de los postulantes y comunicación de los resultados a los interesados y a las embajadas de Chile en los países beneficiarios -Implementación logística de la traída de los becarios a Chile -Incorporación de los becarios seleccionados a las universidades correspondientes -Coordinación, supervisión y seguimiento de los becarios y de otras actividades específicas -Organización del regreso de los becarios a sus respectivos países 						

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		CUANTIFICACION			
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo	2004	2005	2006	2007
<u>ACTIVIDADES:</u> <u>COMPONENTE 3:</u> -Reuniones con fuentes donantes y puntos focales -Participación en Comisiones Mixtas -Programación anual de la cooperación -Coordinación intersectorial (expertos) -Misiones de Asistencia Técnica chilena -Pasantías de profesionales y técnicos extranjeros -Cursos en países beneficiarios -Misiones de Exploración para Triangulación -Cursos internacionales -Misiones de seguimiento y evaluación						

ANEXO 2: Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos

FICHA DE PRESENTACIÓN DE ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS Y DE GASTOS

1.1 Instrucciones Generales

Para efectos de comparar presupuestos y gastos, estos deben ser expresados en moneda de igual valor. Para actualizar los valores en pesos nominales a valores en pesos reales del año 2008, se debe multiplicar los primeros por los factores señalados en la siguiente tabla:

AÑO	FACTOR
2004	1.154
2005	1.119
2006	1.083
2007	1.042
2008	1.000

I. Información de la Institución Responsable del Programa Período 2004-2007 (en miles de pesos año 2008)

1.1. Presupuesto y Gasto Devengado³⁸ de la Institución Responsable del Programa

- Se debe señalar el total de presupuesto y gasto³⁹ correspondiente a la institución responsable (Subsecretaría, Servicio, Dirección, según corresponda) de la ejecución del programa en evaluación, en los ítemes de: (i) personal, ii) bienes y servicios de consumo, iii) inversión, iv) transferencias y v) otros.
- Corresponde al presupuesto inicial aprobado en la Ley de Presupuestos.

³⁸ Gasto devengado corresponde a todas las obligaciones en el momento que se generen, independientemente de que éstas hayan sido o no pagadas (Fuente: Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación - Oficio C.G.R. N° 60.820, de 2005).

³⁹ Ver capítulos VII, VIII y IX de documento "Evaluación de Programas. Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES, 2007; en www.dipres.cl. Publicaciones, Control de Gestión Pública.

Cuadro N°1
Presupuesto Inicial y Gasto Devengado de la Institución Responsable del Programa

(En miles de pesos año 2008)

Estas cifras ya están corregidas según observaciones realizadas por sector presupuestario DIPRES.

AÑO 2004	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	849.399	905.503	37,22
Bienes y Servicios de Consumo	447.469	449.146	18,46
Inversión	17.330	11.907	0,49
Transferencias	969.953	975.589	40,10
Otros (Prestaciones Provisionales Operaciones Años Anteriores, Otros Compromisos pendientes, y saldo final de Caja)	3.462	90.446	3,72
TOTAL	2.287.613	2.432.592	100,00

AÑO 2005	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	861.130	932.872	34,17
Bienes y Servicios de Consumo	437.268	456.851	16,73
Inversión	5.667	22.646	0,83
Transferencias	1.299.317	1.256.965	46,04
Otros (Deuda Flotante y Saldo Final Caja)	3.357	60.770	2,23
TOTAL	2.606.738	2.730.104	100,00

AÑO 2006	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	888.861	924.125	23,38
Bienes y Servicios de Consumo	309.173	313.170	7,92
Inversión	8.366	18.408	0,47
Transferencias	1.749.098	2.661.182	67,33
Otros (Deuda Flotante, y Saldo Final Caja)	3.249	35.830	0,91
TOTAL	2.958.747	3.952.715	100,00

AÑO 2007	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	989.688	960.319	25,70
Bienes y Servicios de Consumo	307.881	282.850	7,57
Inversión	18.577	31.999	0,86
Transferencias	1.767.396	2.342.349	62,68
Otros (Deuda Flotante y Saldo Final Caja)		119.291	3,19
TOTAL	3.083.542	3.736.808	100,00

AÑO 2008	Presupuesto Inicial
Personal	1.149.730
Bienes y Servicios de Consumo	258.392
Inversión	18.576
Transferencias	2.900.481
Otros (Identificar)	
TOTAL	4.327.179

Fuente: Ley Presupuestaria, BGI, Informes Presupuestarios.

