



2009:26

Sida Review

Carlos Romero  
José Waldo Castro  
Hugo Arévalo  
Nelson Machicao

## Evaluación Externa de la Implementación del Programa de Atención, Asesoramiento y Fortalecimiento a la Gestión Municipal y Control Social en Bolivia



# Evaluación Externa de la Implementación del Programa de Atención, Asesoramiento y Fortalecimiento a la Gestión Municipal y Control Social en Bolivia

**Carlos Romero**  
**José Waldo Castro**  
**Hugo Arévalo**  
**Nelson Machicao**

**Sida Review 2009:26**

**Asdi**

**Authors:** Carlos Romero, José Waldo Castro, Hugo Arévalo and Nelson Machicao.

The views and interpretations expressed in this report are the authors' and do not necessarily reflect those of the Swedish International Development Cooperation Agency, Sida.

**Sida Review 2009:26**

Commissioned by Sida, Department for Long-term Program Cooperation, Team for Bolivia

**Copyright:** Sida and the authors

**Date of final report:** July 2009

**Printed by:** Edita 2009

**Art. no.** Sida52616es

**ISBN:** 978-91-586-4097-9

**URN:NBN** se-2009-43

This publication can be downloaded from:  
<http://www.sida.se/publications>

---

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

Address: SE-105 25 Stockholm, Sweden.

Visiting address: Valhallavägen 199.

Phone: +46 (0)8-698 50 00. Fax: +46 (0)8-20 88 64.

[www.sida.se](http://www.sida.se) [sida@sida.se](mailto:sida@sida.se)

# Table of Contents

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	3
<b>1 Introducción</b> .....	6
<b>2 Antecedentes</b> .....	6
<b>3 Aspectos Conceptuales</b> .....	7
<b>4 Metodología de la Evaluación Externa</b> .....	9
4.1 Enfoque de la Evaluación .....	9
4.2 Instrumentos .....	9
<b>5 Interpretación Institucional del Programa</b> .....	13
5.1 Marco Estratégico del FPS .....	13
5.2 Marco Estratégico PAAF .....	15
5.3 Ubicación del PAAF en la Estructura Institucional .....	16
5.4 Análisis de la Pertinencia y Relevancia Conceptual del PAAF en el Marco del FPS .....	20
5.5 Análisis de la Participación de los Actores y de la Incidencia de Factores Externos .....	20
<b>6 Resultados</b> .....	22
6.1 Del Cumplimiento del Objetivo de Desarrollo .....	22
6.2 Del Cumplimiento del Objetivo General .....	26
6.3 Resultados Finales .....	30
6.4 Cumplimiento de los Resultados Intermedios .....	36
<b>7 Conclusiones</b> .....	53
7.1 Sobre la Pertinencia del Programa .....	53
7.2 Sobre el Cumplimiento del Objetivo de Desarrollo .....	54
7.3 Sobre el Cumplimiento del Objetivo General .....	55
7.4 Sobre el Cumplimiento de los Resultados Finales .....	56
7.5 Sobre el Cumplimiento de los Resultados del Componente: Plataforma de Atención a GM y OS .....	57
7.6 Sobre el Cumplimiento de los Resultados del Componente: Capacitación en Gestión Municipal y Control Social .....	58
7.7 Sobre el Cumplimiento de los Resultados del Componente: Estrategia de Comunicación Integral (ECI) .....	60
7.8 Sobre el Cumplimiento de los Resultados de la Gestión, Monitoreo y Evaluación del PAAF .....	61
7.9 Sobre la Estrategia Propuesta .....	62
<b>Terminos de Referencia</b> .....	65
<b>Anexo 1 Documentos Consultados</b> .....	71
<b>Anexo 2 Matriz de Variables, Dimensiones e Indicadores</b> .....	73
<b>Anexo 3 Lista de Entrevistados y Encuestados</b> .....	77
<b>Anexo 4 Cuadros de Distribución de frecuencias en porcentajes</b> .....	79



## Resumen Ejecutivo

La Evaluación Externa (EE) del PAAF se realizó con el objetivo de contar con una evaluación cuantitativa y cualitativa acerca del logro del objetivo general y de los objetivos específicos del PAAF en la primera fase de implementación del Programa, a saber, de diciembre de 2007 a marzo de 2009.

El trabajo de consultoría ha sido contratado por Asdi, en nombre de los donantes al Programa (Suecia y Dinamarca) y el FPS.

Conceptualmente el PAAF busca generar intangibles (capacidades) a través del intercambio de conocimientos entre los diversos actores (técnicos del FPS, Gobiernos Municipales y Organizaciones Sociales) a partir de la ejecución de bienes tangibles (obras), apoyando de esta manera a la lucha por la erradicación de la pobreza enunciada en el Plan Nacional de Desarrollo (PND).

Desde su diseño, la presente evaluación estuvo concebida como una investigación participativa. Por ello, se trabajó de forma estrecha con el equipo del PAAF en la oficina central del FPS, así como con representantes de los donantes en las diferentes etapas del proceso de evaluación. Se visitaron un total de veinticuatro municipios (veinte con intervención del PAAF y cuatro control), y siete oficinas técnicas en seis departamentos de Bolivia.

Las técnicas de investigación social fueron básicamente tres: 1) La revisión de los documentos y análisis de las estadísticas del Programa. 2) Las entrevistas a informantes clave, y 3) Los cuestionarios autoaplicados. Se aplicaron un total de 94 formularios de los cuales 64 fueron entrevistas y 30 cuestionarios.

La EE identificó tres factores externos que influyeron en la ejecución del PAAF: 1) La disponibilidad y oportunidad de recursos para la ejecución de proyectos, aspecto importante en razón a que la intervención del PAAF estaba íntimamente relacionada con la posibilidad de ejecutar proyectos. Esta situación por un lado permitió la participación del PAAF en programas nuevos, pero por el otro, generó retrasos en programas que por un motivo u otro quedaron paralizados. 2) La coyuntura política y el proceso de cambio desarrollado por el gobierno nacional, donde algunos municipios afines al proceso de cambio participaron activamente en las actividades PAAF, mientras aquellos alineados con la oposición permanecieron en cierta forma al margen. y 3) Un marco normativo sobre control social, en construcción. En la Nueva Constitución Política se establece un capítulo destinado a la participación y control social y a partir de ello es necesario elaborar leyes y reglamentos que regulen esta participación, aspecto en el cual el Programa tiene que aportar.

En cuanto a los aspectos positivos de la primera fase del PAAF se tienen los siguientes:

- Se demostró la validez conceptual del Programa, en el sentido de generar intangibles (capacidades) a partir de tangibles (obras)

El objetivo de desarrollo, incrementar la inversión pública, es relevante en razón a que efectivamente el PAAF contribuye a este fin. La estrategia del Programa contribuyó a mejorar la calidad de los proyectos, por medio de la asistencia técnica y capacitación y con ello se incrementaron también la cantidad de proyectos. Se incrementó la transparencia gracias al involucramiento de las organizaciones en el control social de las obras.

- El PAAF brindó servicios de plataforma, diagnóstico y capacitación a 205 municipios que corresponden a un 63% del total de municipios a nivel nacional, cifra muy superior a los 21 previstos en Plan Operativo del Programa.

- Se implementaron 13 unidades técnicas (estaban previstas 14), nueve de las cuales aún prestan servicios pese a que concluyó su financiamiento. El disponer de personal capacitado, equipamiento, mobiliario y movibilidades es un elemento positivo de cara a la fase 2.
- La Estrategia de Comunicación Integral (ECI) se diseñó e implementó de acuerdo a lo previsto y cumplió el objetivo de informar, visibilizar y promover la apropiación del FPS, aunque no ocurrió lo propio con el PAAF. Visibilizar al PAAF supone el hecho de que los representantes de los GM's y OS's identifiquen el nombre, logotipo y sobre todo los objetivos y servicios que brinda el FPS.
- Se dispone de un sistema de diagnóstico de capacidades en gestión municipal, insumo básico para el diseño de menú de capacitación y consiguientemente para el monitoreo institucional de los GM's y OS's. El sistema de monitoreo institucional está en construcción, mismo que además de brindar la posibilidad de determinar avances sobre el fortalecimiento de las capacidades de gestión y control social, otorga a través de los diagnósticos de capacidades insumos básicos para el diseño del menú de capacitación.
- El sistema de gestión, monitoreo y evaluación diseñado e implementado en el FPS cumple con los objetivos previstos. Permite establecer si el proyecto se está realizando sus actividades conforme a lo establecido, si se logran los resultados previstos, ayuda a identificar problemas y a diseñar soluciones. El sistema integra toda la información requerida para la programación, ejecución y seguimiento de actividades del programa (Sistema de Registro de Usuarios y el de diagnóstico de capacidades, SAP).
- El Sistema de Monitoreo, junto al Sistema de Registro de Beneficiarios y el Sistema de Diagnóstico de Capacidades, constituyen tres resultados no previstos en el diseño original del Programa, pero que resultan fundamentales de cara a una segunda fase del programa.

En relación a las debilidades del Programa se pueden citar las siguientes:

- No se registraron todas las atenciones brindadas en plataforma, aspecto que no solamente es importante para verificar el cumplimiento de los indicadores, sino para el respectivo seguimiento de las intervenciones realizadas por ello se deberán ajustar los mecanismos institucionales que permitan cumplir con este requisito.
- Es preciso identificar e incluir en el Sistema de Monitoreo del Programa, indicadores que permitan verificar el cumplimiento del objetivo de desarrollo, del objetivo general, del fortalecimiento de la capacidad de control social, así como para evaluar la satisfacción de los usuarios.
- En la primera fase del Programa, se llegó a una cantidad de municipios muy superior a la establecida en el Plan Operativo (5 veces) y por ello se perdió el control sobre los resultados a ser alcanzados.
- La capacitación es un eje transversal de la estrategia PAAF por ello se deben redoblar esfuerzos en los siguientes aspectos: 1) Concluir el menú de capacitación modulada y 2) Fortalecer los conocimientos en educación de adultos mediante la organización de cursos de capacitación de capacitadores.

A partir de los resultados de la evaluación externa se plantean las siguientes recomendaciones:

- Asegurar la continuidad del programa en razón a que el enfoque conceptual (generación de intangibles a través del desempeño asistido) es una necesidad real y sentida por los GM's y OS's y es el sustento del programa.
- Construir indicadores que permitan medir objetivamente los resultados del programa, tanto nivel de objetivos como de resultados finales e intermedios.



- Ahondar el trabajo en aspectos formativos tales como el menú de capacitación y el fortalecimiento en la educación de adultos, considerando que este es un proceso cuyos resultados se logran a mediano plazo.
- Focalizar las intervenciones en cierta cantidad de municipios en función a criterios establecidos institucionalmente.
- Implementar una segunda fase del programa por un lapso superior a la primera (dos años), con una evaluación externa de medio término, que permita evaluar los efectos e impactos de la intervención del PAAF.

# 1 Introducción

El objeto del presente documento es presentar los resultados de la Evaluación Externa (EE) del Programa de Atención, Asesoramiento y Fortalecimiento a la Gestión Municipal y Control Social (PAAF). Este Programa se ha financiado con aportes de la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (Asdi) y la Agencia de Cooperación al Desarrollo (DANIDA).

El documento presenta inicialmente los antecedentes de la evaluación, donde se describen los objetivos y productos esperados. Luego se analizan los aspectos conceptuales y metodológicos con el detalle de las variables de análisis, instrumentos, muestra para el trabajo de campo, la descripción del trabajo de campo y el procesamiento y sistematización de la información, tanto de las fuentes primarias, como de las secundarias. Inmediatamente después se desarrolla una interpretación institucional del Programa, ubicando el mismo dentro de la estrategia institucional del Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social (FPS). El siguiente capítulo del documento detalla los resultados de la evaluación, tomando como referencia el Plan Anual Operativo del Programa. Se trata de una evaluación del cumplimiento del objetivo de desarrollo, objetivo general, resultados finales y resultados intermedios por componente. Finalmente se enuncian las conclusiones del trabajo y se formulan recomendaciones de cara al futuro.

## 2 Antecedentes

La realización de la evaluación externa está formulada como un indicador de resultado intermedio de la gestión y monitoreo y evaluación del PAAF. El trabajo de consultoría fue contratado por Asdi con el N° C51073 y registrado bajo el N° 6300014802.

El objetivo general de la consultoría es “.... contar con una evaluación cuantitativa y cualitativa acerca del logro del objetivo general y de los específicos del PAAF en la primera fase de implementación del programa, diciembre 2007 a marzo 2009”<sup>1</sup>.

Los objetivos específicos de la evaluación son los siguientes:

- Analizar la pertinencia y relevancia conceptual del PAAF en el marco de la política institucional del FPS, así como la participación de los actores a cargo de los procesos de implementación del Programa.
- Definir la incidencia de factores externos que influyeron positivamente o negativamente en las operaciones del Programa.
- Evaluar el cumplimiento de los resultados finales del Programa con relación al objetivo general del PAAF
- Evaluar la estrategia de implementación del PAAF basada en la ejecución de los componentes del área sustantiva (Plataforma de Atención al Cliente, Capacitación en Gestión Municipal y Capacitación en Control Social) y del área de soporte (Estrategia Comunicacional Integral y Gestión, Monitoreo y Evaluación del PAAF)
- Evaluar el grado de cumplimiento de los resultados intermedios de la estrategia de implementación del PAAF.

---

<sup>1</sup> Términos de Referencia, Evaluación Externa de la Implementación del PAAF, página 2

- Formular recomendaciones para futuras fases del Programa.

En relación con el alcance de la evaluación se debe considerar lo siguiente:

- Temporal. La Evaluación Externa abarcó las labores realizadas por el PAAF en el periodo comprendido entre diciembre del 2007 y el 31 de marzo de 2009.
- Espacial. Abarcó una muestra de 24 municipios (20 PAAF y 4 de control) en seis departamentos de Bolivia, donde el PAAF desarrolla sus actividades.
- Temático. Se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo del proceso de implementación del PAAF, el logro de sus objetivos general y específicos, sus resultados finales e intermedios y de las posibles causas que facilitaron u obstaculizaron el desarrollo del Programa.

### 3 Aspectos Conceptuales

De acuerdo al Manual de Operaciones del FPS uno de los objetivos estratégicos del FPS es “Ejecutar y orientar inversiones productivas y sociales hacia una mayor equidad y fortalecimiento de las capacidades de generación de bienes tangibles e intangibles en las comunidades, municipios, departamentos y regiones”<sup>2</sup>

El Manual de Operaciones citado plantea que el Proyecto es concebido como una unidad operativa que permite establecer diálogo e intercambio de saberes entre los actores involucrados (cf. el proyecto como espacio de construcción de interculturalidad) en la perspectiva de crear *bienes tangibles*, entendidos como obras que aportan a crear condiciones objetivas para la realización de derechos (al agua, a la educación, a la salud, a la generación de ingresos, entre otros) y también *bienes intangibles*, en la medida que en todo el proceso de ejecución de los proyectos se produce intercambio de conocimientos que a su vez generan mayores capacidades de los actores sociales y públicos y aluden al derecho de participación y acceso a información.

Asimismo, plantea que la generación de bienes intangibles se da a través de dos estrategias educativas: el desempeño asistido y la capacitación estructurada.

El *desempeño asistido* se entiende como el acompañamiento técnico concertado –por los/las profesionales del FPS– con los actores locales en las diferentes fases de los proyectos, a saber: preinversión, aprobación, licitación, ejecución, cierre y operación y mantenimiento. La opción por el desempeño asistido se funda en tres consideraciones: 1) Los municipios que mayor atención, asesoramiento y fortalecimiento necesitan son aquellos que disponen de conocimientos, habilidades y destrezas limitadas para acceder a una sociedad compleja y diversa, se entiende en este caso al acceso a fuentes de financiamiento para proyectos de desarrollo. 2) Los cambios en los repertorios culturales serán el resultado del incremento consciente y reflexivo de su experiencia y de examinar sistemáticamente su práctica y las necesidades de su contexto, teniendo a su disposición el conocimiento que le permita actuar de forma más adecuada frente a estos requerimientos. 3) El proceso de enseñanza/aprendizaje de los actores del desarrollo está orientado por el modelo “constructivista”, que concibe al individuo como agente activo del proceso de aprendizaje, donde la resolución de los problemas concretos se basa en el conocimiento ya existente, el cual es “ampliado” en la interacción con las personas que brindan la asistencia técnica. En este sentido, el conocimiento “nuevo” sirve para expandir el capital cultural que poseen.

<sup>2</sup> Manual Operativo “Inversión Productiva y Social para Vivir Bien”, del Fondo Productivo y Social (FPS) 2008

El desempeño asistido es considerado además como un proceso de formación continua, esto es, un proceso relativamente permanente, constantemente accesible para la realización de sus actividades y para establecer comunicación con las instancias que pueden ayudarle a enriquecer tales tareas. El campo de apoyo significativo –de información, orientación, asistencia técnica, capacitación, es decir de comunicación – busca reducir el desfase entre lo que los sujetos del cambio saben hacer y lo que necesitan saber para atender los retos que demanda el desarrollo.

El proceso de aprendizaje está situado en un contexto específico y está íntimamente ligado a las necesidades y requerimientos de la práctica, en el caso que nos ocupa la elaboración y ejecución de proyectos. El proceso de aprendizaje es necesariamente colaborativo, en el sentido que todos los actores involucrados en la problemática, técnicos del FPS, gobiernos municipales y organizaciones sociales deben participar de forma coordinada para el logro de los objetivos comunes.

El desempeño asistido debe además adaptarse a las diferentes condiciones en las que se desarrollan los proyectos. No existe un municipio igual a otro y no existe un proyecto igual a otro.

La *capacitación estructurada* es un proceso que parte del diagnóstico de necesidades momento en el que se identifican las carencias y a partir de ello se planifican las actividades educativas definiendo objetivos de aprendizaje, estableciendo indicadores de logro, se eligen los temas, la metodología, se identifican los responsables y se establecen los tiempos.

Dado que la intervención del PAAF tiene como objetivo el fortalecimiento de la gestión municipal y al control social, resulta importante aclarar estos conceptos.

En el Manual de Operaciones del FPS, se plantea que la “*Gestión municipal*, es entendida como el conjunto de capacidades que deben tener los Gobiernos Municipales, para definir políticas de desarrollo orientadas a garantizar igualdad de oportunidades y condiciones para que las comunidades ejerzan sus derechos y puedan vivir bien, siendo para ello el hito más relevante el uso y destino de los recursos, mismos que son ejecutados a través de proyectos de inversión, bajo diferentes modalidades, entre ellas la establecida con el FPS con el aporte de contrapartes y otras responsabilidades, garantizando la sostenibilidad política, técnica, financiera y social.”<sup>3</sup>

En el referido documento se define como *Control social*, al “...proceso de participación organizada de las comunidades en ámbitos relativos a la vida colectiva, buscando incidir en la orientación del destino común, la vigilancia de la gestión pública, de la provisión de servicios, uso y destino de los recursos de inversión, que contribuyen a la autoafirmación y autoestima colectiva (empoderamiento).

La relación entre participación y control social es intrínseca, aunque cabe destacar que la participación es una noción amplia y abierta (es parte de los Derechos Civiles y Políticos de todas las personas), en tanto que el control social es una noción representativa del conjunto organizacional.”<sup>4</sup>

Como se verá más adelante la atención, asesoramiento y fortalecimiento de la gestión municipal y control social se da en la práctica a través de la ejecución de tres componentes: Plataforma de Atención a los Gobiernos Municipales y Organizaciones Sociales, Capacitación en Gestión Municipal y Capacitación en Control Social.

---

<sup>3</sup> Manual de Operaciones, Pág. 20

<sup>4</sup> Op. cit Pág.21

## 4 Metodología de la Evaluación Externa

### 4.1 Enfoque de la Evaluación

La evaluación es cuantitativa, cualitativa, participativa y descriptiva/explicativa y objetiva.

A través de la evaluación cuantitativa se buscó determinar numéricamente (en la medida de lo posible) cual es el grado de cumplimiento del objetivo de desarrollo, del objetivo general, de los objetivos específicos, de los resultados finales y de los objetivos e indicadores intermedios de cada uno de los componentes.

Por medio de la investigación cualitativa se buscó conocer cuál es la percepción de los diferentes actores en relación a los objetivos, estrategia del Programa, los resultados obtenidos y las posibles causas que facilitaron u obstaculizaron los logros de los resultados/efectos.

El proceso de evaluación fue participativo, ya que se involucró a las/los actores institucionales que participaron en la concepción, implementación y operación del Programa, en el diseño metodológico de la EE, así como en la elaboración de los instrumentos de recojo de información y la interpretación de los resultados preliminares.

La evaluación es descriptiva/explicativa, pues no solo se analizaron y presentaron los resultados/efectos en términos de frecuencias absolutas y porcentajes, sino que también se buscaron identificar las causas que de una u otra manera ejercieron influencia en estos resultados.

Finalmente, la EE buscó ser objetiva e imparcial, realizando un manejo transparente de la información y contrastando la misma, en la medida de lo posible, entre las diferentes perspectivas de los actores del Programa.

### 4.2 Instrumentos

#### 4.2.1 Procedimiento para la elaboración de instrumentos

Los pasos seguidos para la elaboración de los instrumentos que sirvieron para el relevamiento de la información de campo fueron los siguientes:

- *Revisión de los documentos del Programa.* Los documentos del Programa revisados fueron: Plan Anual Operativo del FPS, Manual de Operaciones del FPS, Manual de Operaciones del PAAF, Convenios de financiamiento, además de la Base de Datos del PAAF. En Anexo 1 se presenta un listado completo de los documentos consultados.
- *Reuniones informativas preliminares.* Durante la segunda y tercera semana del mes de mayo y en las oficinas del FPS se celebraron reuniones entre el Director a.i., el equipo técnico del PAAF y el grupo de consultores de SAXgr, con el objetivo de recibir información detallada acerca del funcionamiento del Programa.
- *Elaboración de la matriz de variables, dimensiones e indicadores.* Sobre la base de la información existente en los documentos del Programa y aquella proporcionada en las reuniones informativas preliminares, se procedió a elaborar el borrador de la matriz de variables, dimensiones e indicadores, el mismo que fue puesto en consideración de los técnicos del PAAF en fecha 20 de mayo del presente año. Representantes del Programa hicieron llegar sus observaciones al referido documento, las que una vez analizadas y consideradas, dieron lugar a la matriz en su versión final.
- *Elaboración de instrumentos.* A partir de la matriz validada por el PAAF se procedió a la elaboración del borrador de los diferentes instrumentos. Al igual que en el caso de la matriz, estos documentos

fueron puestos en consideración del PAAF en fecha 22 de mayo. Recibidas las observaciones por parte de representantes del Programa, estas fueron analizadas y consideradas por SAXgr, dando lugar a los instrumentos en su versión final. En fecha 28 de mayo de 2009 se aprobaron los instrumentos en una reunión entre los donantes del Programa, el equipo de contraparte del PAAF y el equipo de SAXgr.

- *Validación de los instrumentos.* En fecha 01/06/09 se realizó la prueba piloto prevista en los TORs en el Municipio de Viacha. Una vez aplicados los mismos se concluyó de que estos cumplían con los objetivos para los cuales fueron diseñados.

#### **4.2.2 Matriz de Variables, Dimensiones e Indicadores**

Para la elaboración de la matriz de dimensiones, variables e indicadores se tomaron como referencia los objetivos del Programa y, consiguientemente, los objetivos de la evaluación externa. Una copia de la matriz se presenta en Anexo 2

#### **4.2.3 Instrumentos**

A partir de la matriz de dimensiones y variables, se elaboraron los diferentes formularios para la recopilación de la información de campo.

##### *a. Entrevistas en Profundidad*

Formulario N° 2.1: Entrevista Director FPS

Formulario N° 2.2: Entrevista Director y Equipo PAAF

Formulario N° 2.3: Entrevista Donantes

Formulario N° 2.4: Entrevista Ejecutivo Nacional

Formulario N° 2.5: Entrevista Responsable UTO

Formulario N° 2.6: Entrevista Gobierno Municipal

Formulario N° 2.7: Entrevista Gobierno Municipal Control

Formulario N° 2.8: Entrevista Organización Social

Formulario N° 2.9: Entrevista Organización Social Control

##### *b. Cuestionarios Auto administrados*

Formulario N° 3.1: Entrevista Técnicos Gobierno Municipal

Formulario N° 3.2: Entrevista Técnicos FPS-PAAF

#### **4.2.4 Muestra**

La selección muestral de los municipios responde a un criterio discrecional (intensidad de la intervención), a la selección aleatoria de puntos de arranque y a la generación de rutas (accesibilidad).

El muestreo discrecional es un tipo de muestreo no probabilístico en el que los elementos son elegidos a criterio del investigador sobre la base de las consideraciones en torno a lo que el elemento seleccionado puede contribuir al estudio. En este caso, la muestra busca generar información de municipios de “intervención alta”, “intervención media”, “intervención baja” y “ninguna intervención o control”.

Para ello, como segunda etapa, se seleccionaron aleatoriamente municipios de arranque en seis departamentos y, a partir de ellos, se generaron rutas de acceso para completar las definiciones de intervención de la primera etapa.

Debe quedar claro que este muestreo no buscaba representatividad estadística sino más bien generar tendencias de los comportamientos de los municipios con relación a las actividades del PAAF.

Se debe mencionar que la determinación de la muestra fue producto de la comunicación y coordinación con el equipo del PAAF en la ciudad de La Paz.

A partir de estas consideraciones, se seleccionaron y visitaron un total de 24 municipios (20 con intervención PAAF y 4 de control) en seis departamentos. Se tomó contacto con siete plataformas, cinco corresponden a gerencias departamentales y dos a Unidades (Técnicas Operativas) Territoriales.

En principio se había acordado visitar 21 municipios, pero en algunos casos, como el de Yapacani por ejemplo, no fue posible entrevistar a autoridades de los GM's (solo OS's) porque en el momento atravesaba por una crisis de gobernabilidad. En previsión de que se puedan presentar estos inconvenientes y en coordinación con el personal del PAAF que acompañó el trabajo de campo, se incorporaron los municipios de Warnes, Cabezas y Boyuibe.

**Cuadro N° 1**  
**Municipios de la Muestra**

Departamento	Municipio	Intervención PAAF	Control
Chuquisaca	Machareti	X	
Chuquisaca	Yamparaez	X	
Chuquisaca	Zudáñez	X	
Cochabamba	Cliza	X	
Cochabamba	Punata	X	
Cochabamba	Tocopaya	X	
La Paz	Viacha	X	
Oruro	Santiago de Huari	X	
Oruro	Santuario de Quillacas	X	
Potosí	Arapampa	X	
Potosí	Llallagua	X	
Potosí	Sacaca	X	
Potosí	Uncía	X	
Santa Cruz	Camiri	X	
Santa Cruz	Charagua	X	
Santa Cruz	Gutiérrez	X	
Santa Cruz	Boyuibe	X	
Santa Cruz	Cabezas	X	
Santa Cruz	Warnes	X	
Santa Cruz	Yapacani	X	
Santa Cruz	Buena Vista		X
La Paz	Achocalla		X
Oruro	Antequera		X
Chuquisaca	Villa Alcalá		X

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.5 Trabajo de Campo

La recopilación de información primaria se llevó a cabo durante la primera, segunda y parte de la tercera semanas del mes de junio. En el cuadro N° 2 se presenta la cantidad de entrevistas y cuestionarios aplicados según actor.

## Cuadro N° 2

### Formularios aplicados según actor

Entrevistas en profundidad	N°
Formulario N° 2.1: Entrevista Director FPS	1
Formulario N° 2.2: Entrevista Director y Equipo PAAF	1
Formulario N° 2.3: Entrevista Donantes	1
Formulario N° 2.4: Entrevista Ejecutivo Nacional	10
Formulario N° 2.5: Entrevista Responsable UTO	7
Formulario N° 2.6: Entrevista Gobierno Municipal	19
Formulario N° 2.7: Entrevista Gobierno Municipal Control	4
Formulario N° 2.8: Entrevista Organización Social	20
Formulario N° 2.9: Entrevista Organización Social Control	3
<b>Cuestionarios autoadministrados</b>	
Formulario N° 3.1: Entrevista Técnicos Gobierno Municipal	22
Formulario N° 3.2: Entrevista Técnicos FPS-PAAF	8
<b>Total</b>	<b>96</b>

Fuente: Elaboración propia

Se aplicaron un total de 96 formularios en 24 municipios de ellos 64 fueron entrevistas en profundidad y 30 fueron cuestionarios auto administrados. En el Anexo 4 se presenta el detalle de las personas entrevistadas y encuestadas.

Es preciso mencionar que los informantes claves fueron seleccionados en base a dos criterios:

a) Se entrevistaron a personalidades de los GM's que participaron de los eventos y otras actividades promovidas por el PAAF; y b) En cuanto a las OS's se tomó contacto o bien con representantes del Comité de Vigilancia o de organizaciones matrices como Capitanías Indígenas o bien con representantes de las comunidades donde el FPS está ejecutando obras. En ambos casos el personal del FPS-PAAF que acompañó el trabajo de campo colaboró en la identificación de los informantes claves.

#### 4.2.6 Procesamiento, sistematización y análisis de resultados

*Construcción de la matriz de "sistematización" de información.* A partir de la matriz de variables, dimensiones e indicadores se construyó una matriz para el vaciado de la información de campo. La matriz contemplaba tanto la información cuantitativa como la información cualitativa.

*Sistematización de la información.* Las respuestas cerradas (si/no/NR) fueron codificadas asignando un número a cada una de ellas y, a partir de esta información, se construyeron tablas de frecuencias.

Para las respuestas abiertas se aplicó la técnica del análisis de contenido consistente en la identificación de la idea central de cada una de las intervenciones, para luego proceder a su clasificación según similitud.

*Tabulación de los resultados.* La información cuantitativa y cualitativa fue vertida en las tablas que se presentan en la sección de resultados.

La información proveniente de fuentes relacionadas con el FPS y el PAAF fue utilizada principalmente en la fase de interpretación de los resultados.

*Análisis preliminar de resultados.* En razón a que se trató de una evaluación participativa, se organizó una presentación preliminar de resultados del trabajo de campo con la presencia del equipo del PAAF. El evento se llevó a cabo en las oficinas del PAAF en La Paz, el 18 de Junio de 2009.



## 5 Interpretación Institucional del Programa

El PAAF es un programa del FPS y para comprender su desarrollo, en la primera fase, es necesario ubicarlo en este marco institucional. Por ello, se describirá primero el marco estratégico del FPS, para luego referirnos al PAAF.

### 5.1 Marco Estratégico del FPS

El Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social (FPS), es una entidad pública descentralizada bajo tuición del Ministerio de Planificación del Desarrollo-MPD, cuya competencia es gestionar y transferir recursos a los niveles subnacionales para la ejecución de proyectos en el marco de las políticas sectoriales.

El FPS, dentro de los procesos de cambio que viene desarrollando, define que los proyectos son “oportunidades para producir bienes tangibles (obras) y bienes intangibles (capacidades de gestión de proyectos)”<sup>5</sup>. El propósito del Programa de Atención, Asesoramiento y Fortalecimiento a Gobiernos Municipales y Organizaciones Sociales-PAAF es el desarrollo de bienes intangibles.

En el cuadro N° 3 se describe el marco estratégico institucional del FPS elaborado el 2007, que comprende: visión de país, misión institucional, visión institucional y estrategia institucional.

#### Cuadro N° 3

##### Marco Estratégico del FPS

<b>Visión de país:</b> “Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática, para Vivir Bien”.	
<b>Misión institucional:</b> El Fondo de Inversión Productivo Social, es una entidad pública que transfiere recursos público-público, público-privada y participa como co-gestor de desarrollo para Vivir Bien coadyuvando en la implementación del Plan Nacional de Desarrollo.	
<b>Visión institucional:</b> El Fondo de Inversión Productivo Social es una entidad reconocida por el Estado, los movimientos sociales y las comunidades por su contribución a las políticas de cambio en el país, así como por su coparticipación en procesos productivos, ampliación y generación de intangibles y de desarrollo para Vivir Bien.	
<b>Estrategia Institucional</b>	
<b>Área estratégica</b>	Objetivo estratégico
<b>Proyectos</b>	Ejecutar y orientar inversiones productivas y sociales hacia una mayor equidad y fortalecimiento de las capacidades de generación de bienes tangibles e intangibles en las comunidades, municipios, departamentos y, regiones.
<b>Desarrollo Organizacional</b>	Fortalecer la estructura organizacional para un desempeño en los marcos del desarrollo productivo eficiente, idóneo, transparente y comprometido con el proceso de cambio.
<b>Institucionalidad</b>	Implementar sistemas de gestión transparentes que rindan cuentas ante el Estado y la Sociedad.
<b>Confianza</b>	Promover mayor participación de las comunidades en todo el ciclo de los proyectos a fin de construir confianza (control social).

Fuente: Manual de Operaciones FPS

En el caso de la producción de bienes intangibles, el FPS considera vital compartir con aliados estratégicos como son los Gobiernos Municipales y las Organizaciones Sociales, los conocimientos acumulados institucionalmente en materia de gestión de proyectos, es decir, poner a disposición de la sociedad todo ese conocimiento.

<sup>5</sup> Manual de Operaciones, Pág.20

En esta perspectiva, el PAAF tiene como horizonte el Fortalecimiento de la Gestión Municipal y el Control Social, mejorar la calidad de los proyectos, incrementar la cantidad de los mismos y transparentar su proceso de ejecución, de manera que se asegure que los beneficios lleguen a las poblaciones más necesitadas.

Este nuevo enfoque de trabajo está siendo implementado a través del Programa de Atención, Asesoramiento y Fortalecimiento a los Gobiernos Municipales y Organizaciones Sociales – PAAF, el mismo que cuenta con el apoyo de las cooperaciones danesa y sueca, con quienes el FPS ha firmado un convenio en el que se establece las características y condiciones de la implementación.

El marco estratégico del FPS es ajustado a la Constitución Política del Estado aprobada el 2009 cuyos valores, pensamiento estratégico y objetivos se presentan a continuación.

#### Cuadro N° 4

##### Marco estratégico del FPS – actualizado al 2009

<b>Visión de País:</b> Bolivia Estado Unitario de Derecho Plurinacional – Para vivir bien
<b>Valores FPS:</b> Compromiso ético con los valores y principios de la Nueva Constitución Política del Estado (NCPE) Cero tolerancia a la corrupción Simplificación de la burocracia Generación de conocimiento
<b>Pensamiento Estratégico del FPS:</b>
<b>Misión:</b> “Participar en la implementación de las estrategias del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional para incrementar la inversión pública productiva y social a través de diversas intervenciones en el ciclo de proyectos, que generan bienes intangibles con estándares de calidad”
<b>Visión:</b> “La institución alcanza el más alto grado de confiabilidad y reconocimiento por la gestión eficiente, eficaz y transparente de los recursos de inversión social y productiva, por su rol en las políticas públicas, el fortalecimiento de la participación y control social, así como por desarrollar respuestas innovadoras y de generación de valor público”
<b>Objetivos Estratégicos: Para generar valor público</b>
Contribuir a la garantía del ejercicio pleno de los derechos económicos, sociales y culturales (DESC), a través del incremento permanente de las inversiones productivas y sociales, que generan bienes tangibles e intangibles.
Optimizar el desempeño institucional mediante la generación e implementación de procesos y herramientas organizacionales e informáticas, que dinamicen las operaciones de la institución.
Disponer y ejecutar recursos económicos para asegurar las operaciones de la institución, a través de la administración y control eficiente de los recursos, generando información relevante, confiable y oportuna.
<b>Objetivos Estratégicos: Como política institucional</b>
Contribuir al desarrollo de iniciativas que permitan mayor sintonía de la institución con los mandatos de la NCPE y el DDOE
Posicionar al FPS como un actor importante en la implementación y ejecución de políticas de inversión social y productiva.
Desarrollar una estrategia institucional para la gestión de financiamiento de recursos destinados a la implementación de programas y proyectos.

Fuente: FPS

Al comparar el marco estratégico del año 2007 con marco actualizado el 2009 se constata lo siguiente:

- 1) Se incorpora como valor el compromiso ético con los valores y principios de la NCPE, 2) Se incorpora dentro de la misión institucional el énfasis en el desarrollo de bienes intangibles a partir de los proyectos y 3) Se incluye dentro de la misión el fortalecimiento de la participación y del control social.

La incorporación de estos conceptos en el marco estratégico ratifica la pertinencia conceptual del PAAF.

## 5.2 Marco Estratégico PAAF

En el Cuadro N° 5 se describen los lineamientos estratégicos del Programa de Atención, Asesoramiento y Fortalecimiento a los Gobiernos Municipales y Organizaciones Sociales – PAAF

### Cuadro N° 5

#### Marco estratégico del PAAF

<b>Objetivo de Desarrollo</b>
“Contribuir al incremento de la Inversión Pública Local, que a su vez dinamice la economía local.
<b>Objetivo General del PAAF</b>
Contribuir al incremento de la calidad, cantidad y transparencia de los proyectos ejecutados en el nivel municipal a través de la cualificación de la intervención municipal en el ciclo de proyectos.”
<b>Objetivos Específicos</b>
Orientar en la solución de problemas emergentes de la gestión municipal y del control social y fortalecer redes de relacionamiento institucional.”
Reforzar el desempeño institucional relacionado con el ciclo de proyectos y con el control social.
<b>Resultados Finales</b>
Al concluir la primera fase de implementación del PAAF se habrán alcanzado los siguientes resultados finales (efectos):
50% de los municipios priorizados ha fortalecido su gestión municipal y el control social, que se evidencia en el incremento de la calidad, cantidad y transparencia en la gestión de proyectos de inversión con el FPS
25% de los municipios de las áreas geográficas de las Unidades Territoriales ha recibido información y orientación, que ha permitido fortalecer redes de relacionamiento institucional
14 Unidades Operativas PAAF prestan servicios de calidad, con oportunidad y trato respetuoso, de acuerdo a normas y procedimientos establecidos
Se cuenta con dos documentos: i) de sistematización de la implementación de la primera fase y ii) de evaluación externa técnica y financiera
Se cuenta con una propuesta para la segunda fase del Programa, con base en las lecciones recogidas
<b>Componentes del PAAF</b>
Componente N° 1: Plataforma de atención a gobiernos municipales y organizaciones sociales
Objetivo:
Brindar, de modo directo, servicios integrales y permanentes de información, orientación y asistencia técnica a los gobiernos municipales y a las organizaciones sociales, en torno al ciclo de proyectos y otros surgidos de la demanda
Componente 2: Capacitación en Gestión Municipal
Objetivo:
Ofrecer servicios de capacitación estructurada a los Gobiernos Municipales y Organizaciones Sociales en temas inherentes a gestión
Componente 3: Capacitación en Control Social
Objetivo:
Ofrecer servicios de Capacitación estructurada a los Gobiernos Municipales y Organizaciones sociales en temas inherentes a Control Social.
Estrategia Comunicacional Integral
Objetivo:
Informar, visibilizar y promover apropiación social del PAAF en el marco del FPS.
Gestión, Monitoreo y Evaluación del PAAF
Objetivo:
Promover condiciones para que la implementación del Programa permita identificar aprendizajes para siguientes fases.

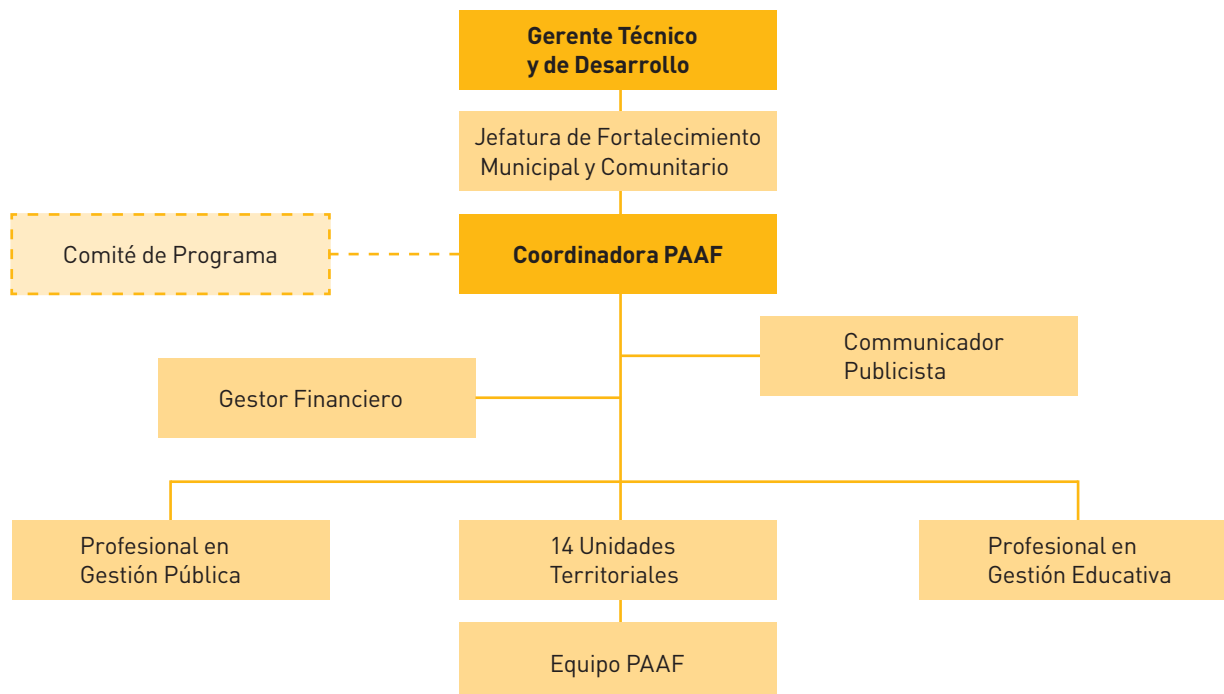
Fuente: Plan Operativo PAAF

## 5.3 Ubicación del PAAF en la Estructura Institucional

### 5.3.1 Organigrama del PAAF

Gráfico N° 1

Organigrama del PAAF



El gráfico que antecede muestra la estructura orgánica del Programa. En él se observa que el Programa se encuentra dentro de la *Gerencia Técnica y de Desarrollo* y responde a la *Jefatura de Fortalecimiento Municipal y Comunitario*. La responsabilidad de implementar el Programa está a cargo de la *Coordinadora PAAF*.