Nota:

Presupuesto Inicial. En el año 2004, AGCI informa lo señalado por Ley en Transferencias Corrientes, que ese año consideraba la asignación de sala cuna en el Subtítulo 21 (Gastos en Personal) correspondiente a $M\$2.717 * 1,154 = M\3.136 . La diferencia se produjo, pues la DIPRES consideró la asignación de Sala

Cuna, en el Subtítulo 22 (Bienes y Servicios de Consumo, de acuerdo al nuevo clasificador presupuestario, que comenzó a regir en el año 2005).

Gasto Devengado, año 2004. Idem a la Observación anterior. En Bienes y Servicios de Consumo la DIPRES consideró el gasto devengado de sala cuna (1.026*1,154=M\$1.184), en cambio, AGCI lo consideró de acuerdo a lo informado en el BGI del año 2004, en transferencias corrientes, lo anterior explica la diferencia en lo informado por AGCI y DIPRES.

Gasto Devengado, Otros, AGCI consideró lo informado en el BGI de cada año, por lo tanto, siempre se incluye el saldo final de caja en el ítem Otros. En cambio, DIPRES no consideró las cifras del saldo final de caja, por tanto las diferencias que se produjeron en cada año, corresponden exactamente al Saldo final de caja.

II. Información Específica del Programa, Período 2004-2007 (en miles de pesos año 2008)

2.1. Fuentes de Financiamiento del Programa

- Corresponde incluir las fuentes de financiamiento del programa², sus montos (presupuesto) y porcentajes respectivos. Las fuentes a considerar son las siguientes:
 - Fuentes Presupuestarias:
 - (a) Asignación específica al Programa es aquella que se realiza con cargo al presupuesto asignado a la institución responsable mediante la Ley de Presupuestos del Sector Público.
 - (b) Asignación institución responsable para soporte administrativo: son los recursos financieros aportados al Programa por la institución responsable del mismo y que están consignados en la Ley de Presupuestos en el ítem 21 “Gastos en Personal” e ítem 22 “Bienes y Servicios de Consumo”, 29 “Adquisición de Activos No Financieros” u otros, del presupuesto de la institución responsable respectiva.
 - (c) Los aportes en otras instituciones públicas: son los recursos financieros incorporados en el presupuesto de otros organismos públicos (Ministerios, Servicios y otros), diferentes al responsable del programa. Corresponde incluir el detalle de dichos montos identificando los organismos públicos que aportan.
 - Fuentes Extrapresupuestarias: son los recursos financieros, que no provienen del Presupuesto del Sector Público tales como: aportes de Municipios, organizaciones comunitarias, los propios beneficiarios de un programa, privados o de la cooperación internacional. Corresponde incluir el detalle de los montos provenientes de “otras fuentes de financiamiento” identificando las fuentes.

Cuadro N°2
Fuentes de Financiamiento del Programa (En miles de pesos año 2008)

Fuentes de Financiamiento	2004		2005		2006		2007		2008		Variación 2004-2008
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	%	Monto	%	Monto	
1. Presupuestarias⁴⁰	1.031.147	27	1.276.402	55	2.733.906	69	85	2.549.640	91	2.754.601	1.723.454
1.1. Asignación específica al Programa	843.993	22	1.078.331	46	1.607.484	41	56	1.688.116	91	2.754.601	1.910.608
1.2. Asignación institución responsable para soporte administrativo (ítem 21, 22 y 29 ⁴¹ , entre otros) (*)	177.952	4,7	198.071	8	249.192	6	10	286.340	-	-	-
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas ⁴² (*)											
1.4. Incrementos durante el ejercicio presupuestario	9.202	0,3	-	-	877.230	22	19	575.184	-	-	-
2. Extrapresupuestarias⁴³	2.738.807	73	1.056.330	46	1.206.249	31	15	443.246	9	256.000	-2.482.807
Total	3.769.954	100	2.332.732	100	3.940.155	100	100	2.992.886	100	3.010.601	-759.353

Fuente: Ley Presupuesto y SIG de AGCI

2.2. Información Presupuestaria del Programa respecto del Presupuesto de la Institución Responsable

Corresponde incluir en la primera columna los montos del presupuesto inicial de la Institución Responsable, considerando la totalidad de los recursos institucionales. La cifras de este cuadro deben coincidir con los totales anuales del Cuadro N°1 "Presupuesto Inicial y Gasto Devengado de la Institución Responsable del Programa". En la segunda columna corresponde incluir los montos del presupuesto inicial del Programa. Las cifras deben coincidir con aquellas de los puntos 1.1. y 1.2. del Cuadro N°2 anterior.

Cuadro N°3
Porcentaje del Presupuesto Inicial del Programa en relación al Presupuesto Inicial del Servicio Responsable (En miles de pesos año 2008)

Observación: El presupuesto final del programa corresponde a la suma del presupuesto inicial asignado por Ley, más las modificaciones presupuestarias que se han aportado en años específicos (2004, 2006,

⁴⁰ Las Fuentes Presupuestarias corresponden al presupuesto asignado en la Ley de Presupuestos aprobada por el Congreso Nacional.

⁴¹ Son los recursos financieros aportados al Programa por la institución responsable del mismo y que están consignados en la Ley de Presupuestos en los subtítulos 21 "Gastos en Personal" e ítem 22 "Bienes y Servicios de Consumo" y 29 "Adquisición de Activos No Financieros", u otro, del presupuesto de la institución responsable respectiva.

⁴² Los aportes en presupuesto de otras instituciones públicas: son los recursos financieros incorporados en el presupuesto de otros organismos públicos (Ministerios, Servicios y otros), diferentes al responsable del programa.

⁴³ Fuentes Extrapresupuestarias : son los recursos financieros, que no provienen del Presupuesto del Sector Público tales como: aportes de Municipios, organizaciones comunitarias, los propios beneficiarios de un programa, privados o de la cooperación internacional.

2007) para el financiamiento del programa en coyunturas específicas (p.ej. Convenio de cooperación con México).

Año	Presupuesto Inicial de la Institución responsable (AGCI)	Presupuesto Inicial del Programa	Presupuesto Final del Programa (Inicial más modificaciones presupuestarias).	% Ppto.Final / Ppto. AGCI
2004	2.287.613	843.993	853.195	37,3%
2005	2.606.738	1.078.331	1.078.331	41,4%
2006	2.958.747	1.607.484	2.484.714	84,0%
2007	3.083.542	1.688.116	2.263.300	73,4%
2008	4.327.179	2.754.601	2.754.601	63,7%

Fuente: Ley de Presupuesto.

NOTA:

En el año 2004, el programa tuvo las siguientes modificaciones presupuestarias: Rebaja por M\$7.619, y un incremento de M\$16.821.- (Saldo inicial de caja)

En el año 2006, se incremento el presupuesto del programa debido a recursos extraordinarios en M\$ 877.230.-

En el año 2007, se incrementó el presupuesto del programa por convenio Chile - México M\$541.840.-, y en M\$ 33.344.- por concepto de otros ingresos.

2.3. Gasto Total del Programa

- Se debe señalar el total de gasto por año del Programa, incluidos aquellos con cargo a los recursos aportados por otras instituciones públicas o provenientes de las otras fuentes señaladas en el cuadro N° 2.
- El monto total de gasto del programa para cada año debe ser igual al monto total del Cuadro N°7 "Gastos de Administración del Programa y de Producción de los Componentes del Programa" del respectivo año.

Cuadro N°4
Gasto Total del Programa
(En miles de pesos año 2008)

AÑO	Gasto Devengado del Presupuesto ⁴⁴	Otros Gastos ⁴⁵ (*)	Total Gasto del Programa
2004	852.222	2.738.807	3.591.209
2005	1.076.356	1.056.330	2.132.686
2006	2.482.935	1.206.249	3.689.184
2007	2.263.070	443.246	2.706.316

Fuente: BGI, informes Presupuestarios.

(*)Financiados a través de Fuentes Externas

⁴⁴ Los montos consignados en la columna "Gasto Devengado" corresponden al gasto con cargo a los recursos consignados en los puntos 1.1. y 1.2. del Cuadro N°2 "Fuentes de Financiamiento".

⁴⁵ Corresponde a gastos con cargo a recursos aportados por otras instituciones públicas o privadas (puntos 1.3. y 2 del cuadro N°2 "Fuentes de Financiamiento del Programa").