El *Comité del Programa*, cuyas funciones se hallan establecidas en la cláusula quinta del Convenio que, a la letra, dice:

“La coordinación para acompañar el proyecto será organizada por el ‘FPS’, en un Comité en el que participarán los ‘Donantes’ y el ‘FPS’ con el objetivo de aprobar el programa operativo, presupuesto, programa de contrataciones y adquisiciones, sus respectivos cronogramas y modalidades de ejecución, realizar el seguimiento físico financiero, de acuerdo a los informes periódicos o de auditoría, definición de plazos, modificaciones al presupuesto y otros que sean requeridos por las partes.

Las decisiones del Comité serán tomadas por consenso y establecidas en un Acta de Comité firmada por las partes.”

*El Equipo PAAF*, tanto en el nivel central como en las Unidades Territoriales Desconcentradas, se caracteriza por ser interdisciplinario, en los que se combinan competencias de gerencia, manejo de sistemas de gestión (principalmente públicas) de sistemas de información, capacitación y comunicación y gestión financiera.

En las Unidades Territoriales Departamentales UTD's se contó con dos personas y en las Unidades Territoriales Regionales UTR's con tres<sup>6</sup>, tomando en cuenta que estas arrancan su trabajo fundamentalmente como PAAF.

La línea de mando del PAAF tiene cinco niveles, primero está la Dirección Ejecutiva, luego la Gerencia Técnica y de Desarrollo, después la Jefatura de Fortalecimiento Municipal y Comunitario, viene después la Coordinación PAAF y finalmente los Gerentes y Responsables Territoriales. Es preciso aclarar que en la fase de implementación del Programa existió una comunicación y coordinación directa de la Coordinadora PAAF con la Dirección Ejecutiva.

Con una disposición administrativa de apoyo, se establece una relación directa de la Coordinación Nacional del Programa, con los equipos PAAF de las Unidades Territoriales Desconcentradas.

El equipo central tiene como responsabilidades:

- Gerenciar la implementación y monitoreo del Programa
- Dotar de metodologías e instrumentos que permitan la operatividad del Programa.
- Elaborar informes
- Acompañar el desempeño de los equipos PAAF en las UT.
- Desarrollar los contenidos y materiales de apoyo para el funcionamiento de los componentes del área sustantiva y de soporte.
- Impulsar la coordinación y el establecimiento de relaciones interinstitucionales
- Realizar la sistematización
- Acompañar la Evaluación y Auditoría externas
- Desarrollar la propuesta para la segunda fase
- Coordinar con los Donantes

El equipo PAAF de las UT, tiene como responsabilidades:

- Poner en marcha las Plataformas
- Realizar la difusión del Programa a través de visitas a los Municipios
- Realizar diagnósticos en los municipios priorizados (de capacidades fiduciarias y de control social)
- Sistematizar información relativa a las instituciones que operan en los municipios priorizados
- Perfeccionar los materiales de información de acuerdo a la realidad local
- Canalizar las acciones de Asistencia Técnica y Capacitación
- Prestar servicios permanentes en la Plataforma
- Participar en las actividades de la UT y las organizadas por el PAAF/FPS

### **5.3.2 Competencias y Responsabilidades en el Ciclo de los Proyectos**

Como ya se mencionó anteriormente, los temas trabajados por el PAAF tienen relación con el desarrollo de competencias y responsabilidades en función del ciclo de los proyectos, tanto de los Gobiernos Municipales como de las organizaciones sociales. En el Cuadro N° 6 se describen las actividades a ser desarrolladas por estos actores.

---

<sup>6</sup> En principio se había establecido que se contratarían cuatro profesionales para las UT, sin embargo después se tomó la decisión de reducir a tres en función a la formación del responsable de la UT, se establecería más adelante si complementaría con un social o un técnico.

## Cuadro N° 6

### Competencias y Responsabilidades en el Ciclo de los Proyectos

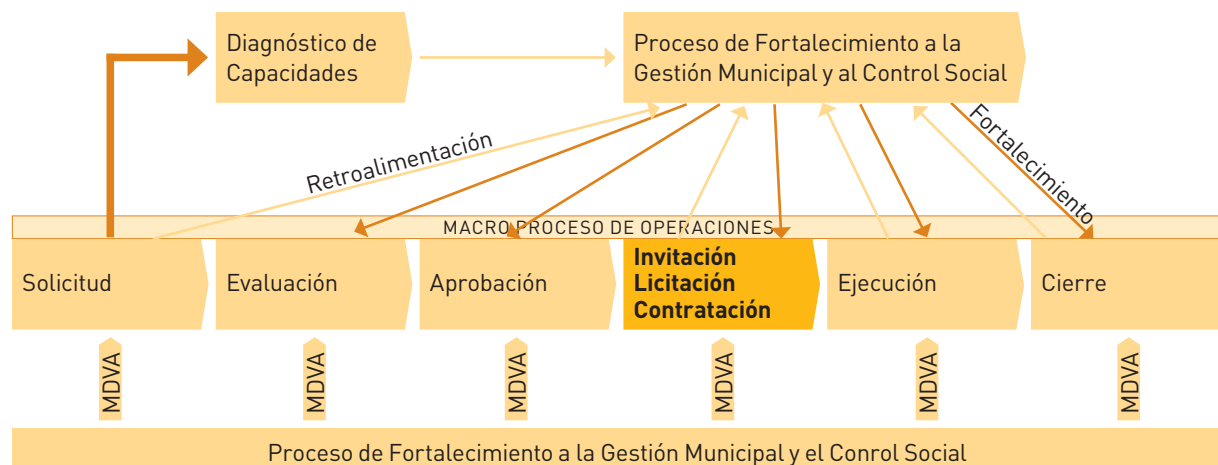
Hito	Actividades a ser desarrolladas por campos	
	Fortalecimiento a la Gestión Municipal (a los Gobiernos Municipales)	Fortalecimiento al Control Social (a los organizaciones sociales y comunitarias)
Conformación de carteras de proyectos (responsabilidad compartida con los sectores bajo diferentes metodologías)	1. Difusión en la perspectiva de fortalecer capacidades de negociación	1. Difusión en la perspectiva de fortalecer capacidades de negociación
Antes de iniciar el ciclo (responsabilidad FPS)	2. Difusión de información, poniendo énfasis en la necesidad de que el proyecto sea parte del PDM y POA. 3. Diagnóstico de capacidades de gestión de recursos.	2. Difusión de información, poniendo énfasis en que el proyecto aporte en la solución de necesidades sentidas. 3. Diagnóstico de necesidades de aprendizaje
Pre-inversión: idea, perfil hasta el diseño final (responsabilidad del Gobierno Municipal)	4. Asistencia Técnica y/o capacitación en diseño de acuerdo a la complejidad del proyecto. 5. Asistencia técnica de cómo hacer términos de referencia para contratación y seguimiento de consultores. 6. Capacitación a evaluadores para la aplicación de nuevos criterios.	4. Talleres de información/capacitación sobre cómo priorizar un proyecto y elaboración de actas, condiciones del convenio, condiciones del financiamiento, etc. 5. Capacitación sobre gestión de contratos.
Aprobación de proyectos (responsabilidad FPS)	7. Asistencia técnica para el manejo de los criterios de evaluación.	6. Capacitación en la observación de criterios de evaluación y participación como veedores y vigías de la transparencia de la evaluación.
Licitación (a cargo del Gobierno Municipal)	8. Asistencia técnica y/o capacitación en el manejo del sistema de licitaciones tanto con norma nacional como normas de los convenios. 9. Asistencia técnica y/o capacitación en administración y control de boletas y pólizas de garantía. 10. Apoyo al proceso.	7. Capacitación en el sistema de adquisiciones y consejos para participar en los espacios permitidos por ley, por ejemplo apertura de sobres, análisis de resultados, contratos, en calidad de veedores y vigías de la transparencia del proceso.
Ejecución (responsabilidad compartida entre FPS, gobiernos municipales, empresa y comunidad)	11. Capacitación en características y roles: – sobre supervisión, fiscalización, inspección Municipal y control social	8. Capacitación en el manejo del libro comunal. 9. Asistencia técnica en el manejo del contrato e interpretación de planos y especificaciones técnicas.
Entrega provisional y definitiva (responsabilidad compartida entre FPS, gobiernos municipales, empresa y comunidad)		10. Capacitación sobre elementos “clave” que permiten observar la calidad de la obra. 11. Talleres informativos sobre la relevancia de firmar las actas de recepción.
Cierre (responsabilidad compartida entre FPS, gobiernos municipales y comunidad)	12. Asistencia técnica en gestión de documentos de los proyectos.	12. Asistencia técnica en la gestión del manejo de documentos del proyecto y custodia de los mismos.
Operación y mantenimiento (responsabilidad compartida entre gobiernos municipales y comunidad)	13. Capacitación sobre metodologías para calcular costos para implementar la operación y el mantenimiento preventivo y correctivo.	13. Talleres de capacitación sobre temas relativos a la operación y mantenimiento.

Fuente: Manual de Operaciones FPS

La gestión 2008 ha sido considerada como una fase de “**aprendizaje**”, en virtud a que para el FPS es una línea nueva de trabajo y ha ameritado ajustes en su propia institucionalidad. Es así que en septiembre de 2008 se aprobó el (nuevo) Manual de Operaciones del FPS, en cuyo macroproceso, se observa el enfoque PAAF, como transversal a todo el ciclo de proyectos. Ver Gráfica N° 2

**Gráfico N° 2**

**Macroproceso de Operaciones**



Fuente: Manual de Operaciones del FPS

Como se puede observar en la gráfica, en cada una de las fases del ciclo de los proyectos se introducen medidas de valor agregado (MDVA), las que se describen en el Cuadro N° 7.

**Cuadro N° 7**

**Medidas de Valor Agregado**

Campo	MDVA
Participación y control social	<p>La solicitud de proyecto presentada por el Gobierno Municipal, debe ser producto de la planificación participativa, para ello se acompañará de un acta de asamblea, en la que se manifiesta la prioridad.</p> <p>La/El proyectista deberá exponer a la comunidad los alcances y características de su proyecto y la comunidad deberá firmar un acta de conformidad.</p> <p>Todo proyecto que ingrese al ciclo del proyecto (según convenios, reglamento operativo y otros), deberá estar respaldado por una instancia elegida por la comunidad para hacer seguimiento y control social a todo el proceso de tratamiento del mismo.</p> <p>El libro comunal, deberá ser abierto en acto público y deberá estar notariado. Este libro debe registrar cronológicamente todas las observaciones de la comunidad y las medidas adoptadas por el fiscal FPS en reuniones comunales.</p> <p>Las actas de recepción provisional y definitiva deberán estar firmadas por las/los representantes de la comunidad.</p>
Gestión Municipal	<p>Los diagnósticos de capacidades de los gobiernos municipales serán la base para preparar ofertas de capacitación y asistencia técnica, los mismos que se concretarán en acuerdos con los gobiernos municipales involucrados.</p> <p>Las competencias de los gobiernos municipales tendrán procesos de acompañamiento del FPS, debidamente registrados.</p> <p>Los procesos, sobre todo de licitaciones serán llevados a cabo de manera transparente. Para esto se aplicarán revisiones previas o posteriores según la capacidad del GM definida en el Diagnóstico de Capacidades.</p> <p>A partir del diagnóstico de capacidades las unidades financieras darán un soporte especial a los GM con mayores problemas de liquidez financiera.</p>

Fuente: Manual de Operaciones FPS

## 5.4 Análisis de la Pertinencia y Relevancia Conceptual del PAAF en el Marco del FPS

Al finalizar 2007 se habla de un nuevo FPS, en razón a que se producen cambios importantes en su enfoque. Los principales son: 1) Busca apoyar la inversión pública pero enfrentando las causas de la pobreza y no solamente mitigarlas. 2) Recupera la noción integral del proyecto generando bienes intangibles (obras) y bienes intangibles (conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades, etc.). 3) Asume un compromiso político y ético, alineando y articulando la inversión pública con las políticas nacionales y sectoriales de desarrollo, asegurando además la sustentabilidad ambiental de los proyectos, promoviendo una gestión pública transparente y buscando una responsabilidad compartida entre OS's, GM's y el FPS y 4) *Se promueve el ejercicio pleno de los derechos económicos, sociales y culturales (DESC)*”.

En el último trimestre del 2007 el FPS se convierte en uno de los brazos operativos en la implementación de políticas sectoriales a través de la inversión en proyectos productivos y sociales, en este sentido el país requiere el concurso responsable y comprometido de todas las instancias públicas, en este caso del FPS, que tiene experiencia acumulada en el manejo de recursos de inversión social, la misma que será reorientada hacia los desafíos de generar empleos, mayores ingresos en las familias, disminuir las brechas de inequidad, de ahí que su nueva misión será la de articular, canalizar, orientar y consolidar la inversión social y productiva, fortalecer las capacidades de las comunidades para generar bienes tangibles e intangibles.

En el marco de nueva política institucional de enfrentar las causas estructurales de la pobreza agilizando la inversión pública local y cualificándola mediante el fortalecimiento del control Social y la transparencia el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social implementa el “Programa de Atención, Asesoramiento y Fortalecimiento a la Gestión Municipal y el Control Social” (PAAF).

El Programa fue implementado de acuerdo a las acciones definidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), que implica la construcción de espacios de diálogo e intercambio de saberse a través de los proyectos, en respuesta se crea el área de Fortalecimiento Municipal y Comunitario, como el mecanismo de transferencia de capacidades.

En este marco el FPS, a través del PAAF, busca agilizar la inversión pública a nivel local, para que se dinamice la economía de las comunidades o municipios. Para alcanzar esta meta es imprescindible el desarrollo de las comunidades a través del conocimiento, capacidad organizacional, ampliación de las propias capacidades de dialogo e negociación, aspectos en los que el PAAF contribuye en el proceso mismo de la ejecución de los proyectos de impacto social y económico.

El PAAF se convierte en la línea de acción del FPS destinada a focalizar las tareas institucionales para fortalecer procesos de ampliación de capacidades, trabaja apoyando directamente a los municipios, pueblos originarios, movimientos sociales y organizaciones ciudadanas y comunitarias que tengan proyectos concertados e incorporados en las carteras de los sectores.

## 5.5 Análisis de la Participación de los Actores y de la Incidencia de Factores Externos

La gestión municipal, como la participación y el control social están prescritos y normados legalmente en la Ley de Participación Popular, la Ley de Municipalidades, la Ley SAFCO y sus reglamentos, la Ley del Dialogo 2000 y desde 2009 en la nueva CPE.

La implementación de la Nueva Constitución que supone la incorporación al Estado Plurinacional de lo comunal y lo autonómico, implica la participación responsable de los actores sociales (alcaldes, técnicos municipales y organizaciones sociales)



La población meta del PAAF se encuentra clasificada en dos grupos: 1) La Población Directa constituida por los Gobiernos Municipales y las Organizaciones Sociales con toda su diversidad social y cultural 2) La población indirecta que comprende al personal del FPS.

Considerando lo anterior, la implementación del PAAF también supuso y supone una serie de desafíos para el propio FPS. El énfasis en la generación de intangibles a partir de tangibles supuso un cambio en el enfoque del trabajo del personal técnico, pues ahora se trata de introducir los conceptos y prácticas del desempeño asistido y de la capacitación estructurada.

A nivel de los Gobiernos Municipales los desafíos no son menores, ahora se busca y promueve la participación de las OS en todas las fases del ciclo de los proyectos. La participación responsable de las OS requiere de una serie de conocimientos, actitudes, prácticas y sobre todo valores, que es necesario promover. En general la participación supone una mayor inversión de tiempo y consiguientemente de esfuerzos.

En cuanto a los factores externos que incidieron en la implementación del PAAF se pueden mencionar en orden de importancia los siguientes:

- La disponibilidad y oportunidad de recursos financieros para la ejecución de proyectos<sup>7</sup>. Se debe entender que si no hay inversión, no hay proyectos y si no hay proyectos no hay intervención del PAAF. El fortalecimiento en gestión municipal y control social se da en los hechos en función de la posibilidad de ejecutar proyectos. Por ello, cualquier retraso o contratiempo en la aprobación o desembolso de recursos ocasiona también contratiempos en el cumplimiento de los resultados intermedios y finales.
- La coyuntura política, el proceso de cambio que se vive con el gobierno actual, provocó un alineamiento y polarización en las posiciones políticas y esto provocó que las iniciativas surgidas a nivel del gobierno central sean asimiladas de distinta forma, dependiendo de la posición política de los actores (GM y OS principalmente).
- Un marco normativo sobre control social en desarrollo. La CPE aprobada el 2009, incorpora un título (VI) destinado al control social y en el se establece que: “*I. El pueblo soberano, por medio de la sociedad civil organizada, participará en el diseño de las políticas públicas. II. La sociedad civil organizada ejercerá el control social a la gestión pública en todos los niveles del Estado, y a las empresas e instituciones públicas, mixtas y privadas que administren recursos fiscales. III. Ejercerá control social a la calidad de los servicios públicos. IV. La Ley establecerá el marco general para el ejercicio del control social. V. La sociedad civil se organizará para definir la estructura y composición de la participación y control social. VI. Las entidades del Estado generarán espacios de participación y control social por parte de la sociedad*”<sup>8</sup>. Como se puede apreciar en el numeral IV del artículo 241 de la NCP se establece la necesidad de contar con una ley para normar el ejercicio del control social, documento que hasta la fecha es inexistente.

Estos tres factores representaron una amenaza para el normal desarrollo del programa, incidiendo en los plazos y en la posibilidad de materializar los proyectos. En lo que se refiere al marco normativo, la experiencia del PAAF puede aportar con elementos importantes en el proceso de elaboración de la ley sobre control social y su respectivo reglamento.

<sup>7</sup> Al respecto se debe considerar que el FPS no genera cartera, sino que trabaja en función de programas y proyectos diseñados por otras instancias como ministerios y prefecturas.

<sup>8</sup> República de Bolivia, Asamblea Constituyente, Honorable Congreso Nacional. Nueva Constitución Política del Estado. Artículo N° 241.

## 6 Resultados

Para la presentación de los resultados se tomaron en cuenta y relacionaron los datos obtenidos en el trabajo de campo, (mediante la aplicación de entrevistas y cuestionarios) y la revisión de documentos y de la Base de Datos del FPS-PAAF.

La presentación de los resultados seguirá la misma secuencia descrita en el Marco Estratégico del Programa, vale decir se describirán los datos relativos al cumplimiento del objetivo de desarrollo, objetivo general, resultados finales y los resultados intermedios de los componentes: plataforma de atención, capacitación en gestión municipal, capacitación en control social, estrategia de comunicación integral y gestión y monitoreo.

### 6.1 Del Cumplimiento del Objetivo de Desarrollo

En el Plan Operativo Anual del PAAF se establece como objetivo de desarrollo “*Contribuir al incremento de la inversión pública local que a su vez dinamice la economía local*”. Si bien en el texto se señala que en la primera fase del Programa no será evaluado el logro de este objetivo, SAXgr ha visto por conveniente realizar una evaluación preliminar del logro del mismo.

En el cuadro N° 8 se presenta la ejecución financiera en las gestiones 2007, 2008 hasta abril 2009. Al comparar los datos correspondientes a las gestiones 2007 y 2008 (año en que empezó el PAAF) se observa un incremento en la inversión superior al 70%. Sin embargo se debe precisar cuál es el aporte de la intervención del PAAF a este incremento.