2.4. Presupuesto y Gasto Devengado del Programa

- Se debe señalar el total de presupuesto y gasto del programa en evaluación, en los ítemes de: (i) personal, (ii) bienes y servicios de consumo, (iii) inversión, y (v) otros. En la medida que esto no sea posible, por estar algunos o la totalidad de estos ítemes en clasificaciones presupuestarias más amplias, se debe realizar la estimación correspondiente, asumiendo el programa respectivo como un Centro de Costos (Adjuntar anexo de cálculo y supuestos de dicha estimación).
- El presupuesto inicial corresponde al presupuesto inicial aprobado en la Ley de Presupuestos del Sector Público.
- El gasto devengado corresponde a todas las obligaciones en el momento que se generen, independientemente de que éstas hayan sido o no pagadas ⁴⁶.
- La información contenida en este punto debe ser consistente con la del Cuadro N°4 “Gasto Total del Programa”, en lo que se refiere a gasto devengado del presupuesto inicial.

⁴⁶ Fuente: Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación - Oficio C.G.R. N° 60.820, de 2005.

Cuadro N°5
Presupuesto Inicial y Gasto Devengado del Programa (En miles de pesos año 2008)

AGCI a la DIPRES informa mensualmente, en forma impresa, conjuntamente con la Ejecución Presupuestaria, por un lado: a) la ejecución del Subt. 24, tanto a nivel de subtítulo, asignación y desglose por componente; y b) lo dispuesto en el artículo 7 de la Ley de Presupuesto (en los decretos de transferencias se debe indicar el uso o destino que debe dar a los recursos la institución receptora.) Por lo tanto, la información se encuentra respaldada en el Sector presupuestario de DIPRES.

AÑO 2004	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	76.450	76.801	9,01
Bienes y Servicios de Consumo	34.620	32.695	3,84
Inversión			
Otros (Transferencias)	732.923	742.724	87,15
Total	843.993	852.220	100,00

AÑO 2005	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	75.613	72.498	6,74
Bienes y Servicios de Consumo	67.140	66.161	6,15
Inversión			
Otros (Transferencias)	935.578	937.697	87,12
Total	1.078.331	1.076.356	100,00

AÑO 2006	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	75.376	76.348	3,07
Bienes y Servicios de Consumo	129.960	348.775	14,05
Inversión			
Otros (Transferencias)	1.402.148	2.057.812	82,88
Total	1.607.484	2.482.935	100,00

AÑO 2007	Presupuesto Inicial	Gasto Devengado	
		Monto	%
Personal	75.060	73.874	3,26
Bienes y Servicios de Consumo	208.400	354.252	15,65
Inversión			
Otros (Transferencias)	1.404.656	1.834.944	81,08
Total	1.688.116	2.263.070	100,00

AÑO 2008	Presupuesto Inicial
Personal	1.040.000
Bienes y Servicios de Consumo	1.400.000
Inversión	314.601
Otros (Transferencias)	
Total	2.754.601

Fuente: Resoluciones, informes de Ejecución Presupuestaria.

Nota: En el año 2008 se cambia la clasificación presupuestaria. El gasto en viáticos asociado a las pasantías se traspa a los gastos en "personal"; y el gasto en bienes y servicios relacionados con la asistencia técnica se clasifica en el gasto en "bienes y servicios de consumo", y no en "transferencias". Por lo tanto, el presupuesto 2008 no incluye el ítem "Otros (transferencias)".

Respuesta: En cambio, en los años anteriores el ítem Otros (transferencias) incluye tanto gasto en personal como bienes y servicios de consumo referente a: becas, asistencia técnica, pasantías, etc.

2.5. Gasto de Producción de los Componentes del Programa

- Se debe señalar el monto total de gastos involucrados en la producción de cada componente del programa². En los casos que corresponda se debe hacer el desglose por región.

Cuadro N°6
Gasto de Producción de los Componentes del Programa
(En miles de pesos año 2008)

AGCI a la DIPRES informa mensualmente, en forma impresa, conjuntamente con la Ejecución Presupuestaria, la ejecución del Subt. 24, tanto a nivel de subtítulo, asignación y desglose por componente, por lo tanto esta información está respaldada en el Sector presupuestario.

AÑO 2004	APORTES BENEFICIARIOS	APORTES FUENTES	TOTAL POR COMPONENTE	TOTAL
Componente 1	0	0	128.488	128.488
Componente 2	14.563	0	495.882	510.445
Componente 3	589.924	2.134.320	227.853	2.952.097
Total	604.487	2.134.320	852.222	3.591.029

AÑO 2005	APORTES BENEFICIARIOS	APORTES FUENTES	TOTAL POR COMPONENTE	TOTAL
Componente 1	0	0	382.107	382.107
Componente 2	58.970	0	378.910	437.880
Componente 3	465.924	531.436	315.339	1.312.699
Total	524.895	531.436	1.076.356	2.132.687

AÑO 2006	APORTES BENEFICIARIOS	APORTES FUENTES	TOTAL POR COMPONENTE	TOTAL
Componente 1	0	0	796.888	796.888
Componente 2	20.705	0	1.440.442	1.461.147
Componente 3	538.723	646.821	245.605	1.431.149
Total	559.428	646.821	2.482.935	3.689.184

AÑO 2007	APORTES BENEFICIARIOS	APORTES FUENTES	TOTAL POR COMPONENTE	TOTAL
Componente 1	0	0	869.704	869.704
Componente 2	50.069	0	1.223.243	1.273.312
Componente 3	162.215	230.962	170.122	563.299
Total	212.284	230.962	2.263.070	2.706.316

Fuente: Informe Ejecución CTPD
Componente 1: Becas
Componente 2: Técnica
Componente 3: Triangular

NOTA: La distribución por componentes considera valores estimativos.

2.6. Gastos de Administración del Programa y Gastos de Producción de los Componentes del Programa

- Corresponde señalar el desglose del gasto en: (i) gastos de administración y (ii) gastos de producción de los componentes del programa.
- Los gastos de administración se definen como todos aquellos desembolsos financieros que están relacionados con la generación de los servicios de apoyo a la producción de los componentes, tales como contabilidad, finanzas, capacitación, evaluación, monitoreo, etc⁴⁷.

⁴⁷ Ver capítulo VIII de documento "Evaluación de Programas. Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES, 2007; en www.dipres.cl. Publicaciones, Control de Gestión Pública.

- Los gastos de producción de los componentes del programa son aquellos directamente asociados a la producción de los bienes y/o servicios (componentes) del programa, tales como pago de subsidios, becas, prestaciones de salud, etc².

Cuadro N°7
Gastos de Administración y Gastos de Producción de los Componentes del Programa
En miles de pesos año 2008

AÑO	Gastos de Administración	Gastos de Producción de los Componentes ⁴⁸	Aportes Fuentes/Beneficiarios	Total Gasto del Programa
2004	254.753	852.222	2.738.807	3.845.782
2005	270.569	1.076.356	1.056.330	2.403.255
2006	325.540	2.482.935	1.206.249	4.014.724
2007	360.214	2.263.070	443.246	3.066.530

Fuente: Ejecución Anual.

Nota: Incluir ítemes, supuestos y metodología de cálculo.

Metodología de cálculo: Se calcula el porcentaje de gastos en personal (sueldos de planta y contrata) que corresponden a los funcionarios que trabajan en el Programa CTPD para cada año. Posteriormente se aplica este porcentaje sobre el Subtítulo 22 de Gastos en Bienes y Servicios de Consumo, y luego se suman estas cifras para obtener el Gasto de Administración.

⁴⁸ Las cifras para cada año de esta columna deben coincidir con las cifras totales anuales del Cuadro N°6 Gasto de Producción de los Componentes del Programa.

ANEXO 3: Cuadro Análisis de Género.

ANEXO 4: Cuadro Detallado de Países Beneficiarios.

Cuadro N° 1
Total de acciones desarrolladas en cada país beneficiario
Años 2004-2007 (N° de acciones)