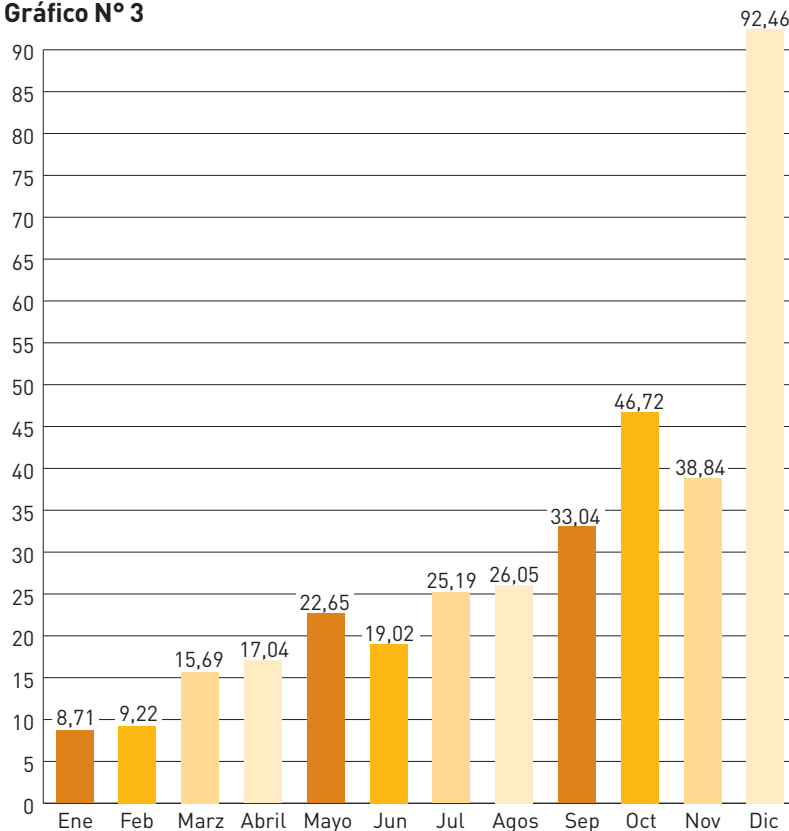
#### Cuadro N° 8

##### FPS. Ejecución presupuestaria 2007, 2008 a abril 2009

Detalle	Ejecución 2007 (Bs)	Ejecución 2008 (Bs)	Ejecución abril 2009 (Bs)
Inversión FPS	205.877.073	354.608.404	113.224.524
Número de proyectos	901	1928	

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos del FPS

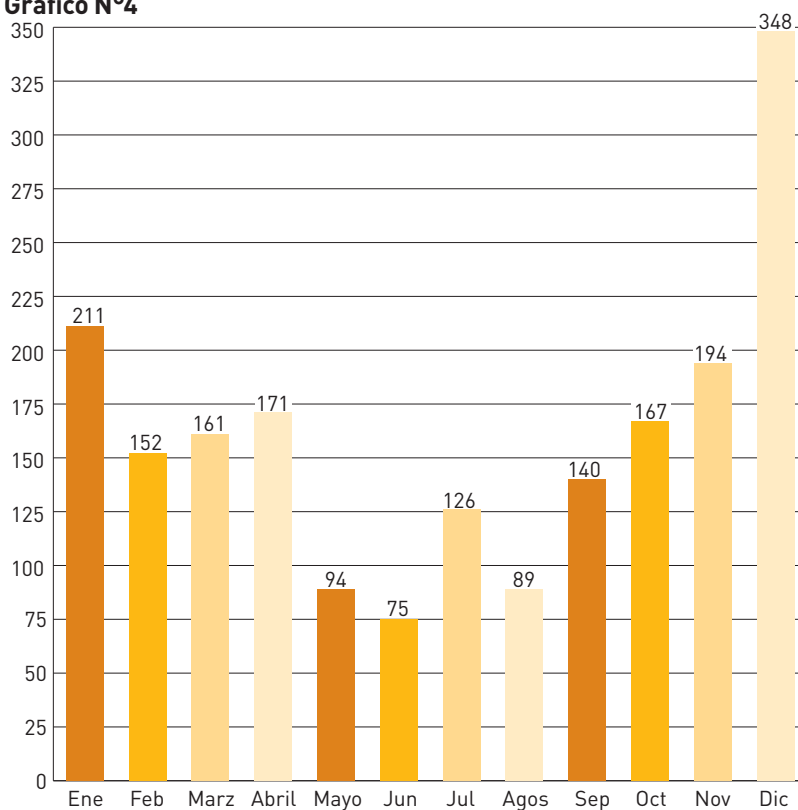
**Gráfico N° 3**



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos FPS

En la gestión 2008 se ejecutaron Bs354.608.404, comparativamente en los meses de octubre, noviembre y diciembre es cuando se registra una mayor ejecución presupuestaria. De acuerdo a estimaciones realizadas por el propio personal del PAAF, el programa habría intervenido en la ejecución del 13% del monto correspondiente al 2008, que asciende a 46 millones de Bs. aproximadamente.

**Gráfico N°4**

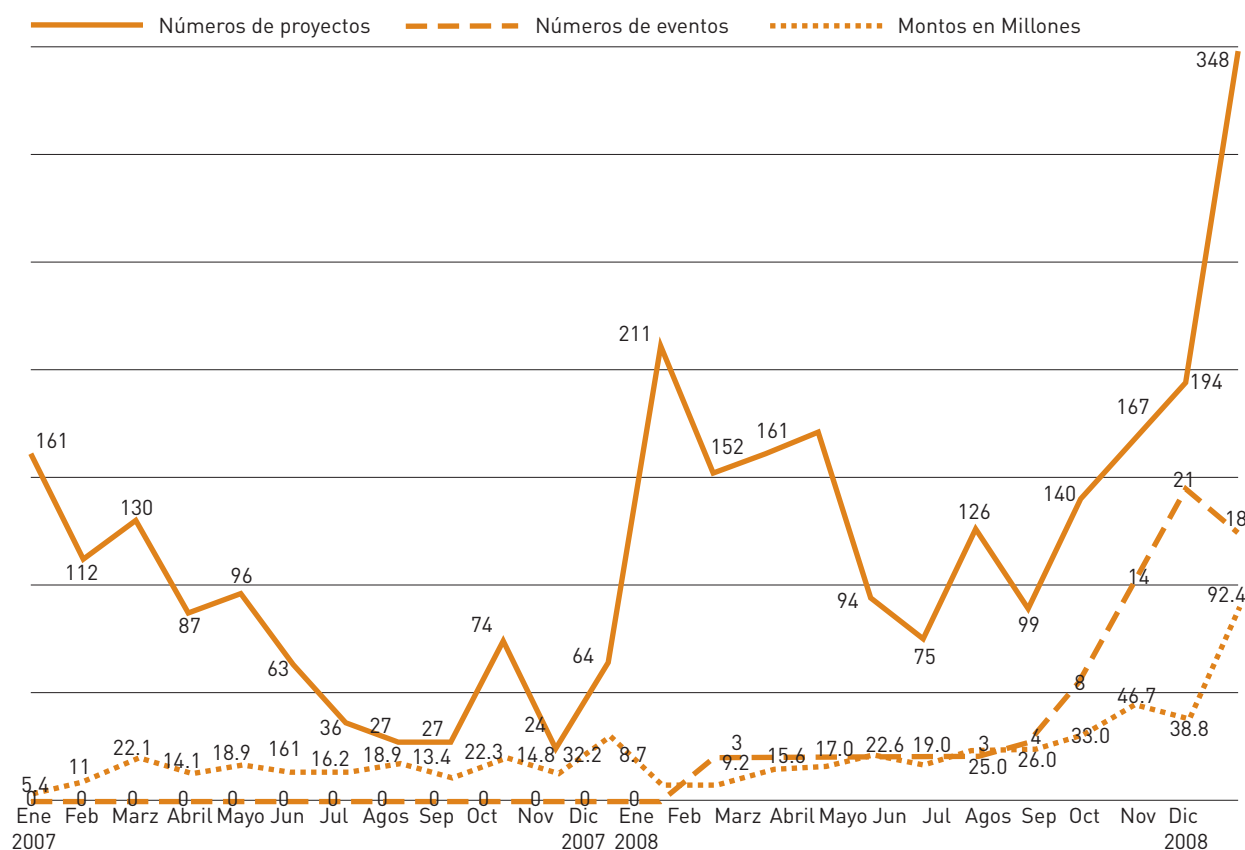


Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos FPS

En la gestión 2008 se ejecutaron 1.928 proyectos, en los meses de enero y diciembre es cuando se registra mayor cantidad de proyectos aprobados.

Con el propósito de comprender el aporte del PAAF al incremento en la inversión, a continuación se presenta el Gráfico N° 5, donde se describe la ejecución presupuestaria del FPS en las gestiones 2007 y 2008, el número de proyectos ejecutados en las mismas gestiones, y el número de eventos de capacitación.

**Gráfico No. 5**  
**Resumen de Ejecución presupuestaria, Proyectos Ejecutados y Número de Eventos de Capacitación (2007-2008)**



Se observa que en el segundo semestre de 2008 se da un notable incremento en la ejecución presupuestaria, así como en el número de proyectos iniciados. Este incremento se observa también en el número de eventos de capacitación ejecutados por el PAAF en el mismo periodo.

*La relación:* A mayor número de eventos, mayor número de proyectos y mayor ejecución presupuestaria es comprensible en razón a que en los eventos, además de la capacitación se establecían los acuerdos necesarios que viabilizaban la ejecución de los proyectos.

Por otra parte se debe mencionar que no existe relación entre el número de atenciones en plataforma, el incremento en la inversión del FPS y la cantidad de proyectos. Es más, se observa una “caída” en la cantidad de usuarios en el segundo semestre, ello se debe, según personal del PAAF, a dos hechos: 1) A un sub registro en las atenciones y 2) La plataforma actuó en un principio como un detonante para la presentación de los demás componentes del PAAF una vez sucedido esto se cambió el “concepto” de la plataforma, en un principio “esperaban” a los usuarios en plataforma y, en un segundo momento, el personal se dirigió hacia los municipios a otorgar información y asistencia técnica.

En el cuadro N° 9 la misma relación descrita anteriormente pero para el caso de los municipios visitados durante el trabajo de campo.

**Cuadro N° 9****Ejecución presupuestaria, número de proyectos, eventos y usuarios Plataforma en municipios de la muestra**

Nº	Municipio	Ejecución Presupuestaria 2008 (en bolivianos)	Número de Proyectos FPS	Evento	Usuarios Plataforma
1	Yamparaez	4.032.504	5	4	2
2	Zudáñez	705.253	8	1	5
3	Villa Alcalá	58.885	1	0	0
4	Machareti	2.365.355	15	5	1
5	Cliza	1.322.499	1	1	1
6	Punata	0	0	2	2
7	Tacopaya	500.764	5	2	1
8	Viacha	0	0	3	8
9	Achocalla	46.727	4	0	1
10	Santiago De Huari	203.739	3	3	2
11	Santuario De Quillacas	934.292	3	3	3
12	Antequera	94	1	0	0
13	Arapampa	90.802	2	1	7
14	Llallagua	0	0	3	30
15	Sacaca	656.816	5	6	16
16	Uncía	573.457	2	6	83
17	Camiri	783.871	13	4	14
18	Charagua	1.348.977	22	5	4
19	Gutiérrez	607.427	6	2	5
20	Yapacani	625.747	8	1	2
21	Buena Vista	364.263	7	0	0
22	Boyuibe	829.093	8	4	5
23	Warnes	2.291.088	17	2	2
24	Cabezas	1.255.170	16	0	9
<b>Total</b>		<b>19.596.822</b>	<b>152</b>	<b>58</b>	<b>203</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por el FPS

Para el caso de los municipios con intervención PAAF se observa que existe relación entre la participación en eventos, el número de proyectos y la ejecución presupuestaria. Se ejecutaron Bs19.126.853, en 139 proyectos, los representantes de OS's y GM's participaron en 58 eventos y 202 personas de estos municipios fueron usuarios de la plataforma. La disponibilidad de recursos, permitió la ejecución de proyectos y al existir proyectos fue posible la intervención del PAAF y al mismo tiempo la intervención del PAAF mejoró la calidad de los proyectos y viabilizó la ejecución de las obras.

Sin embargo en los municipios control (resaltados en gris) existen proyectos aprobados y/o en ejecución (13), se han desembolsado recursos (Bs469.969) pero no han participado en las actividades del PAAF. Estos datos pueden mostrar también la influencia de factores externos en el incremento en la inversión pública, algunos de ellos son:

- *Nuevo rol del FPS.* El Lic. Vladimir Sánchez, Director Ejecutivo del FPS señalaba en el informe de Gestión 2008. “La propuesta electoral del Movimiento Al Socialismo del año 2005 no contemplaba un rol específico para los Fondos. En el Plan Nacional de Desarrollo Para Vivir Bien, si bien se menciona los Fondos, no asigna tareas específicas a ninguno y, en particular, al Fondo de Inversión Productiva y Social. A fines del año 2007, el gobierno del

Presidente Evo Morales, tomó la decisión de darle al FPS la tarea de ser uno de los brazos operativos del órgano ejecutivo en la implementación de políticas sectoriales, a través de inversiones en proyectos productivos y sociales”. En los hechos este nuevo rol asignado al FPS impulsó la inversión pública.<sup>9</sup>

- *El lanzamiento de nuevos programas. Acorde al nuevo rol del FPS, en el periodo de la evaluación se lanzaron nuevos programas, aspecto que produjo un incremento en la cantidad de proyectos aprobados y/o en ejecución. La intervención del FPS en estos nuevos programas fue bajo el modelo PAAF es decir a través del fortalecimiento de capacidades. Se debe mencionar que en un principio se estableció que el PAAF solo intervendría en programas nuevos y no así en los que estaban en curso, sin embargo en los hechos se vieron obligados a prestar sus servicios a todos aquellos programas que así lo demandaban. Por otra parte sucedió también que se planificó la intervención en programas que hasta la fecha del informe no arrancaron<sup>9</sup>.*

En suma, se puede concluir que el PAAF contribuyó al incremento en la inversión pública, ejecutada a través del FPS, como parte de un esfuerzo sinérgico en el que participaron otras instancias del propio FPS, del gobierno central y de los gobiernos municipales. Por ello, no es posible determinar cuál es el peso específico del aporte del Programa al incremento en la inversión pública.

## 6.2 Del Cumplimiento del Objetivo General

El objetivo general del PAAF es el de “Contribuir al incremento de la calidad, cantidad y transparencia de los proyectos ejecutados en el nivel municipal, a través de la cualificación de la intervención municipal en ciclo del proyecto”. Para la evaluación del cumplimiento de este objetivo se han diferenciado tres aspectos calidad, cantidad y transparencia.

### 6.2.1 Incremento en la calidad de proyectos

Personal del FPS-PAAF, Gobiernos Municipales y de las organizaciones sociales fueron consultados si la participación del FPS a través del PAAF contribuyó a mejorar la calidad de los proyectos que se gestionaron en el último año, las respuestas se presentan en el cuadro N° 10.

#### Cuadro N° 10

##### Percepción del incremento en la calidad de los proyectos según actor

Actor	Respuesta	¿Cómo?
Personal FPS-PAAF (19 entrevistas)	Si = 100%	Capacitación Asistencia técnica Generación de intangibles Control Social
	No = 0%	
	N/R = 0%	
Personal GM (19 entrevistas)	Si = 74%	Talleres de asistencia técnica (proceso de contratación, sistema de administración de bienes y servicios) Mejora en la presentación de documentos Los técnicos del GM elaboran proyectos
	No = 11%	
	N/R = 15%	
Organizaciones Sociales (20 entrevistas)	Si = 40%	Los técnicos elaboran los documentos con mayor cuidado Trabajo conjunto con el GM
	No = 5%	
	N/R = 55%	

Fuente: Elaboración propia en base a formularios de campo

<sup>9</sup> Entre ellos se tienen a Comunidades en Acción, PDSLT, PDCR

Se observan porcentajes decrecientes en cuanto a las respuestas afirmativas, pues mientras el 100% del personal del FPS-PAAF considera que se mejoró la calidad de los proyectos, un 74% de los representantes de los gobiernos municipales y un 40% de las organizaciones sociales se manifestaron en el mismo sentido. Sin embargo, se debe resaltar que un 55% de los representantes de las OS no respondieron, porque desconocían la existencia del PAAF, aquí es importante aclarar que el elevado porcentaje de personas que no respondieron puede tener dos explicaciones: 1) Que no participaron de los eventos del PAAF ó 2) Que se entrevistaron a personas que no participaron de estos eventos.

Se preguntó a representantes de GM-Control (sin intervención del PAAF) si consideran importante mejorar la calidad de los proyectos financiados por el FPS y si la respuesta es afirmativa, de qué manera hacerlo. Las respuestas se presentan a continuación y en ellas se observa que en dos de los tres casos consideran importante trabajar en la calidad de los proyectos, mejorando la coordinación con el GM y por medio de la información y capacitación. Los criterios expresados por los representantes de los municipios, que acentúan la importancia de mejorar la calidad de los proyectos a través de la información y capacitación, muestran la validez del enfoque PAAF. Las respuestas textuales son:

- Los proyectos son elaborados por consultores y en general no tienen problemas, cuando los tienen ellos mismos los resuelven.
- Se debe mejorar las relaciones y coordinación entre los Gobiernos Municipales y el FPS
- Si se debe informar al GM sobre la normativa para la contratación de servicios.

En función de las respuestas del personal de los GM y de las OS, se puede concluir lo siguiente:

1) Se resalta la importancia de mejorar la calidad de los proyectos y 2) La mejora en la calidad de los proyectos está dada fundamentalmente, por la asistencia técnica brindada por el personal del FPS sobre proyectos concretos y en menor medida por la capacitación. En función de ello se puede afirmar que la intervención del FPS-PAAF mejoró la calidad de los proyectos

### 6.2.2 Incremento en la cantidad de proyectos

Se consultó a los entrevistados si consideraban que el FPS a través del PAAF contribuyó a incrementar la cantidad de proyectos ejecutados. A continuación se presentan las respuestas obtenidas.

#### Cuadro N° 11

##### Percepción en cuanto al incremento en la cantidad de proyectos según actor

Actor	Respuesta	¿Cómo?
Personal FPS-PAAF (19 entrevistas)	Si = 89%	Viabilizando los proyectos Generando demanda Incrementando la inversión FPS Incrementando la inversión GM Orientación hacia fuentes de financiamiento Capacitación
	No = 11%	
	N/R = 0%	
Personal GM (19 entrevistas)	Si = 53%	Mediante la coordinación con el FPS se viabilizaron proyectos Realizando gestiones de manera directa Mediante la capacitación se realizaron más proyectos
	No = 32%	
	N/R = 15%	
Organizaciones Sociales (20 entrevistas)	Si = 40%	Con mayor involucramiento en el accionar del GM
	No = 10%	
	N/R = 50%	

Fuente: Elaboración propia en base a formularios de campo.

Al igual que en el caso anterior, los porcentajes siguen un orden decreciente, el 89% del personal del FPS-PAAF respondió favorablemente, frente a un 53% de los GM y 40% de las OS. En cuanto al cómo lo hizo, la respuesta más frecuente fue que el PAAF viabilizó los proyectos. La viabilidad se refiere a la probabilidad de un proyecto de llevarse a cabo, es decir, al arreglo de las condiciones para que un proyecto pueda llevarse a cabo, sin embargo el personal del PAAF piensa que más que viabilizar, el programa ayuda a destrancar, a resolver los problemas existentes en el ciclo de los proyectos.

A los GM-Control (sin intervención del PAAF) se les consultó si consideran importante incrementar la cantidad de proyectos financiados por el FPS, si la respuesta es afirmativa, se les preguntó cómo aumentar la cantidad de los mismos. Las respuestas se presentan a continuación:

- El principal problema es la disponibilidad de fondos de contraparte. Existen proyectos que no se ejecutan porque el GM no dispone de recursos.
- Si es importante, pero se debe superar el centralismo. Se solicitó al FPS un proyecto y se recomendó ir a la ciudad de La Paz a buscar financiamiento.
- Si, deben tomar en cuenta nuestra participación al igual que del comité de vigilancia para generar más proyectos

Las respuestas del grupo control muestran algún desconocimiento sobre el funcionamiento del FPS, por ejemplo existen programas que no requieren fondos de contraparte como PROPAIS. Por otra parte, se desconoce también que el FPS no genera cartera.

En la percepción del personal del PAAF, el programa sí contribuye a incrementar la cantidad de proyectos, porque mediante la asistencia técnica se mejora la calidad de los mismos y de esta manera pueden ingresar al flujo de proyectos aprobados para su ejecución.

### 6.2.3 Incremento en la transparencia de los proyectos

Un tercer aspecto relacionado con el objetivo del PAAF es el incremento en la transparencia de los proyectos, en este sentido fueron consultados representantes del PAAF-FPS, de los GM y OS. Los resultados son los siguientes:

#### Cuadro N° 12

##### Percepción en cuanto al incremento en la transparencia según actor

Actor	Respuesta	¿Cómo?
Personal FPS-PAAF (19 entrevistas)	Si = 100%	A través de la participación directa de los beneficiarios mediante el libro comunal
		A través del Comité de Obra se logró involucrar en todo lo relacionado a la gestión de proyectos
		A través de los cursos se logró una mayor participación social en la ejecución de las obras
	No = 0%	
	N/R = 0%	
Personal GM (19 entrevistas)	Si = 74%	A través de la capacitación de las organizaciones sociales, se enseñaron los procesos de licitación y contratación
		Trabajo conjunto entre el GM y el Comité de Vigilancia
		Mediante el acceso a la información de los actores Sociales al proceso de licitaciones y apertura de propuestas
	No = 11%	
	N/R = 15%	



Actor	Respuesta	¿Cómo?
Organizaciones Sociales (20 entrevistas)	Si = 40%	Con mayor información sobre la gestión municipal El conocimiento de las normas que rigen el manejo de recursos públicos evita que estos se destinen a otras cosas
	No = 35%	
	N/R = 25%	

Fuente: Elaboración propia en base a formularios de campo.