REGIÓN / PAÍS	AÑO				TOTAL
	2004	2005	2006	2007	
CARIBE ANGLÓFONO Y HAITÍ	6	4	57	29	96
Antigua y Barbuda	1	0	1	1	3
Dominica	0	0	1	0	1
Bahamas	0	0	1	0	1
Barbados	0	0	2	2	4
Belize	0	0	1	0	1
Grenada	0	0	0	0	0
Guyana	1	0	1	1	3
Haití	0	1	19	11	31
Puerto España	0	0	2	0	2
Jamaica	4	0	16	4	24
Santa Lucía	0	0	2	1	3
Suriname	0	0	1	0	1
Trinidad y Tobago	0	0	9	7	16
Saintts y Nevis	0	1	0	2	3
CARICOM	0	2	1	0	3
CENTROAMÉRICA Y CARIBE HISPANO	114	137	171	158	580
Regional	0	1	2	0	3
Cuba	9	9	7	13	38
Costa Rica	3	11	26	33	73
El Salvador	32	39	46	30	147
Guatemala	17	21	37	26	101
Honduras	9	7	14	15	45
Nicaragua	21	19	14	21	75
Panamá	6	14	11	7	38
República Dominicana	17	16	14	13	60
AMÉRICA DEL SUR Y MÉXICO	176	193	222	226	34
Regional	0	0	2	0	2
Argentina	4	12	14	11	41
Bolivia	66	38	23	36	163
Brasil	9	3	7	5	24
Chile	2	21	18	6	47
Colombia	20	28	28	40	116
Ecuador	33	14	22	24	93
México	4	4	11	13	32
Paraguay	5	6	15	36	62
Perú	24	56	65	38	183
Uruguay	7	8	14	14	43
Venezuela	2	3	3	3	11
TOTAL PROGRAMA	296	334	450	413	1.493

Fuente: Preparado por el Panel a partir de información de la AGCI
El CARICOM está tratado como si fuera un país más. En negrita está el total de cada región.

Cuadro N° 2A
COMPONENTE 1: Detalle de Acciones Realizadas en cada País Beneficiario Años 2004-2007
(N° de Acciones)

REGION / PAIS	2004								2005								2006								2007							
	AT	P	TN	SR	P.ES PE	INF RA	PR O	TOT AL	AT	P	TN	SR	P.ES PE	INF RA	PR O	TOT AL	AT	P	TN	SR	P.ES PE	INF RA	PR O	TOT AL	AT	P	TN	SR	P.ES PE	INF RA	PR O	TOT AL
CARIBE ANGLOFONO Y HAITI (total región)	2	0	0	3	0	0	0	5	1	2	0	0	0	0	0	3	11	2	1	1	1	1	0	17	7	4	0	0	1	1	0	13
Antigua y Barbuda				1				1								0								0								0
Dominica								0								0								0								0
Bahamas								0								0								0								0
Barbados								0								0								0								0
Belize								0								0								0								0
Grenada								0								0								0								0
Guyana	1							1								0								0								0
Haiti								0		1						1	9	2			1	1		13	7	2			1	1		11
Puerto España								0								0								0								0
Jamaica	1			2				3								0	1		1					2								0
Santa Lucía								0								0								0								0
Suriname								0								0								0								0
Trinidad y Tobago								0								0	1			1				2		2						2
Saintts y Nevis								0	1							1								0								0
CARICOM SECRETARIAT								0		1						1								0								0
CENTROAMERICA Y CARIBE HISPANO (total región)	10	0	3	8	0	0	0	21	21	4	7	9	0	0	0	41	17	3	6	6	0	12	0	44	14	5	2	0	0	14	0	35
Regional								0		1						1		2						2								0
Cuba	1		1					2	2		1	1				4								0	1	1				1		3
Costa Rica								0	3			2				5	3		1	1		2		7	3	2				2		7
El Salvador	2		1	4				7	3	1	1	3				8	5		1	3		3		12	2	1				2		5
Guatemala	2			3				5	3		2	1				6	4		2	1		1		8	4		1			3		8
Honduras	2			1				3								0	1					1		2	1					3		4
Nicaragua								0	3		1	1				5	2		2			3		7	2	1	1			1		5
Panamá	1							1	5	1	2	1				9	2			1		1		4	1					1		2
República Dominicana	2		1					3	2	1						3		1				1		2						1		1