Los porcentajes de las respuestas afirmativas mantienen la misma tendencia observada en los casos analizados anteriormente, la totalidad de los entrevistados del FPS-PAAF consideran que el programa contribuyó en este aspecto, frente a un 74% del personal de los GM y un 40% de las OS.

En cuanto a la forma en que se dio esta contribución, son dos los argumentos más importantes:

- 1) Mediante la participación de las OS en las diferentes etapas del ciclo de los proyectos y
- 2) Por medio de la difusión de la información de los proyectos hacia las OS.

A los GM-Control (sin intervención del PAAF) se les preguntó si considera importante mejorar la transparencia en la priorización, contratación y manejo de los recursos financieros de los proyectos financiados por el FPS. Las respuestas son las siguientes:

- No, la transparencia no es percibida como un problema dentro del GM
- Si, con capacitación a la sociedad civil sobre proyectos, con lo que se podrían realizar proyectos con mayor calidad
- Si, Tomando en cuenta nuestras observaciones, siendo transparentes en el uso de materiales de construcción.

En dos de tres casos, la transparencia es vista como una necesidad, se señalan dos mecanismos para satisfacerla, la capacitación de la sociedad civil (OS) y la comunicación GM-FPS.

En resumen, se puede afirmar que el FPS-PAAF contribuyó a transparentar el proceso de aprobación y ejecución de los proyectos, mediante la implementación de las siguientes medidas: 1) Difundiendo información sobre los proyectos, se debe resaltar que a través de la ECI se elaboraron y distribuyeron documentos informativos, 2) Mediante el involucramiento de las OS's en comités de obras, en el llenado de libros de obras comunales y la participación en actos públicos para la selección de las empresas encargadas de la ejecución de proyectos. Un claro ejemplo de ello fue la participación en el Programa de Emergencias del Chaco.

Adicionalmente se solicitó a los técnicos del FPS-PAAF y de los GM que señalaran cual fue el principal resultado de la intervención del FPS a través del PAAF en los GM. Ver Cuadro N° 13

### Cuadro N° 13

#### Percepción sobre el resultado principal de la intervención del PAAF-FPS en los GM

Resultados	Técnicos FPS-PAAF		Técnicos GM	
	Abs.	%	Abs.	%
Calidad	6	75,0	9	34.6
Cantidad	1	12,5	12	46.1
Transparencia	1	12,5	2	7.7
NS/NR	0	0,0	3	11.6
Total	8	100,0	26*	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a formularios de campo

\* Se contempla una distribución de respuestas múltiple

Existen diferencias en la percepción respecto al principal resultado de la intervención del PAAF-FPS, el 75% de los técnicos del FPS-PAAF señalaron que fue el incremento en la calidad de los proyectos, mientras que el 46% de los técnicos del GM señalaron que fue la mejora en la cantidad, seguida de la calidad).

## 6.3 Resultados Finales

### 6.3.1 Fortalecimiento de la capacidad de gestión municipal y control social

**Resultado final:** “50% de municipios priorizados han fortalecido su gestión municipal y el control social que se evidencia en el incremento en la calidad, cantidad y transparencia en gestión de proyectos de inversión con el FPS”.

#### *a. Fortalecimiento de la gestión municipal*

En el Plan Operativo 2007–2008 se priorizaron un total de 42 municipios, 36 de ellos debían ser atendidos por las Unidades Territoriales Departamentales (UTD's) y 6 por las Unidades Territoriales Regionales (UTR's). El 50% de 42 son 21 municipios.

A fin de establecer el grado de cumplimiento de este resultado se han tomado en cuenta dos criterios, uno cuantitativo establecido por la intensidad de la intervención (sostenida, media, baja), que depende a su vez del número de eventos en los que han participado los representantes de los municipios y otro cualitativo que considera la percepción de los entrevistados en relación a la mejora en la capacidad de gestión municipal y control social. En seguida se analizan los resultados cuantitativos y cualitativos.

#### Cuadro N° 14

##### Grado de Intervención del PAAF en Municipios Según Departamento

Departamento	Intensidad de Intervención en Municipios			Total
	Intervención sostenida	Intervención Media	Intervención Baja	
Chuquisaca	6	1	4	11
La Paz	3	3	19	25
Cochabamba	1	4	13	18
Oruro	6	7	14	27
Potosí	15	12	10	37
Santa Cruz	4	8	11	23
Pando	0	0	8	8
Beni	0	0	9	8
Tarija	5	4	0	9
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>39</b>	<b>88</b>	<b>167</b>

Fuente: Informe Final del PAAF

En función a la intensidad de la intervención se clasificaron a los municipios en tres categorías: Sostenida (3 y más eventos), media (2 eventos) y baja (1 evento). A partir de esta clasificación y sobre un total de 167 municipios con intervención PAAF, 88 (53%) tuvo una intervención baja, 39 (23%) media y 40 (24%) alta.

De acuerdo a la información proporcionada por el PAAF los eventos de capacitación pueden clasificarse en tres tipos: 1) La asistencia técnica que comprende un 48% del total, 2) la capacitación estructurada con 35%, y 3) la información 17%. En cuanto a las demandas registradas en plataforma se tiene que un 73% de ellas eran solicitudes de información, 10% de capacitación, 10% de asistencia técnica y 7% de orientación.

Por otra parte a los representantes de los GM-Control (sin intervención del PAAF) se les preguntó si creen importante fortalecer su capacidad de gestión de proyectos, las respuestas se presentan a continuación:

- No. La falta de capacidad de gestión no es percibida como un problema dentro del GM
- Si. Se necesita mayor conocimiento de lo que es el FPS, del ciclo de proyectos, etc., se deben dar más talleres y cursos de capacitación
- Si Capacitando a los técnicos municipales en el seguimiento o acompañamiento de un técnico del FPS para mejorar la calidad de nuestras obras.

Dos de las tres personas de los GM-Control señalaron que es importante fortalecer la capacidad de gestión a través de la información y la capacitación.

Se consultó también a representantes del FPS-PAAF y a los GM si la intervención del FPS a través del PAAF fortaleció la capacidad de gestión de los gobiernos municipales y si fue así, de qué manera lo hizo, Los resultados se presentan en el Cuadro N° 15.

### Cuadro N° 15

#### Percepción respecto del fortalecimiento de la capacidad de gestión municipal

Actor	Respuesta	¿De qué manera?
Personal FPS-PAAF (26 entrevistas)	Si = 96%	La capacitación y el acompañamiento, ha permitido mejorar la gestión del ciclo del proyecto
		Se han mitigado los problemas críticos en las fases de licitación y contratación
		Los gobiernos municipales generan mayores demandas de proyectos
	No = 0	
	N/R = 4	
Personal GM (41 entrevistas)	Si = 69%	La capacitación mejoro y fortaleció la gestión del ciclo de proyectos a nivel municipal
		Se mejoró la coordinación interna del GM
	No = 7%	
	N/R = 24	

Fuente: Elaboración propia en base a formularios de campo

El 96% de los representantes del FPS-PAAF afirmó que la capacidad de gestión de los municipios se había visto fortalecida por la intervención del PAAF y un 69% de los GM se expreso en este mismo sentido, siendo la razón fundamental de este fortalecimiento, la asistencia técnica y la capacitación.

En suma, si se asume la hipótesis “a mayor intensidad en la intervención, mayor fortalecimiento en la capacidad de gestión municipal”, se habría sobrepasado el primer resultado final, pues fueron 40 municipios con intervención alta y se requerían 21 para cumplir con el mismo. Sin embargo, esta conclusión está centrada en los servicios de asistencia técnica y capacitación ofrecidos por el PAAF y en la percepción de los representantes de los GM's.

Se percibe que la intervención del PAAF fortaleció la capacidad de gestión municipal del los GM's, pero al mismo tiempo surge la necesidad de implementar el sistema de monitoreo institucional en los municipios intervenidos. El sistema de monitoreo institucional no llego a implementarse porque el diagnóstico de capacidades, insumo importante para la identificación de indicadores de monitoreo, fue concluido con mucho retraso. Los indicadores tomados en cuenta en el diagnóstico deberán ser adecuados al sistema de monitoreo institucional.

### b. Fortalecimiento del control social

Se indagó si la intervención del FPS a través del PAAF fortaleció la capacidad de control social de los gobiernos municipales y de las organizaciones sociales y de qué manera lo hizo. Los resultados se presentan en el Cuadro N° 16.

**Cuadro N° 16**

#### Percepción respecto del fortalecimiento de la capacidad de control social

Actor	Si	¿De qué manera?
Personal FPS-PAAF (26 entrevistas)	Si = 92%	Dotación de Instrumentos (libro comunal, formularios, herramientas de trabajo)  Participación de las Organizaciones en el control social de procesos de Supervisión  Se ordenaron las solicitudes de las organizaciones sociales  Mediante los talleres de capacitación
	No = 8%	
	N/R = 0%	
Personal GM (41 entrevistas)	Si = 59%	Con la apertura de libros de órdenes comunales  Conformación de Comité de Obras  Capacitación  Participación directa de las organizaciones sociales en la supervisión
	No = 12%	
	N/R = 29%	
Organizaciones Sociales (20 entrevistas)	Si = 50%	Se realizaron invitaciones para hacer seguimiento  Trabajo conjunto de organizaciones sociales y técnicos del GM
	No = 10%	
	N/R = 40%	

Fuente: Elaboración propia en base a formularios de campo

Los porcentajes de respuestas afirmativas a esta interrogante presentan un orden decreciente, el más elevado corresponde al personal del FPS-PAAF, seguido por representantes de los GM y finalmente de las OS, el 50% de los representantes de estas organizaciones consideró que se había fortalecido la capacidad de control social.

Las razones por las cuales se considera que esta capacidad se ha visto fortalecida son principalmente tres: 1) Porque se propicio la conformación de un comité de obras para el seguimiento de las obras 2) Porque se abrieron libros de órdenes comunales y 3) Se mejoró la coordinación entre el GM y las OS.

A los GM-Control (sin intervención del PAAF) se les preguntó si piensan que es importante fortalecer en los gobiernos municipales y organizaciones sociales, la capacidad de control social de proyectos financiados por el FPS. Las respuestas fueron:

- Si, la participación del beneficiario es importante y por ello se debe dar una mayor capacitación en control social
- Si, son las organizaciones sociales las que se convierten en un brazo que ayuda en el control de los proyectos. Hay que generar conciencia y capacitarlos
- Si, coordinando y apoyando el comité de vigilancia para lograr consenso con la comunidad y tengamos intereses comunes y lograr más participación

En los tres casos las respuestas fueron afirmativas, los medios para lograr este fin son la concientización, capacitación y la participación.

En cuanto al logro de este resultado, se puede afirmar que fue cumplido parcialmente. Se han implementado iniciativas importantes como la conformación del comité de obras y la apertura del libro de obras comunal y la selección de las empresas constructoras en un acto público, pero es necesario trabajar en la identificación de indicadores para la realización del monitoreo institucional de la capacidad de control social.

### 6.3.2 Fortalecimiento de las redes de relacionamiento interinstitucional

**Resultado final:** “25% de los municipios de las áreas geográficas de las Unidades Territoriales han recibido información y orientación que ha permitido fortalecer redes de relacionamiento institucional”. El 25% de los municipios priorizados por el PAAF son 11.

La tarea de otorgar información y orientación de los GM y OS fue asignada a la plataforma de atención al usuario. En el cuadro N° 17, se presenta el detalle de las atenciones otorgadas por plataforma según tipo de servicio otorgado y grupo al que representan.

#### Cuadro N° 17

##### Porcentaje de atenciones en plataforma según tipo de servicio y actor

Actor	Capacitación	Asistencia Técnica	Orientación	Información	Total
Gobierno Municipal	17,2	14,3	4,6	63,9	100,0
Organización Social	7,8	5,5	7,6	79,2	100,0
Otro	4,3	13,7	11,2	70,8	100,0
<b>Total</b>	<b>10,5</b>	<b>9,9</b>	<b>7,1</b>	<b>72,5</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos del PAAF

Se observa que sobre un total de 1.225 atenciones en plataforma registradas entre febrero 2008 y marzo 2009, el 10,5% corresponden a capacitación, 9,9% a asistencia técnica, 7,1% a orientación y 72,5% de información. El servicio de orientación es el que está directamente relacionado con el relacionamiento interinstitucional, en el periodo de análisis se habría registrado 20 demandas de los GM, con lo que se habría sobrepasado la meta prevista que ascendía a 11 municipios, pero es posible que un municipio haya acudido más de una vez a solicitar servicios de orientación, hecho que no fue posible determinar a partir de la información disponible.

Se consultó a los diferentes actores (personal del FPS-PAAF, GM y OS) si la intervención del FPS a través del PAAF coadyuvó al desarrollo de la capacidad de relacionamiento interinstitucional de los gobiernos municipales con las organizaciones sociales y/o otras instituciones y de qué manera lo hizo. Las percepciones se presentan en el Cuadro N° 18.

#### Cuadro N° 18

##### Percepción respecto del fortalecimiento de la capacidad de relacionamiento interinstitucional

Actor	Respuesta	¿De qué manera?
Personal FPS-PAAF (26 entrevistas)	Si = 92%	Orientación en plataforma
		Referencia y contra referencia a otras entidades (ministerios, prefecturas, mancomunidades, gobiernos municipales y organizaciones sociales)
		Brindando apoyo directo a los GM para establecer contactos
	No = 8%	
	N/R = 0%	

Actor	Respuesta	¿De qué manera?
Personal GM (41 entrevistas)	Si = 51%	Informando sobre fuentes de financiamiento
		Facilitando un relacionamiento con otras entidades (gobierno central, cooperación, entidades financieras)
		Coordinando procesos de fiscalización con las organizaciones sociales
	No = 20%	
	N/R = 29%	
Organizaciones Sociales (20 entrevistas)	Si = 40%	Trabajando conjuntamente entre el gobierno y la comunidad, en la búsqueda de financiamiento
		Utilizando los conocimientos adquiridos para relacionarse con otras instituciones
	No = 5%	
	N/R = 55%	

Fuente: Elaboración propia en base a formularios de campo

Las respuestas afirmativas siguen un orden decreciente, el porcentaje más elevado se encuentra en personal del FPS-PAAF, le siguen los representantes de los GM y finalmente las OS.

Las razones por las cuales los actores consideran que la capacidad de relacionamiento interinstitucional se vio fortalecida como efecto de la intervención del FPS-PAAF son dos: 1) Porque se informó acerca de las posibles fuentes de financiamiento y 2) Porque se facilitó el contacto con estas organizaciones. Sin embargo, no se disponen de registros que permitan verificar si el FPS-PAAF realizó un seguimiento (referencia y contrarreferencia) de las consecuencias de la intervención.

Se preguntó a representantes de los GM-Control (sin intervención del PAAF) si consideran valioso desarrollar la capacidad de relacionamiento interinstitucional de los gobiernos municipales con las organizaciones sociales y/o otras instituciones. Una transcripción literal de las respuestas se presenta a continuación:

- Si es importante porque en la actualidad no existe apoyo en este aspecto.
- Si, es importante que se facilite el acceso a nuevas fuentes de financiamiento, pero sin la necesidad de ir a La Paz
- Si El desarrollo de la comunidad depende de la unidad del GM las OS, y el Centro Minero.

En los tres casos señalaron que si es valioso desarrollar esa capacidad porque no existe apoyo en ese aspecto y porque facilita el acceso a nuevas fuentes de financiamiento.

En resumen, se puede concluir que en la percepción de los actores se crearon redes interinstitucionales en tres niveles: Primer orden (GM, OS, FPS-PAAF), Segundo orden (organismos sectoriales con cartera) y Tercer orden (otras entidades que financian proyectos). Se fortalecieron las relaciones en los dos primeros casos, no así en el tercero.

### 6.3.3 Implementación de las Unidades Operativas del PAAF

**Resultado final:** “14 Unidades Operativas PAAF prestan servicios de calidad con oportunidad y trato respetuoso de acuerdo a normas y procedimientos establecidos”.

## Cuadro N° 19

### Fecha de Inicio y cierre de las Unidades Técnicas Operativas

UTO	Fecha de Inicio	Fecha de Cierre	Estado
Chquisaca	Febrero 2008	Funcionando	
La Paz	Febrero 2008	Diciembre 2008	Cerrado
Cochabamba	Febrero 2008	Funcionando	
Pongo	Febrero 2008	Diciembre 2008	Cerrado
Oruro	Febrero 2008	Funcionando	
Potosí	Febrero 2008	Funcionando	
Uncía	Febrero 2008	Funcionando	
Santa Cruz	Febrero 2008	Funcionando	
Camiri	Febrero 2008	Marzo 2009	Cerrado
Pando	Febrero 2008	Funcionando	
Beni	Febrero 2008	Funcionando	
Tarija	Febrero 2008	Funcionando	
Riberalta	Febrero 2008	Diciembre 2008	Cerrado

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por funcionarios del PAAF

Los datos del Cuadro N° 19 muestran que se han implementado un total de 13 Unidades Operativas, nueve en las capitales de departamento y 4 en municipios. De acuerdo al Plan Operativo del PAAF, se tenía previsto abrir una unidad en San Buenaventura, hecho que no se dio, sin embargo se habilitó una unidad en Camiri. De las 13 Unidades Operativas habilitadas tres fueron cerradas en diciembre de 2008, una en marzo de 2009 las restantes 9 continúan funcionando.

Se debe aclarar que 8 de las otras 9 unidades operativas no están funcionando normalmente, debido al retiro de funcionarios operativos bajo financiamiento del PAAF, sin embargo el trabajo básico de plataforma brindando servicios de asistencia técnica continua realizándose como política del FPS. Es preciso recalcar que Uncía la Unidad sigue funcionando con el personal completo y que su referencia principal es la implementación del Programa de Comunidades en Acción, cuyo pilar es el fortalecimiento de capacidades de las OS en la administración directa de recursos públicos

De acuerdo al personal del FPS-PAAF, los criterios utilizados para definir los lugares donde instalar las Unidades Operativas Regionales fueron los siguientes: 1) Ubicar las unidades en aquellos lugares donde existía mayores índices de pobreza y 2) Habilitar unidades en aquellos sitios susceptibles de constituirse en un polo de desarrollo.

El resultado final establecía que deberían ser 14 las UT implementadas y se llegó a 13, razón por la cual se puede afirmar que el resultado fue alcanzado en un 93%.

#### 6.3.4 Documentos y Evaluaciones

**Resultado final:** “Se cuenta con dos documentos: 1) Sistematización de la implementación de la primera fase y 2) Evaluación externa técnica y financiera”.

En relación al primer documento, en marzo de 2009 se editó el documento: Resultados: Sistematización de la experiencia educativa y comunicacional. Fase de Aprendizaje, 2008. El trabajo fue encomendado a la Lic. Cristina Pareja Lara con el objetivo de “Sistematizar la experiencia educativa y comunicacional desarrollada por el PAAF en su primera fase, tanto en los aspectos conceptuales como en los campos metodológicos e instrumental, mediante la recuperación valoradora de las perspectivas de sus actores /as, para identificar las proyecciones de continuidad e inserción institucional del programa”.

El trabajo, además de la presentación, describe el proceso de sistematización desarrollado, analiza el modelo de intervención del PAAF, sistematiza las experiencias desarrolladas y se identifican los hallazgos y los aprendizajes logrados, algunos de ellos son:

- La importancia del diagnóstico de capacidades como medio para conocer sus fortalezas y debilidades de los GM's como base para la intervención PAAF.
- La base conceptual se encuentra del PAAF se expresa en las acciones desarrolladas principalmente en el ciclo del proyecto.
- La importancia de “generalizar” las adecuaciones didácticas desarrolladas en algunas UTO's hacia las restantes.
- La generación de intangibles depende de la posibilidad de ejecutar proyectos.
- Se debe propender a convertir las experiencias concretas en conocimientos para el PAAF en su conjunto.
- Proyectar permanentemente las acciones de asesoramiento a acompañamiento, esto garantiza un logro más efectivo en los actores y una actitud más comprometida en los técnicos.
- La falta de financiamiento por parte de algunos programas a los proyectos demandados, hace que el FPS pierda credibilidad e implica que el programa pierda credibilidad.
- La transferencia de conocimientos, propicia el consenso entre los diversos actores, situación que a su vez favorece la apropiación de los proyectos por parte de los sujetos del desarrollo.
- Se plantea la necesidad de pedagogizar o hacer más didácticos los conocimientos a transmitir a la población meta.

En suma, varias de las lecciones aprendidas están relacionadas con la dimensión pedagógica o mejor andragógica del proceso de intervención del PAAF, empezando por el diagnóstico de capacidades pasando por la didáctica del proceso de generación de intangibles para llegar al monitoreo y seguimiento del fortalecimiento de las capacidades.

En referencia a la evaluación externa, es el objeto del presente informe y se tiene previsto realizar la entrega del informe final hasta la primera quincena del mes de julio.

La auditoria externa (evaluación financiera) está también en curso, ya se tiene un informe preliminar y el informe final estará listo para la primera quincena del presente mes. Por todo lo mencionado se puede afirmar que el resultado ha sido alcanzado.

### **6.3.5 Propuesta para la segunda fase del PAAF**

A fines del mes de marzo del presente año, la Dirección Ejecutiva del FPS aprobó la versión preliminar de la propuesta para la segunda fase. Sobre la base de los resultados de la evaluación externa se afinará la propuesta para luego ponerla en consideración del Comité de Programa del PAAF.

## **6.4 Cumplimiento de los Resultados Intermedios**

### **6.4.1 Del Cumplimiento de los Resultados Intermedios de la Plataforma de Atención a Gobiernos Municipales (GM) y organizaciones Sociales.**

**Objetivo:** Brindar de modo directo servicios integrales y permanentes de información orientación y asistencia técnica a los GM y a las OS en torno al ciclo del proyecto y otros surgidos de la demanda”. Para el logro de este objetivo se formularon cuatro indicadores de resultados intermedios, a continuación se verifica el cumplimiento de cada uno de ellos:



*a. Componente Plataforma de Atención a GM y OS. Indicador de resultado intermedio N°1.1 – “14 Plataformas instaladas adecuadamente funcionan, operan y se desempeñan en los términos previstos en el programa”.*

A partir de la revisión de la documentación (inventarios, informes y archivos) existente en las oficinas del FPS-PAAF en la ciudad de La Paz se pudo constatar lo siguiente:

- **Mobiliario**

De acuerdo al informe técnico y de ejecución financiera al 2 de marzo de 2009, se habría dotado de todo el equipamiento necesario para el funcionamiento de las UTD's y de las UTR's. El equipamiento consistió en equipos, mobiliario y movibilidades.

A través de las entrevistas se consultó a los representantes de las unidades técnicas si habían recibido todo el equipamiento necesario para el desempeño de sus funciones, la respuesta fue positiva en los siete casos evaluados.

- **Recursos Humanos**

De acuerdo al informe final del PAAF, en total se contrataron 52 profesionales, de los cuales 6 corresponden a reemplazos y 2 a contrataciones. La contratación se realizó en cuatro momentos:

- Diciembre 07–enero 08: Parte del equipo de la Unidad de Coordinación Nacional (UCN) y responsables de las Unidades Territoriales.
- Febrero 08–abril 08: Resto del equipo UCN y técnicos departamentales del PAAF
- Mayo 08–junio 08: Profesionales en asistencia municipal comunitaria (PAMC) y profesional eventual nacional (13 profesionales)
- Julio 08–marzo 09: Eventuales nacionales y abogados

Es preciso aclarar que recién a partir del mes de julio del 2008 se contó con el equipo completo, hecho que influyó en los servicios prestados.

- **Capacitación a recursos humanos**

Según el informe de avance técnico al 2 de marzo de 2009 se celebraron los siguientes talleres de capacitación de recursos humanos del FPS-PAAF.

- Taller celebrado del 10 al 12 de diciembre en Cochabamba donde participaron 58 funcionarios del FPS.
- taller llevado a cabo del 28 al 29 de enero en La Paz. Primer Taller de Inducción sobre la atención en plataforma destinado a los operadores en el que participaron los responsables de las unidades territoriales creadas y 8 técnicos del FPS previamente asignados para trabajar en el FPS.
- Junio 2008: Segundo taller de inducción dirigido a responsables de directos de la implementación del programa. Se detallaron las funciones de cada operador.
- Julio 2008: taller con gerentes nacionales, departamentales y responsables territoriales para establecer responsabilidad referidas a la implementación del Programa a nivel desconcentrado
- Evento nacional de evaluación interna del programa celebrado en noviembre del 2008.
- Finalmente, durante el 2009 se realizaron 3 talleres focalizados en la obtención de insumos para la elaboración de la propuesta para la segunda fase.

Por otra parte se debe mencionar que durante la EE se consultó a personal de las unidades territoriales si recibieron algún tipo de capacitación en cuanto a los objetivos y estrategia del PAAF. La respuesta fue afirmativa en los siete casos.

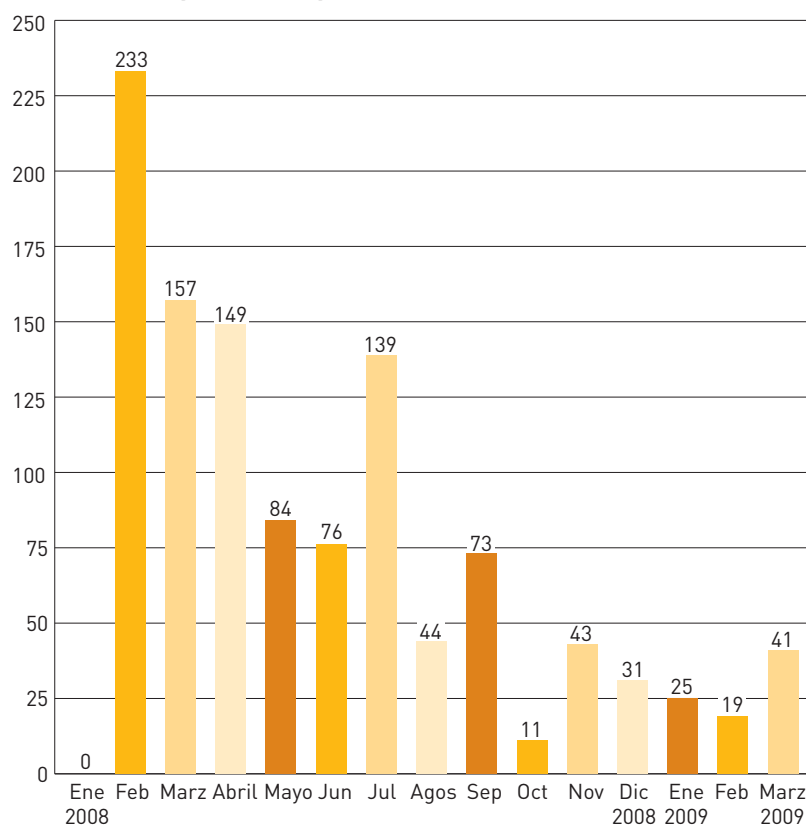
Por todo lo señalado anteriormente se puede afirmar que el indicador de resultado intermedio ha sido cumplido satisfactoriamente.

*b. Componente Plataforma de Atención a GM y OS. Indicador de resultado N° 1.2 “Las 14 plataformas registran un incremento de coberturas de atención de manera gradual hasta alcanzar las metas establecidas”.*

Sobre la base de la revisión de los informes mensuales y de la base de datos, se constató que en enero de 2008 y marzo de 2009 un total 1.125 personas recibieron algún tipo de atención en la plataforma del PAAF. En el mes de enero no hubo atención porque el Programa estaba en proceso de organización y preparación de la implementación.

#### Gráfico N° 6

##### Atenciones en plataforma por mes



**Fuente:** Elaboración propia a partir de base de datos FPS

Como se puede observar en el Gráfico N° 6 la atención en plataforma no sufrió un incremento gradual, al contrario, por ejemplo en febrero 2008 se registraron 233 atenciones y en febrero de 2009 se anotaron 19.

Los primeros meses se destinaron a hacer conocer el nuevo enfoque del PAAF a la población meta y por ello la demanda fue mayor, la que paulatinamente tendió a disminuir ya que las demandas fueron atendidas a través de otros servicios ofrecidos por el PAAF y que también se relacionaron con programas específicos abarcando temáticas generalmente demandadas. Es preciso aclarar que los componentes establecidos no podían funcionar de manera paralela sino que eran más bien complementarios y el tiempo disponible de los operadores debía ser compartido entre la atención en plataforma y las capacitaciones.

Se consultó a los encargados de las unidades territoriales si se ha registrado todas las atenciones de la plataforma y si no fue así qué porcentaje no se registró. Las respuestas se presentan en el cuadro N° 20.

**Cuadro N° 20****Registro de las atenciones en plataforma**

UTO	Si/No	Porcentaje de atenciones registradas
Chuquisaca	No	85-90
Oruro	Si	100
Potosí	No	60
Uncía	Si	100
Santa Cruz	No	Menos de 50
Camiri	No	30
Cochabamba	No	60

Fuente: Elaboración propia en base a formulario de campo

Solo en dos de las siete unidades territoriales se señaló que se habían registrado la totalidad de las atenciones en plataforma. En las restantes cinco unidades, el porcentaje de atenciones registradas oscila entre un 30% y 90%. Las razones por las que no se llegó a registrar la totalidad de las atenciones son: 1) Falta de tiempo, 2) El formulario de registro era demasiado largo y moroso para llenar, 3) Porque no existió la voluntad institucional para garantizar el registro y 4) Porque asistían a plataforma personas que no eran parte de los GM ni de las OS, razón por la cual se optó por no registrarlas.

Los encargados de las unidades territoriales fueron consultados si la plataforma de atención permitió ampliar la cobertura de intervención del PAAF y si fue así, de qué manera lo hizo. En los siete casos las respuestas fueron afirmativas porque se conocieron los servicios del programa a través de la plataforma. Las respuestas se presentan en cuadro N° 21.

**Cuadro N° 21****Percepción de los encargados de las unidades territoriales respecto de la ampliación de la cobertura del PAAF**

UTO	Si/No	¿De qué manera?
Chuquisaca	Si	Las personas se interesaron por los servicios una vez que conocieron la plataforma. Además los talleres sirvieron para socializar el trabajo del PAAF
Oruro	Si	A través de contactos entre gobiernos municipales
Potosí	Si	Antes solamente se recibían los requerimientos en oficina. Ahora se reciben en los propios municipios.
Uncía	Si	Por los talleres informativos que realizamos en las visitas a cada municipio.
Santa Cruz	Si	La plataforma recibió a los interesados después de lanzada la campaña de difusión del programa
Cochabamba	Si	El tiempo no fue suficiente para ampliar la cobertura (actualmente tenemos proyectos en 30 municipios)
Camiri	Si	Se visitaban a los gobiernos municipales y a las comunidades para informarles de la existencia de las oficinas en Camiri.

Fuente: Elaboración propia en base a formulario de campo

Personal de los GM y de las OS fue consultado si acudieron a la Plataforma de Atención del PAAF y de ser así cual fue el servicio solicitado. Las respuestas se presentan en el cuadro N° 22.

## Cuadro N° 22

### Asistencia a plataforma y servicio solicitado según actor

Actor	Respuesta	Servicio Solicitado
Personal GM (19 entrevistas)	Si = 68%	Asistencia técnica en proyectos (aspectos técnicos y contables)
		Información sobre normativa de contrataciones
		Consultas sobre estado de proyectos
		Consultas de fuentes de financiamiento
		Solicitudes de capacitación
	No = 32%	
	N/R = 0%	
Organizaciones Sociales (20 entrevistas)	Si = 25%	Información sobre estado de los proyectos
		Información sobre control social
		Demandas de capacitación
	No = 75%	
	N/R = 0%	

Fuente: Elaboración propia en base a formulario de campo

Cerca de siete de cada diez representantes de las alcaldías y tres de cada diez de las OS señalaron que habían acudido a la plataforma del PAAF. Los servicios solicitados principales fueron: 1) Asistencia técnica sobre proyectos, 2) Información sobre la normativa vigente, 3) Información sobre el estado de los proyectos e 4) Información sobre control social.

Se solicitó a personal del FPS-PAAF que realizaran una evaluación de los servicios proporcionados en plataforma, los resultados se presentan en el Cuadro N° 23.

## Cuadro N° 23

### Evaluación de los servicios de plataforma realizada por personal del FPS-PAAF

Información	Asistencia Técnica	Orientación
Son adecuados, nunca faltó información, todo lo que solicitaron se atendió	Es adecuada. Los técnicos se han involucrado positivamente en la asistencia técnica brindada en el diseño de proyectos	Fueron adecuados. Se orientaba donde tenían que recurrir. No solo se dio orientación, también se dio asistencia técnica
Buena. Existió mucha receptividad en lo referido al ciclo de proyectos. El nuevo FPS ha generado mucho interés en torno a cuáles son los servicios	Buena. Todos los requerimientos de asistencia técnica solicitados en plataforma han sido atendidos	Positivo. Han permitido que se gestionen recursos a través de otras instituciones.
Buena, se daba según el tipo de proyectos (salud, educación, caminos, etc.)	Buena. La asistencia técnica era una de las funciones más importantes de plataforma, se atendía las inquietudes de los técnicos de los GM y consultores.	Buena, se derivaba a los interesados a instituciones que puedan atender sus demandas.
Positivamente, se brindaba la información necesaria acerca del estado de su proyecto.	Positivamente. Era una de las funciones principales	Positivamente. Cuando no se podía atender la demanda era derivada a otras instituciones
Buenos ayudamos a muchos GM en todo lo que se refiere a la gestión Municipal. Es importante señalar que las visitas y requerimientos se incrementaron en cada periodo	Buena solucionamos todos los problemas emergentes de la gestión municipal	Buenos, la orientación que el técnico realiza es clara, transparente y muy colaborativa
Muy Buenos por ser la única UTO posesionada (Uncía)	Regular recién comenzamos con el Programa Agua para comunidades, esperamos brindar asistencia técnica.	Buenos se hace seguimiento, orientación
Buena, se cumplió con la atención al cliente (información necesaria)	Se cubrieron los requerimientos, se los atendió de igual manera a todos	Se hizo un buen trabajo tomando en cuenta las debilidades de los Gobiernos municipales/Formulación de proyectos (talleres y asistencia técnica)

Fuente: Elaboración propia en base a formulario de campo

A partir de la información descrita en la presente sección se puede concluir lo siguiente: 1) Desde el punto de vista de la ampliación de la cobertura y sobre la base de la información sistematizada, no se ha cumplido con el indicador de resultado. 2) Considerando la utilidad de la información, orientación y asistencia técnica, los diferentes actores valoraron positivamente el servicio. 3) No se establecieron metas.

En relación a la ampliación de la cobertura se debe mencionar que los primeros meses del 2008 se destinaron a hacer conocer el nuevo enfoque del PAAF y por ello la demanda fue mayor, la demanda tendió a disminuir porque el personal del PAAF prestó los servicios en los municipios con énfasis en la asistencia técnica y la capacitación.

*c. Componente Plataforma de Atención a GM y OS. Indicador de resultado N° 1.3 “Redes interinstitucionales fortalecidas”*

(Ver numeral 6.3.2 del presente informe)

*d. Componente Plataforma de Atención a GM y OS. Indicador de resultado N° 1.4 “El 90% de las entidades atendidas expresan satisfacción con los servicios”*

No se realizó una evaluación específica del servicio otorgado por el FPS-PAAF en plataforma.

En el marco de la presente EE y para evaluar la satisfacción con los servicios ofrecidos por el FPS-PAAF, se tomaron en cuenta los siguientes indicadores, oportunidad de la atención, comprensibilidad de la explicación, utilidad de la información, adaptabilidad o adecuación a la necesidad y el trato respetuoso. Para cada uno de los indicadores se ofrecieron tres alternativas, bueno, regular y malo. En el cuadro N° 24, se presentan solo las respuestas calificadas como “bueno” y se realizó el cálculo tomando en cuenta solo aquellas personas que acudieron a los servicios del PAAF, en el caso de los representantes de los GM’s un 68% acudieron al servicio y de las OS un 25%.

**Cuadro N° 24**

**Evaluación de los servicios ofrecidos por el FPS-PAAF según actor**

Actor	Oportunidad	Comprensibilidad	Utilidad	Adaptabilidad	Trato respetuoso
Gobierno Municipal	70%	70%	77%	57%	87%
Organizaciones Sociales	66%	83%	83%	83%	83%
Técnicos FPS	100%	75%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a formulario de campo

Se observan percepciones dispares entre los diferentes actores en cuanto a la calidad de los servicios ofrecidos por el Programa, pues mientras que casi la totalidad de los técnicos del FPS-PAAF calificaron los diferentes servicios ofrecidos como buenos (a excepción de comprensibilidad), en el caso de los GM’s 6 a 9 de sus representantes otorgaron la misma calificación y 7 a 8 miembros de las OS’s se expresaron en el mismo sentido.

A partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo se puede afirmar que el indicador de resultado intermedio N°4 habría sido alcanzado parcialmente pues ocho de cada diez personas entrevistadas evaluaron los servicios ofrecidos por el PAAF como buenos. Los datos además muestran la necesidad de diseñar e implementar una metodología para la evaluación de la satisfacción con indicadores cualitativos como oportunidad, comprensibilidad, utilidad, adaptabilidad y respeto.

#### 6.4.2 Del cumplimiento de los resultados intermedios del Componente: Capacitación en Gestión Municipal y Control Social<sup>10</sup>

**Objetivo:** “Ofrecer servicios de capacitación estructurada a los GM y OS en temas inherentes a gestión”

*a. Componente: Capacitación en Gestión Municipal y Control Social. Indicador de Resultado Intermedio N° 2.1 “Se cuenta con un diagnóstico de riesgo fiduciario<sup>11</sup> en 42 municipios priorizados”*

Para la realización del diagnóstico de capacidades en gestión municipal y control social se contrataron los servicios de la empresa Innovisión quienes entre octubre y noviembre realizaron el levantamiento de información en 36 municipios.

Con referencia al diagnóstico de capacidades, Innovisión tomó como referentes el ámbito y etapas del ciclo de proyectos definidos por el Estudio.

#### Cuadro N° 25

##### Etapas y ámbitos del ciclo de proyectos

Etapas del ciclo de proyecto	Ámbito en las etapas del ciclo de proyectos
Preinversión	Institucional
Aprobación de Proyectos	Financiero
Licitación	Técnico
Ejecución	Control Social
Entrega Provisional y definitiva	
Cierre	
Operación y Mantenimiento	
Gobernabilidad	

Fuente: Sistema de Diagnóstico de Capacidades

A partir de la metodología desarrollada por Innovisión, personal del FPS-PAAF realizó el diagnóstico en 31 municipios adicionales, totalizando 67<sup>12</sup>. Las UTO que mayor cantidad de diagnósticos realizaron fueron las de Santa Cruz (12 municipios), Chuquisaca (12) y Uncía (9) y en las UTO de Camiri y Pongo no se realizó ninguno (ver Cuadro N° 26), sin embargo el personal de estas unidades participó activamente en la realización de los diagnósticos en otros municipios.

Considerando que el indicador establecía que se debería realizar el diagnóstico en 42 municipios y se realizaron un total de 67, se puede afirmar que el indicador fue cumplido, es más, y como resultado no previsto se tiene un sistema informático y una guía para la aplicación del mismo, instrumentos que podrán ser utilizados por el FPS, toda vez que es parte del Manual de operaciones y podrá formar parte de la fase 2 del programa.

<sup>10</sup> En el Plan Operativo del PAAF se tenía diferenciados los módulos relativos a Capacitación en Gestión Municipal y Capacitación en Control Social, sin embargo luego por razones prácticas y por las exigencias de los proyectos se resolvió brindar la capacitación de forma conjunta a GM's y OS's. En este sentido los informes de actividades (fuente secundaria para la realización de la EE) presentan resultados fusionados, por ello en el presente informe se analizarán los datos de forma conjunta para ambos componentes.

<sup>11</sup> Inicialmente se había previsto la realización de un diagnóstico de riesgo fiduciario que buscaba determinar cuál era el grado de confianza y capacidad de crédito del GM, luego se determinó ampliar el diagnóstico de capacidades de gestión municipal, que además del aspecto financiero incorpora temas de infraestructura, personal, equipos y sistemas de información.

<sup>12</sup> Durante la realización del trabajo de campo se consultó a los representantes de las UTO si realizó el diagnóstico de capacidades municipales en algún municipio de su área de influencia. En los siete casos (Santa Cruz, Camiri, Sucre, Potosí, Oruro, Uncía y Cochabamba) se confirmó la información proveniente de la base de datos del FPS-PAAF.

**Cuadro N° 26****Diagnóstico de capacidades en gestión municipal y control social según unidad técnica**

UTO	Innovisión	FPS	Total
Potosí	2	2	4
Uncía	3	6	9
Chuquisaca	6	6	12
Santa Cruz	5	7	12
Camiri	0	0	0
La Paz	6	3	9
Cochabamba	5	2	7
Pongo	0	0	0
Beni	3	0	3
Riberalta	1	0	1
Tarija	3	2	5
Oruro	2	1	3
Pando	0	2	2
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>31</b>	<b>67</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos del FPS-PAAF

*b. Componente: Capacitación en Gestión Municipal y Control Social. Indicador de Resultado Intermedio N° 2.2. “Se cuenta con un menú de capacitación modulada como respuesta al diagnóstico”*

De acuerdo a la información revisada en las oficinas del FPS-PAAF hasta la fecha de la evaluación, no se logró consolidar un menú de capacitación modulada, la razón principal deviene del hecho de el diagnóstico de capacidades recién se concluyó oficialmente en el mes de marzo de 2009.