AMERICA DEL SUR Y MEXICO (total región)	9	1	3	5	0	0	0	18	14	5	7	6	0	0	0	32	16	14	5	4	0	18	0	57	27	26	3	3	0	14	7	80
Regional							0								0		2						2								0	
Argentina							0								0		1		1			5		7	1					1		2
Bolivia	1			1			2	5	1	3	1				10	1	3	1					5	6	9	2				2	19	
Brasil				2			2								0							3		3	1	1				1		3
Chile			1				1				1				1			1						1				3				3
Colombia	6		2	1			9	4	2	3	1				10	1	1				1		3	6	5				2	1	14	
Ecuador							0								0	2						3		5	4	1	1			5	2	13
México							0		1						1	1			1			5		7		2				1		3
Paraguay							0								0	1	1	1						3	1	2				1		4
Perú	2	1		1			4	3	1	1	2				7	9	5	1	2			1		18	6	3				2	2	13
Uruguay							0	2			1				3	1	1	1						3	2	3				1		6
Venezuela							0								0									0								0
	AT	P	TN	SR	P.ES PE	INF RA	PR O	TOT AL	AT	P	TN	SR	P.ES PE	INF RA	PR O	TOT AL	AT	P	TN	SR	P.ES PE	INF RA	PR O	TOT AL	AT	P	TN	SR	P.ES PE	INF RA	PR O	TOT AL
TOTAL	21	1	6	16	0	0	0	44	36	11	14	15	0	0	0	76	44	19	12	11	1	31	0	118	48	35	5	3	1	29	7	128

DICCIONARIO DE SIGLAS:

Asistencia Técnica

Pasantía

Taller Nacional

Seminario Regional

Proyecto Especial (son aquellos que tienen presupuesto propio otorgado por DIPRES)

Proyecto

Infraestructura

AT

P

TN

SR

P. ESPE

PRO

INFRA

NOTA: Los países prioritarios en cada año figuran sombreados en el cuadro.

Cuadro N° 2B
COMPONENTE 2: Detalle de Acciones Realizadas en cada País Beneficiario Años 2004-2007
(N° de Acciones)

REGION / PAIS	BECAS DE LARGA DURACION (NUEVAS)					DIPLOMADOS					TOTAL COMPONENTE				
	AÑOS					AÑOS					AÑOS				
	2004	2005	2006	2007	TOTAL	2004	2005	2006	2007	TOTAL	2004	2005	2006	2007	TOTAL
CARIBE ANGLOFONO Y HAITI (total región)	0	0	7	0	7	0	0	30	16	46	0	0	37	16	53
Antigua y Barbuda					0			1	1	2	0	0	1	1	2
Dominica					0			1		1	0	0	1	0	1
Bahamas					0			1		1	0	0	1	0	1
Barbados					0			2	2	4	0	0	2	2	4
Belize					0			1		1	0	0	1	0	1
Grenada					0					0	0	0	0	0	0
Guyana			1		1				1	1	0	0	1	1	2
Haití			6		6					0	0	0	6	0	6
Puerto España					0			2		2	0	0	2	0	2
Jamaica					0			13	4	17	0	0	13	4	17
Santa Lucía					0			2	1	3	0	0	2	1	3
Suriname					0			1		1	0	0	1	0	1
Trinidad y Tobago					0			6	5	11	0	0	6	5	11
Saints y Nevis					0				2	2	0	0	0	2	2
CARICOM					0					0	0	0	0	0	0
CENTROAMERICA Y CARIBE HISPANO (total región)	0	1	14	15	30	16	29	34	33	112	16	30	48	48	142
Regional					0					0	0	0	0	0	0
Cuba				2	2	4	2	3	4	13	4	2	3	6	15
Costa Rica			2	2	4		2	8	7	17	0	2	10	9	21
El Salvador			3	1	4	3	7	2	5	17	3	7	5	6	21
Guatemala			3	3	6	3	5	8	6	22	3	5	11	9	28
Honduras			1	1	2		3	5	5	13	0	3	6	6	15
Nicaragua		1	3	3	7	3	4	1	2	10	3	5	4	5	17
Panamá			1	1	2	1		1	1	3	1	0	2	2	5
República Dominicana			1	2	3	2	6	6	3	17	2	6	7	5	20

AMERICA DEL SUR Y MEXICO (total región)	0	30	19	23	72	15	22	30	32	99	15	52	49	55	171
Regional											0	0	0	0	0
Argentina		3	1	1	5					0	0	3	1	1	5
Bolivia		6	4	3	13	4	6	2	5	17	4	12	6	8	30
Brasil		1	1	1	3					0	0	1	1	1	3
Chile					0					0	0	0	0	0	0
Colombia		3	2	4	9		1	3	4	8	0	4	5	8	17
Ecuador		4	2		6	3	4	4	7	18	3	8	6	7	24
México				5	5					0	0	0	0	5	5
Paraguay			3	3	6	4	4	3	6	17	4	4	6	9	23
Perú		10	5	4	19	4	7	13	7	31	4	17	18	11	50
Uruguay		2	1	1	4			5	3	8	0	2	6	4	12
Venezuela		1		1	2					0	0	1	0	1	2
TOTAL	0	31	40	38	109	31	51	94	81	257	31	82	134	119	366

NOTA: Los países priritarios en cada año figuran sombreados en el cuadro.