Sin embargo, se debe señalar que a pesar de que no se dispone del menú de capacitación modulada, se ha podido evidenciar los siguientes avances al respecto:

- **Temáticas básicas.** En el Plan Operativo 2007–2008 se habían identificado las temáticas básicas para la capacitación y fueron clasificadas en tres grupos: Temáticas relativas al FPS (2), temáticas relativas al ciclo de los proyectos (9) y temáticas generales (3), al mismo tiempo que se establecía la necesidad de desarrollar materiales didácticos como apoyo
- **Ficha técnica.** Como parte de la metodología de trabajo y con carácter previo a la realización de un evento de capacitación el personal encargado debe elaborar una Ficha Técnica, la que es puesta en consideración del personal de la oficina central de LPZ para su revisión y aprobación. La ficha está compuesta de tres partes: 1) Identificación de la actividad, 2) Antecedentes, 3) Objetivos e 4) Indicadores de logro.
- **Temas de relevancia para acciones de capacitación:** A partir de la experiencia en la ejecución de capacitaciones se han identificado los contenidos para el diseño curricular de cinco temas, ver Cuadro N° 27.

## Cuadro N° 27

### Curricula preliminar

Temas
Adquisición de obras, bienes y servicios en los proyectos
Los contratos en los proyectos
Administración y control de boletas y pólizas de garantía
Gestión de documentos del proyecto
Características y roles en la ejecución de proyectos

Fuente: Elaboración propia a partir de información brindada por personal PAAF central

- **Material didáctico.** Se produjeron una serie de materiales didácticos sobre el ciclo de los proyectos compuesto de 5 tomos con el siguiente detalle:
  - Adquisición de obras, bienes y servicios en los proyectos
  - Los contratos en el ciclo de los proyectos
  - Control de boletas y pólizas de garantía
  - Gestión de los documentos del proyecto
  - Fiscalización, inspección técnica y supervisión

Según informes del personal del PAAF en la actualidad se están produciendo tres materiales adicionales uno relativo a la operación y mantenimiento de las obras en salud, educación y riego, con recursos del convenio Alemania 2 y 3; con la GTZ, 3 cartillas referidas al Control Social; y un tercero sobre gestión ambiental y Agua y Salud, estas 3 últimas para uso directo de la población meta. La producción del material didáctico se realiza en coordinación con la Estrategia de Comunicación Integral

El indicador de resultado N°2 señala se cuenta con un menú de capacitación modulada como respuesta al diagnóstico, el que fue concluido en marzo de 2009 y por ello resultó difícil disponer de este producto y por lo tanto no se habría cumplido con el indicador. Según expresado por el equipo – PAAF de forma paralela a la ejecución del diagnóstico se fueron ejecutando iniciativas tendientes a desarrollar el módulo de capacitación, las que se describieron más arriba, las que permitieron implementar el componente de capacitación del programa.

Es preciso aclarar se tomaron en cuenta otros insumos para desarrollar la curricula preliminar y los materiales didácticos ellas son: 1) Las demandas o requerimientos de los programas nuevos y en ejecución, 2) Las demandas de los GM's y OS's y 3) Los resultados de la sistematización de la experiencia educativa y comunicacional.

*c. Componente 2: Capacitación en Gestión Municipal y Control Social: Indicador de resultados N° 2.3*  
*“80% (34) de los 42 municipios priorizados ha participado en la capacitación”<sup>13</sup>*

De acuerdo a los informes de capacitación y la Base de Datos proporcionada por el FPS-PAAF, de los 327 municipios existentes a nivel nacional, los servicios de capacitación en gestión municipal y control social han llegado a 167 que corresponde al 51%. Los departamentos donde se logró una mayor cobertura de municipios son: Potosí con el 97% de cobertura, Tarija 82%, Oruro 77% y Pando con el 53%. Los departamentos en los que se registra un mayor número promedio de eventos por municipio son Chuquisaca, Tarija y Potosí. En función de estos datos se puede afirmar que el indicador ha sido cumplido satisfactoriamente (Ver cuadro N° 28).

<sup>13</sup> Se han realizado un total de 118 eventos de capacitación y solo en la mitad de los casos se trabajó por separado entre los GM y las OS, ya que el equipo del FPS-PAAF vio la necesidad de tratar los temas comunes en momentos colectivos mostrando la importancia del rol esperado para cada uno de los actores.



**Cuadro N°28****Gobiernos Municipales participantes en eventos de capacitación según departamento**

Departamento	N° de Gobiernos Municipales	% de Cobertura Municipal	N° promedio de eventos por municipio
Chuquisaca	11	39	2,7
La Paz	25	31	1,4
Cochabamba	18	40	1,3
Oruro	27	77	1,8
Potosí	37	97	2,4
Santa Cruz	23	41	1,9
Pando	8	53	1,0
Beni	9	47	1,0
Tarija	9	82	2,7
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>51</b>	<b>1,8</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos del FPS-PAAF

*d. Componente: Capacitación en gestión Municipal Indicador de Resultados N° 2.4.*

*“El 60% de los municipios capacitados mejora su desempeño”.*

Se estableció como medio de verificación de la mejora en el desempeño del GM la elaboración de informes de monitoreo institucional. Sin embargo, a la fecha no se logró implementar esta metodología, según personal del FPS-PAAF, ello se debe a que el diagnóstico de capacidades se concluyó en el mes de marzo de 2009, situación que provocó retraso en la elaboración del menú de capacitación modulada, hecho que a su vez ocasionó un retraso en el diseño y aplicación del formulario de monitoreo institucional.

A fin de conocer cuál es la percepción de los GM's respecto de la capacitación proporcionada por el FPS-PAAF, se les preguntó a los representantes si habían participado en algún evento, que fue lo que aprendieron, que recursos metodológicos utilizaron, si se evaluó lo aprendido y si les fue útil lo aprendido. Los resultados se presentan en el Cuadro N° 29

**Cuadro N° 29****Participación de representantes de GM's en eventos de capacitación en gestión municipal**

Respuestas Participación en evento	¿Qué aprendieron?	Recursos Metodológicos	Respuestas Evaluación aprendizaje	Respuestas Utilidad de lo aprendido
Si 71% N° de respuestas 41	Elaboración Contratación Supervisión Normativa Evaluación Manejo de archivos Gestión Identificación de proyectos Medio Ambiente Presentación Adjudicación	PPT Trípticos Rotafolios Boletines Fotocopias Carpetas Folletos Manuales Ejemplos	Si 26%	Si 80%
No = 29%			No = 58%	No = 10%
N/R = 0%			N/R = 16%	N/R = 10%

Fuente: Elaboración propia en base a formularios de campo

Siete de cada diez representantes de los GM señalaron que habían participado en algún evento de capacitación ejecutado por el FPS-PAAF. Tomando como referencia las 29 personas que participaron en algún evento de capacitación un 26% de ellos señalaron que se había evaluado sus conocimientos y un 80% consideraban que los conocimientos transmitidos eran útiles.

Los conocimientos adquiridos estaban relacionados con el ciclo de los proyectos, la normativa, manejo de archivos y requisitos para la presentación de proyectos. Se señalan una diversidad de recursos metodológicos utilizados durante las capacitaciones como ser presentaciones PPT, rotafolios, trípticos, fotocopias, manuales, etc.

Solo un 26% de los entrevistados manifestaron que se evaluaron los conocimientos aprendidos en los talleres de capacitación y ocho de cada diez de ellos consideraron que lo aprendido les fue útil.

Según los informes del FPS-PAAF de los 118 eventos registrados, 46 se referían a adquisiciones, 32 a control social, 23 al cierre de proyectos, 20 al nuevo enfoque del FPS a través del PAAF y 15 a elaboración de proyectos. Como se puede observar, las capacitaciones estaban referidas a temas específicos, producto de necesidades concretas, pero que en todo caso no abarcan todo lo que significa implementar un sistema de gestión municipal de proyectos, sin embargo, aún cuando no se les haya dado un curso completo sobre gestión municipal se atacaron problemas concretos de los municipios considerados, situación que implica la mejora de la gestión municipal ya que se trabajó sobre la práctica y así el aprendizaje es más significativo. Además la utilidad de lo aprendido se expresa en la mejora del desempeño.

De forma complementaria, se consultó al personal técnico del FPS-PAAF respecto de su participación en las capacitaciones como disertantes, la disponibilidad de recursos metodológicos para su disertación, se consultó también si se evaluó su desempeño, si se evaluó lo aprendido y la utilidad de lo impartido. En el cuadro N° 30 se presenta el número de respuestas afirmativas sobre el total de personas encuestadas.

#### **Cuadro N° 30**

##### **Participación del personal técnico del FPS-PAAF en eventos de capacitación**

<b>Participación como capacitador</b>	<b>Disponibilidad de recursos metodológicos</b>	<b>Evaluación de su desempeño</b>	<b>Evaluación de Aprendizaje</b>	<b>Utilidad de lo impartido</b>
75%	50%	50%	37,5%	87,5%

Fuente: Elaboración propia en base a formularios de campo

Se observa que cerca de seis de cada ocho técnicos participaron en algún evento de capacitación, cuatro de ellos (67%) señaló que disponía de recursos metodológicos, la misma cantidad (67%) manifestó que su desempeño fue evaluado, tres (50%) expresaron que se evaluó lo aprendido y cinco (83%) consideran que lo impartido fue útil para los representantes de los GM's y OS's. En todo caso los datos muestran en qué medida el personal del FPS-PAAF estuvo involucrado en las actividades del PAAF.

En lo referente a la capacitación sobre control social se preguntó a representantes de GM's y OS's, se habían participado en este tipo de eventos. Los datos del Cuadro N° 31 muestran que el 26% de representantes de los GM's y el 55% de las OS's participaron en eventos de capacitación sobre control social. Los porcentajes son bajos y ello puede tener tres explicaciones: 1) La rotación de personal, es decir que puede suceder que las personas que asistieron a los eventos ya no estén más en sus cargos. 2) Que hayan participado en los eventos personas distintas de las que fueron entrevistadas durante la realización del trabajo de campo y 3) Que no hayan sido invitados a participar en los eventos.

**Cuadro N° 31****Participación de representantes de los GM y OS en eventos de capacitación en control social**

Actor	Participación %	¿Qué aprendieron?	Recursos Metodológicos	Evaluación aprendizaje %	Utilidad de lo aprendido %
Gobierno Municipal	Si = 26	Manejo social de proyectos Evaluación de proyectos Rol O.S. Control Social	PPT Folletos Carpetas Afiches Papelógrafos Trípticos Manuales Fotocopias	Si = 60 <sup>14</sup>	Si = 63
	No = 64			No = 40	No = 37
Organizaciones Sociales	Si = 55	Control social Seguimiento Mantenimiento Libro de órdenes Roles contratistas Roles Supervisores Licitaciones Contrataciones Fiscalización GM	PPT Rotafolios Trípticos Boletines Folletos Carpetas Textos	Si = 45	Si = 81
	No = 45			No = 55	No = 19

Fuente: Elaboración propia en base a formularios de campo

En relación a los temas desarrollados en las capacitaciones, llama la atención la referencia al libro de órdenes comunal y a los roles de los diversos actores en el ciclo del proyecto.

Según lo manifestado por personal del FPS-PAAF, los principales referentes para elaborar los temarios de las capacitaciones en control social fueron los siguientes:

- Los requerimientos de los proyectos donde intervenía el FPS.
- Solicitud de las OS's.
- Aplicación del formulario de visita y se consideró la experiencia del FPS en la temática
- El ciclo de los proyectos y se realizaba un énfasis en el libro de órdenes comunal
- La necesidad de los GM en el control de calidad de las obras, supervisión de obras.
- La asistencia de la demanda de autoridades para hacer control social.
- Capacitación en evaluación y seguimiento por parte del control social

El porcentaje de personas que señalaron que fueron evaluados los conocimientos transmitidos en los eventos es muy bajo. Por ello, no es posible determinar de forma objetiva el efecto de la capacitación. Es significativo que 63% de los representantes de los GM's y el 81% de las OS's que participaron en

<sup>14</sup> Los porcentajes relativos a la evaluación de lo aprendido y la utilidad de lo transmitido corresponden solo a los que respondieron que habían participado en un evento de capacitación.

algún evento de capacitación sobre control social expresaran que los conocimientos recibidos fueron útiles para resolver los problemas emergentes de la ejecución de los proyectos.

El resultado intermedio señala que el 60% de los municipios capacitados mejora su desempeño, porcentaje que corresponde a 20 municipios. No se cuenta con un instrumento que permita evaluar de forma objetiva en que medida se fortaleció la capacidad de control social como producto de la intervención PAAF.

Pese a esta limitación se tienen evidencias que 167 municipios han participado en eventos de capacitación. Entre seis y ocho de las personas entrevistadas durante la EE señalaron que lo transmitido fue útil en el campo de la gestión y control social de proyectos. Se debe recordar que la capacitación estaba centrada en la ejecución de programas y proyectos y es probable que como producto de la intervención del PAAF los GM's y OS's mejoraron su desempeño específico en relación a los proyectos concretos, en este sentido se podría afirmar que el resultado habría sido alcanzado.

*e. Componente: Capacitación en Gestión Municipal. Indicador de resultado intermedio N° 2.5.*

*“El 90% de las entidades atendidas expresa satisfacción con los servicios”.*

Como se mencionó anteriormente se realizaron 118 eventos y se aplicaron encuestas para evaluar la satisfacción con los servicios proporcionados en 76 de ellos. El 75% de los encuestados calificaron los servicios en el rango medio – alto y alto y el 25% se encuentran en el rango medio (ver Cuadro N° 32). A partir de estos datos se puede concluir que el indicador intermedio ha sido alcanzado.

#### **Cuadro N° 32**

##### **Evaluación de la satisfacción con los servicios del PAAF**

Rango	Bajo	Medio	Medio – Alto	Alto	Total
Número	0	19	22	35	76
%	0	25	29	46	100

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos del FPS-PAAF

#### **6.4.3 Del cumplimiento de los indicadores de resultados intermedios de la Estrategia Comunicacional Integral (ECI)**

**Objetivo de la ECI:** Informar, visibilizar y promover la apropiación social del PAAF en el marco del FPS

*a. Estrategia de Comunicación Integral. Indicador de resultado intermedio N° 4.1.*

*“Se cuenta con una Estrategia Comunicacional Integral (ECI) que orienta las acciones del Programa”*

La ECI fue elaborada mediante la contratación de una consultora y fue concluida en febrero de 2008. En marzo de 2009 la ECI fue actualizada incorporando las enseñanzas aprendidas en la primera fase de aplicación del Programa.

La Estrategia Comunicacional Integral institucional tiene el fin de fortalecer y generar corrientes de opinión favorables al desempeño institucional, eficiente, eficaz y transparente.

Se ha trabajado con la papelería, materiales de promoción, letreros, afiches, papelería membretada, banners de identificación, se han difundido 5 spots televisivos, 9 microprogramas radiales en 4 idiomas, separata difundida en periódicos. Para fortalecer el Programa se ha producido boletines informativos, una guía de trabajo del PAAF.

Entre octubre y noviembre del 2008 se realizó una evaluación de la ECI con los actores públicos aplicando el Modelo ServQual, basado en un cuestionario de preguntas múltiples con adecuados índices de fiabilidad y validez. Se trata de una técnica que las compañías pueden usar para entender mejor las expectativas y percepciones que tienen sus clientes. Las líneas de acción emergentes de la aplicación del modelo se presentan a continuación:

### Cuadro N° 33

#### Líneas de acción emergentes de la aplicación del ServQual

ECI
Incluir una línea de acción de roles y competencias del FPS y GM en el ciclo de proyecto.
Difusión de información en forma global y departamentalizada.
Difundir los costos reales por programa del FPS, una vez que se finalice el estudio de costos.
Difundir los esfuerzos y logros realizados en la disminución de los costos operativos y administrativos
Acciones PAAF
Dar Asistencia Técnica en competencias y roles del FPS y del GM
Incluir en la malla curricular los temas relacionados a los servicios del FPS
Acciones FPS
Ajustar programas de desarrollo de RRHH
Monitoreo de procesos
Control de calidad de la información
Completar el mapa de involucrados y mejorar la aplicación del modelo ServQual

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por el FPS-PAAF

Mediante la revisión documental se ha podido evidenciar la existencia de la ECI. El indicador de resultado intermedio fue cumplido.

#### *b. Estrategia de Comunicación Integral. Indicador de resultado intermedio N° 4.2.*

*“Se ha producido paquetes comunicacionales por etapas”*

A través de la revisión del archivo de material se ha podido evidenciar el cumplimiento del indicador de resultado intermedio. En el cuadro N° 34 se presenta una síntesis de los paquetes comunicacionales producidos y difundidos.

#### *c. Estrategia de Comunicación Integral. Indicador de resultado intermedio N° 4.3.*

*“Se ha implementado la ECI, en los términos programados”*

Se ha revisado los informes específicos de la implementación de la ECI y se evidenció que la ECI ha sido implementada en los plazos programados, según se muestra en el Cuadro N° 34. Indicador de resultado intermedio cumplido.

### Cuadro N° 34

#### Paquetes comunicacionales producidos y difundidos por etapas

Etapas	Producción	Fecha Implementación	Difusión	Fecha Difusión
1ra Fase de Validación y difusión del PAAF.	Impresos Material Radiofónico. Material Televisivo	Feb 2008	Impresos Campaña Radial Radio Patria nueva, Cepra, Pió XII, Pachamama  Campaña Televisiva Canal 9 y 7	Marzo–Mayo 2008
2da Fase Acompañamiento y Difusión del PAAF	Impresos Material Radiofónico. Material Televisivo	Julio 2008	Impresos Campaña Radial Patria nueva, Cepra, Campaña Televisiva Canal 9 y 7	Julio–Agosto 2008
3ra Fase Presentación y difusión de Resultados	Impresos Material Radiofónico. Material Televisivo	Marzo 2009	Impresos Campaña Radial Campaña televisiva	Marzo 2009

Fuente: Elaboración propia en base a documentación proporcionada por el FPS-PAAF

d. *Estrategia de Comunicación Integral. Indicador de resultado intermedio N° 4.4.*  
*“El 10% de la demanda registrada se debe a la ECI”*

**Cuadro N° 35**

**Medio por el cual tomo conocimiento del PAAF**

Medio	Porcentaje
ECI	19
Otro medio	22
Visita del usuario al FPS	34
Visita del FPS-PAAF al municipio	22
Asociaciones Departamentales	1
No sabe no responde	2
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos del FPS-PAAF

Se realizó una evaluación con el objetivo de conocer cuál es el medio por el que tomaron conocimiento del PAAF y un 19% señalaron que fue a través de la ECI. A partir de esta información se puede concluir que el indicador de resultado ha sido cumplido.

Merece la pena resaltar que sumando los porcentajes relativos a la visita del usuario al FPS y la visita del FPS-PAAF al municipio se llega a 56%, hecho que muestra la importancia de los medios interpersonales para el posicionamiento del programa.

e. *Estrategia de Comunicación Integral. Indicador de resultado intermedio N° 4.5.*  
*“El 40% de las personas entrevistadas conocen el PAAF”*

**Cuadro N° 36**

**Porcentaje de personas que conocen el FPS-PAAF y medio por el que tomaron conocimiento según actor**

Actor	SI	Medio por el que tomó conocimiento
Gobierno Municipal (41 entrevistas)	Si = 94%	Trabajo que desarrolla el FPS en los municipios
		Información de autoridades y/o técnicos municipales
		Funcionarios del FPS
		Material producido por el FPS (trípticos)
	No = 6%	
Organizaciones Sociales (20 entrevistas)	Si = 52%	Invitación por funcionarios del FPS
		Trabajo que desarrolla el FPS en las comunidades
	No = 48%	

Fuente: Elaboración propia a partir de formularios de campo

Se consultó a los actores porque medio tomaron conocimiento del FPS-PAAF y un 94% de los GM's señalaron por el trabajo que desarrolla el FPS en municipios, por información de autoridades y/o técnicos municipales y por material producido por el FPS. El 52% de las OS's señalaron que conocieron el FPS por invitación de funcionarios del fondo o por el trabajo que desarrollan en las comunidades. Se debe recordar que el indicador señala textualmente: el 40% de las personas entrevistadas conocen el PAAF (no así el FPS). Los entrevistadores señalaron que muchos de los encuestados no lograron reconocer el nombre y logotipo del programa. Por todo ello no es posible afirmar que el indicador haya sido alcanzado.

*f. Estrategia de Comunicación Integral. Indicador de resultado intermedio N° 4.6.*

*“Información PAAF es difundida en 3 paginas Web de entidades relacionadas con temas municipales, además de la del FPS”*

La información PAAF no fue difundida en páginas WEB relacionadas con temas municipales y por ello el resultado no habría sido alcanzado. Se debe aclarar que por decisión institucional del FPS se incorporó al PAAF dentro del portal del Fondo.