Cuadro N° 2C
COMPONENTE 3: Detalle de Acciones Realizadas en cada País Beneficiario Años 2004-2007
(N° de Acciones)

REGION / PAIS	2004						2005						2006						2007						
	SR	TN	P	A.T.	C.I.	TOTAL	SR	TN	P	A.T.	C.I.	TOTAL	SR	TN	P	A.T.	C.I.	TOTAL	SR	TN	P	A.T.	C.I.	TOTAL	
CARIBE ANGLOFONO Y HAITI (total región)	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	2	0	3	0	0	0	0	0	0	5
Antigua y Barbuda						0						0						0						0	0
Dominica						0						0						0						0	0
Bahamas						0						0						0						0	0
Barbados						0						0						0						0	0
Belize						0						0						0						0	0
Grenada						0						0						0						0	0
Guyana						0						0						0						0	0
Haiti						0						0						0						0	0
Puerto España						0						0						0						0	0
Jamaica			1			1						0				1		1						0	2
Santa Lucía						0						0						0						0	0
Suriname						0						0						0						0	0
Trinidad y Tobago						0						0				1		1						0	1
Saintts y Nevis						0						0						0						0	0
CARICOM						0				1		1	1					1						0	2
CENTROAMERICA Y CARIBE HISPANO (total región)	6	5	7	26	33	77	4	9	4	18	31	66	3	5	12	18	41	79	0	0	15	16	44	75	297
Regional						0						0						0						0	0
Cuba					3	3				1	2	3				1	3	4					4	4	14
Costa Rica					3	3		1		1	2	4			2		7	9			6	6	5	17	33
El Salvador	3	2	3	9	5	22	2	5	2	10	5	24	3	2	6	12	6	29			4	7	8	19	94
Guatemala				1	8	9		1		3	6	10		3	4	3	8	18			3	1	5	9	46
Honduras	1			1	4	6					4	4					6	6					5	5	21
Nicaragua	1	1	1	8	7	18	2	1		1	5	9					3	3			2	1	8	11	41
Panamá	1			1	2	4					5	5					5	5					3	3	17
República Dominicana		2	3	6	1	12		1	2	2	2	7				2	3	5				1	6	7	31

AMERICA DEL SUR Y MEXICO (total región)	5	42	4	52	40	143	5	14	23	25	42	109	3	7	4	44	58	116	1	3	18	28	41	91	459
Regional						0						0						0						0	0
Argentina	1			1	2	4			3		6	9				1	5	6			1		7	8	27
Bolivia		29		30	1	60		4		9	3	16		1		5	6	12		1	2	2	4	9	97
Brasil					7	7					2	2					3	3					1	1	13
Chile	1					1		3	15	2		20	1	1		15		17	1			2		3	41
Colombia		2		1	8	11	1	2		2	9	14		2	1	4	13	20			3	8	7	18	63
Ecuador		11	3	10	6	30				2	4	6		1	1	5	4	11			1		3	4	51
México					4	4					3	3					4	4					5	5	16
Paraguay					1	1			1		1	2				3	3	6		1	9	12	1	23	32
Perú	1		1	8	6	16	4	5	4	10	9	32	2	1	2	9	15	29		1	2	3	8	14	91
Uruguay	2			2	3	7					3	3		1		2	2	5				1	3	4	19
Venezuela					2	2					2	2					3	3					2	2	9
TOTAL	11	47	12	78	73	221	9	23	27	44	73	176	7	12	16	64	99	198	1	3	33	44	85	166	761

SIGLAS:

Seminario Regional

Taller Nacional

Pasantía

Asistencia Técnica

Curso Internacional

SR

TN

P

AT

CI

NOTA: Los países priritarios en cada año figuran sombreados en el cuadro.

Fuente Cuadros 2 A-B-C: AGCI

Dirección de Presupuestos
División de Control de Gestión