*g. Estrategia de Comunicación Integral. Indicador de resultado intermedio N° 4.7.*

*“Se ha lanzado el Programa con repercusiones en los medios”*

De acuerdo a lo presentado en el Cuadro N° 34 se puede concluir que el programa ha sido lanzado con repercusiones en los medios. Indicador: Cumplido

#### **6.4.4 Evaluación del cumplimiento de los indicadores de resultados intermedios de la Gestión, Monitoreo y Evaluación del PAAF**

**Objetivo:** *“Promover condiciones para que la implementación del programa permita identificar aprendizajes para siguientes fases”*

*a. Gestión Monitoreo y Evaluación del PAAF. Indicador de resultado intermedio N° 5.1*

*“Plan operativo de la implementación aprobado”*

El Plan operativo del PAAF fue aprobado el 08/04/08. Indicador cumplido

*b. Gestión Monitoreo y Evaluación del PAAF Indicador de resultado intermedio N° 5.2*

*Estrategia de construcción de alianza y conceptualización implementada*

No se logró establecer la estrategia de construcción de alianzas, por tres motivos, 1) Porque la identidad del propio PAAF está en proceso de consolidación, 2) Porque las entidades con las que se tomó contacto tienen visiones distintas en relación a los servicios de capacitación, principalmente en lo relativo a las contrapartes y 3) Porque los convenios debían ser firmados por la Máxima Autoridad Ejecutora (MAE) y ello alargaba el proceso. Indicador no cumplido.

*c. Gestión Monitoreo y Evaluación del PAAF. Indicador de resultado intermedio N° 5.3.*

*“Manual de Operaciones del programa ha sido perfeccionado desde la implementación”*

El documento se encuentra detallado en el Capítulo IV del Manual de Operaciones del FPS. En el Anexo 4 del mismo se tiene la Guía de trabajo para el fortalecimiento de la gestión municipal y el control social. Formará parte de lo que en el Manual de Operaciones del FPS se llama “Estructura documentaria del Macroproceso de Operaciones del FPS”. Tuvo una versión inicial en febrero de 2008 y una versión ajustada en febrero de 2009. Se realizó una validación con personal del PAAF en el mes de febrero y se editó en marzo de 2009.

En la actualidad se ha puesto a consideración del Comité Gerencial para su revisión y del Comité Ejecutivo para su aprobación. Indicador: Cumplido

*d. Gestión Monitoreo y Evaluación del PAAF. Indicador de resultado intermedio N° 5.4*

*“El sistema de monitoreo del programa emite reportes que permiten introducir mejoras, ajustes y/o correcciones preventivas”*

El sistema de monitoreo y evaluación asegura que el programa alcance sus objetivos definidos dentro de un plazo determinado, lo que permite, 1) establecer si el proyecto se está realizando conforme al plan, 2) verificar si los componentes resultarán en el logro del propósito, 3) identificar problemas, recomendar cambios al plan de ejecución del proyecto y 4) ayudar a identificar soluciones.

El Sistema de Monitoreo: PAAF (SISMO-PAAF) está constituido de tres partes 1) Programación macro y micro, 2) Ejecución y 3) Seguimiento.



La primera parte (programación) considera los tres componentes del PAAF: Fortalecimiento a la Gestión Municipal y Control Social, Estrategia de Comunicación Integral e Institucionalización y Sistematización.

Se dispone además de dos niveles de programación, una macro cuyo instrumento es el planificador por programas<sup>15</sup> y una micro con los siguientes instrumentos: 1) Programación de actividades, 2) Ficha técnica de programación de actividades.

En cuanto a la fase de ejecución los instrumentos previstos son: 1) Formulario de lista de participantes, 2) Formulario de evaluación del evento por parte de los participantes, 3) Test de aprendizaje e 4) Informe técnico financiero.

Finalmente para la fase de seguimiento se tienen los siguientes instrumentos: 1) tabla de registro de eventos, 2) Seguimiento de actividad y 3) Tablas de reportes.

A partir de la descripción arriba presentada se puede concluir que el indicador ha sido cumplido, pero llama poderosamente la atención que dentro de los instrumentos no se haya contemplado uno destinado al monitoreo institucional que permita verificar la mejora del desempeño y el fortalecimiento de la capacidad de gestión municipal y de control social. Los instrumentos están centrados en los resultados intermedios y no se contempla un seguimiento de los resultados finales (efectos) y del logro del objetivo general y del objetivo de desarrollo (impactos)

*e. Gestión Monitoreo y Evaluación del PAAF. Indicador de resultado intermedio N° 5.5*  
*“Informes cuatrimestrales en el Comité del Programa”*

Se han generado cuatro informes de avance técnico y financiero. Indicador: Cumplido. La remisión de los mismos a los financiadores generalmente acompañó solicitudes de desembolso:

- Informe N° 1: Al 30 de junio 2008
- Informe N° 2: Al 30 de septiembre 2008
- Informe N° 3: Al 10 de diciembre 2008 acompañado del Plan de transición
- Informe N° 4: Al 2 de marzo de 2009

*f. Gestión Monitoreo y Evaluación del PAAF. Indicador de resultado intermedio N° 5.6.*  
*Sistematización conceptual y metodología publicada y difundida.*

La Lic. Cristina Pareja realizó el trabajo de Sistematización de la Experiencia Educativa y Comunicacional. Fase de Aprendizaje, 2008. Indicador Cumplido

*g. Gestión Monitoreo y Evaluación del PAAF. Indicador de resultado intermedio N° 5.7.*  
*Evaluación externa difundida y publicada*

La evaluación externa está en curso y es objeto del presente informe, el plazo para su entrega y aprobación es el 20/07/09. Indicador: En proceso de cumplimiento

*h. Gestión Monitoreo y Evaluación del PAAF. Indicador de resultado intermedio N° 5.8*  
*Auditoria externa difundida*

La auditoria está en curso. Indicador: En proceso de cumplimiento

*i. Gestión Monitoreo y Evaluación del PAAF. Indicador de resultado intermedio N° 5.9*  
*Funcionamiento bimensual del Comité de Programa.*

<sup>15</sup> A través de este instrumento se logra la integración de la información básica institucional referida a los proyectos administrados, resultados del diagnóstico de capacidades, demanda registrada a través de la plataforma para proceder a la planificación de acciones del PAAF dentro de sus componentes de fortalecimiento, ECI. La información además de poder ser manejada por programa o convenio también puede ser obtenida territorialmente.



A través de la revisión del libro de actas del Comité del Programa se ha podido evidenciar que se han celebrado cinco reuniones del referido Comité, en el cuadro N° 37 se describen Indicador: Cumplido

#### Cuadro N° 37

#### Reuniones de Comité de Programa según fechas y temas

Fecha	Tema
08/04/08	Aprobación Plan Operativo Anual Informe de actividades del Programa
28/07/08	Informe de antecedentes referidos al Diagnostico de Capacidades Municipales Observaciones y sugerencias a los TDR para Diagnóstico de Capacidades Municipales Conformación de Comité Institucional de seguimiento a la consultaría Forma y metodología de contratación de la consultaría a través de DANIDA
11/09/08	Situación del PAAF Consultarías consideradas plazos y costos programados para su realización Modificación presupuestaria PAAF Propuesta segunda fase.
27/01/09	Informe verbal suscitó de sistematización PAAF Lectura y comentarios del TDRs para evaluación externa del PAAF.
03/04/09	Ejecución Financiera y Técnica del PAAF Consultaría de Evaluación externa Consultaría Auditoria Externa Programación de actividades en fase de cierre.

*j. Gestión Monitoreo y Evaluación del PAAF. Indicador de resultado intermedio N° 5.10. Propuesta para la segunda fase aprobada por el FPS y agencias de cooperación.*

El indicador de resultado es similar al resultado final N° 5, al respecto señalar que en el mes de abril del presente año la Dirección Ejecutiva del FPS aprobó versión preliminar de la propuesta para la segunda fase. Sobre la base de los resultados de la evaluación externa se afinará la propuesta para luego ponerla en consideración del Comité de Programa del PAAF.

## 7 Conclusiones

En seguida se presentan las conclusiones que son una respuesta a los objetivos de la EE. Para cada una de ellas y en caso de ser pertinente se formulan las respectivas recomendaciones.

### 7.1 Sobre la Pertinencia del Programa

El principio planteado en el Programa de generar intangibles (capacidades locales) a partir de tangibles (obras de infraestructura) es, desde nuestro punto de vista, válido y pertinente. Esto se fundamenta a partir de los siguientes argumentos:

- Porque en mayor o menor medida, la generación de intangibles se da en los hechos, las obras de infraestructura generan conocimientos y experiencias en los GM y OS que es necesario reconocer y fortalecer

- Porque en mayor o menor medida, con la ejecución de obras de infraestructura se da un diálogo de saberes entre los técnicos y los GM y OS que es necesario promover, profundizar y aprovechar
- Porque disponer de mayor información, desarrollar capacidades y habilidades para ejecutar proyectos es una necesidad real y sentida de los GM y las OS
- Porque la generación de intangibles en las OS, cualifica la participación y genera un sentimiento de “apropiación” de la obra, condición necesaria (más no suficiente) para su sostenibilidad
- Porque es consistente con lo que plantea el Plan Nacional de Desarrollo y busca orientar la inversión pública principalmente a enfrentar las causas de la pobreza y no solamente a mitigar sus consecuencias. El desarrollo de capacidades locales es, desde ese punto de vista, fundamental para encarar la lucha contra la pobreza con mayores posibilidades.

#### **Recomendación:**

Continuar la tarea de generación de capacidades locales (intangibles) a partir de la realización de obras de infraestructura (tangibles) ya que responde a una necesidad real y sentida en los GM y OS y es parte fundamental del nuevo rol otorgado al FPS en el marco de la lucha contra las raíces de la pobreza y no solamente atacar sus consecuencias. Por este motivo recomendamos la continuidad del Programa y el desarrollo de una segunda fase partir de las lecciones aprendidas en los últimos dieciocho meses.

## **7.2 Sobre el Cumplimiento del Objetivo de Desarrollo**

El Objetivo de Desarrollo del Programa se plantea como: “*Contribuir al incremento de la Inversión Pública Local, que a su vez dinamice la economía local*”.

En el año 2007, el FPS ejecutó Bs. 205.877.073 y en el 2008 esta ejecución de recursos alcanzó a Bs. 354.608.404, lo que significa un incremento del orden del 70%. Al haberse producido un incremento en la inversión pública se puede inferir que se habría contribuido a la dinamización de la economía local. El incremento en la inversión pública fue producto de la interacción de los siguientes factores:

- *La intervención del PAAF.* Se pudo evidenciar que existe una correlación positiva entre el número de eventos de capacitación y asistencia técnica organizados por el PAAF con el número de proyectos ejecutados. Por ello, es posible afirmar que el PAAF ha contribuido al incremento del número de proyectos y por lo tanto al incremento de la inversión pública. Lo que sin embargo no es posible establecer es la magnitud precisa del aporte.
- *Nuevo rol del FPS.* A fines del año 2007, el gobierno del Presidente Evo Morales, tomó la decisión de darle al FPS la tarea de ser uno de los brazos operativos del órgano ejecutivo en la implementación de políticas sectoriales, a través de inversiones en proyectos productivos y sociales”. En los hechos este nuevo rol asignado al FPS impulsó la inversión pública.
- *El lanzamiento de nuevos programas.* En el periodo de la presente evaluación, el FPS recibió el encargo del gobierno nacional de ejecutar nuevos programas y nuevos financiamientos, lo que produjo un incremento lógico en la cantidad de proyectos y, consiguientemente, en la ejecución presupuestaria de la institución.

#### **Recomendación:**

El objetivo de desarrollo (en tanto que objetivo de impacto) es pertinente y está formulado de forma adecuada. Sin embargo, se recomienda establecer indicadores que permitan verificar su cumplimiento. A continuación se presentan algunos de ellos:

Objetivo de Desarrollo “Contribuir al incremento de la Inversión Pública Local a la dinamización de la economía”	
Indicador	Medio de Verificación
Proyectos aprobados o en ejecución	Registro de proyectos aprobados y en ejecución en la Base de Datos del SAP a nivel municipal, departamental y nacional Fase del ciclo de los proyectos en la que intervino el PAAF.
Montos desembolsados	Registro de los montos desembolsados a dichos proyectos en la Base de Datos del SAP
Economía local dinamizada	Porcentaje estimado del costo total de los proyectos que se destina al pago de mano de obra local.

### 7.3 Sobre el Cumplimiento del Objetivo General

El objetivo general del PAAF es “Contribuir al incremento de la calidad, cantidad y transparencia de los proyectos ejecutados en el nivel municipal, a través de la cualificación de la intervención municipal en ciclo del proyecto”.

Para evaluar el cumplimiento de este objetivo, se vio por conveniente diferenciar entre los tres aspectos a los que apunta el objetivo: calidad, cantidad y transparencia.

- **Calidad.** Al respecto, los resultados de la EE permiten concluir lo siguiente: 1) Se resalta la importancia de mejorar la calidad de los proyectos y 2) La mejora en la calidad de los proyectos está dada fundamentalmente, por la asistencia técnica brindada por el personal del FPS sobre proyectos concretos y en menor medida por la capacitación. En función de ellos se puede afirmar que la intervención del FPS-PAAF mejoró la calidad de los proyectos.
- **Cantidad.** Se debe considerar sin embargo, que el FPS no administra una cartera propia y por ello los “paquetes” de proyectos llegan aprobados al fondo. La tarea del FPS evaluar los proyectos y de otorgar asistencia técnica a aquellos que no cumplen con los requisitos establecidos, en ese sentido se puede afirmar que el PAAF contribuye a incrementar la cantidad de los mismos.
- **Transparencia.** El FPS-PAAF contribuyó a transparentar el proceso de aprobación y ejecución de los proyectos, mediante la implementación de las siguientes medidas: 1) Difundiendo información sobre los proyectos y 2) Mediante el involucramiento de las OS's en comités de obras, en el llenado de libros de obras comunales y la participación en actos públicos para la selección de las empresas encargadas de la ejecución de proyectos.

#### Recomendación:

Incorporar los siguientes indicadores como medio de verificación del logro del objetivo general del proyecto:

Objetivo General “Contribuir al incremento de la calidad, cantidad y transparencia de los proyectos ejecutados al nivel municipal a través de la cualificación de la intervención municipal en el ciclo de proyectos.”	
Indicador	Medio de Verificación
Número de proyectos evaluados por el programa	Registro en la Base de Datos de proyectos evaluados por municipio
Numero de proyectos mejorados con la intervención del PAAF	Registro en la Base de Datos de proyectos que recibieron asistencia técnica del Programa y que como producto de ello mejoraron su calidad.
Proyectos difundidos y entregados a OS	Registro de reuniones informativas y constancia de recepción de proyectos por parte de las OS's

## 7.4 Sobre el Cumplimiento de los Resultados Finales

*Resultado Final N° 1.* “50% (21) de municipios priorizados han fortalecido su gestión municipal y el control social, (lo) que se evidencia en el incremento en la calidad, cantidad y transparencia en gestión de proyectos de inversión con el FPS”.

De acuerdo a la estrategia del PAAF, los servicios de plataforma, asistencia técnica y capacitación son los medios, a través de los cuales, se fortalece la capacidad de gestión municipal y control social. Esto se expresa en la calidad, cantidad y transparencia en la gestión de proyectos.

Si se asume la hipótesis: a mayor intensidad en la intervención, mayor fortalecimiento en la capacidad de gestión municipal, se habría sobrepasado el primer resultado final, pues fueron 40 municipios con intervención alta y se requerían 21 para cumplir con el mismo. Sin embargo, esta conclusión está centrada en los servicios ofrecidos por el PAAF y en la percepción de los representantes de los GM's, pero al no haberse aplicado el monitoreo institucional de los municipios participantes no es posible afirmar de manera concluyente que la intervención del PAAF fortaleció la capacidad de gestión municipal de los GM's.

### Recomendación

- Establecer indicadores para el monitoreo institucional de los GM's y OS's en materia de Gestión Municipal y Control Social de proyectos, tomando como referencia las etapas del ciclo del proyecto consideradas en el diagnóstico de capacidades a saber: preinversión, aprobación de proyectos, licitación, ejecución, entrega provisional y definitiva, cierre, operación y mantenimiento y gobernabilidad.
- Incorporar los indicadores en el Sistema de Monitoreo del PAAF
- Realizar el monitoreo institucional de los GM's y OS's participantes.

*Resultado Final N° 2.* “25% (11) de los municipios de las áreas geográficas de las Unidades Territoriales han recibido información y orientación que ha permitido fortalecer redes de relacionamiento institucional”.

En la percepción de los actores (GM's y OS's) se crearon redes interinstitucionales en 40 municipios y en dos niveles: Primer nivel (GM, OS, FPS-PAAF), Segundo nivel (organismos sectoriales con cartera) y quedaría pendiente un tercer nivel que comprende el relacionamiento con otras entidades que financian proyectos.

### Recomendación:

- Limitar el fortalecimiento de las redes interinstitucionales solo a los dos primeros niveles, siendo la información y orientación sus mecanismos principales, sin embargo se debe realizar también el monitoreo de las redes institucionales establecidas. Para ello es necesario construir indicadores de monitoreo

*Resultado Final N° 3.* “14 Unidades Operativas PAAF prestan servicios de calidad con oportunidad y trato respetuoso de acuerdo a normas y procedimientos establecidos”.

Se han implementado un total de 13 Unidades Operativas, nueve en las capitales de departamento y 4 en municipios. De las 13 Unidades Operativas habilitadas tres fueron cerradas en diciembre de 2008, una en marzo de 2009 las restantes 9 continúan funcionando hasta la fecha aplicando el concepto PAAF en sus servicios. Se debe aclarar que 8 de las otras 9 unidades operativas no están funcionando normalmente, debido al retiro de funcionarios operativos bajo financiamiento del PAAF, el trabajo básico de plataforma continua realizándose como política del FPS. En la percepción de los beneficiarios el servicio recibido en términos de oportunidad, comprensibilidad, utilidad, adaptabilidad y respeto es bueno. Los criterios utilizados para identificar los municipios donde instalar las unidades operativas regionales son válidos

### **Recomendación**

- Evaluar la pertinencia de mantener las unidades operativas regionales o en su defecto estudiar nuevas alternativas
- Relanzar las unidades operativas para la fase 2.
- Tomar como referencia los indicadores utilizados en la EE para la evaluación de la satisfacción de los usuarios.

*Resultado Final N° 4.* “Se cuenta con dos documentos: 1) Sistematización de la implementación de la primera fase, y 2) Evaluación externa técnica y financiera”.

En marzo de 2009 se editó y difundió el documento: Resultados: Sistematización de la experiencia educativa y comunicacional. Fase de Aprendizaje, 2008.

En referencia a la evaluación externa, es el objeto del presente informe y se tiene previsto realizar la entrega del informe final hasta la primera quincena del mes de julio.

La auditoria externa (evaluación financiera) está también en curso, ya se tiene un informe preliminar y se el informe final estará listo para la primera quincena del presente mes. Por todo lo mencionado se puede afirmar que el resultado ha sido alcanzado.

### **Recomendación**

- Realizar evaluaciones periódicas a fin de contar con un criterio externo acerca del desarrollo del programa en la segunda fase.

*Resultado Final N° 5.* “Se cuenta con una propuesta para la segunda fase del Programa, con base en las lecciones recogidas”

En el mes de abril del presente año la Dirección Ejecutiva del FPS aprobó versión preliminar de la propuesta para la segunda fase. Sobre la base de los resultados de la EE se afinará la propuesta para luego ponerla en consideración del Comité de Programa del PAAF.

## **7.5 Sobre el Cumplimiento de los Resultados del Componente: Plataforma de Atención a GM y OS**

*Resultados Intermedio N°1.* “Plataformas instaladas adecuadamente funcionan, operan y se desempeñan en los términos previstos en el Programa”. Se verificó que estuvieron instaladas 13 plataformas que operaron desde el mes de febrero de 2008, de las que nueve siguen funcionando en la actualidad.

*Resultado Intermedio N°2.* Las 14 Plataformas registran incremento de coberturas de atención de manera gradual hasta alcanzar las metas establecidas. A partir de la información descrita se puede concluir lo siguiente:

1) Desde el punto de vista de la ampliación de la cobertura y sobre la base de la información sistematizada, no se ha cumplido con el indicador de resultado. 2) Considerando la utilidad de la información y asistencia técnica, los diferentes actores valoraron positivamente el servicio. 3) No se establecieron las metas que debía alcanzar la plataforma.

Resultado Intermedio N°. 3. Ídem resultado final N° 2

*Resultado Intermedio N° 4.* “El 90% de las entidades atendidas expresan satisfacción con los servicios”. El PAAF no realizó una evaluación sistemática de la satisfacción con los servicios. A partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo se puede afirmar que el indicador de resultado intermedio no habría sido alcanzado pues un promedio de 72% de las personas entrevistadas pertenecientes a los GM's calificaron el servicio de plataforma como bueno y 79% de las OS's otorgaron la misma calificación, sin embargo se debe considerar que al ser una evaluación cualitativa estos resultados no pueden generalizarse al universo de municipios intervenidos por el PAAF.

*Evaluación Global.* La EE concluye que el PAAF logró cumplir parcialmente el objetivo de brindar de modo directo servicios integrales y permanentes de información orientación y asistencia técnica a los GM y OS. Esto se fundamenta en el hecho que no se lograron cumplir a cabalidad tres de los cuatro resultados intermedios ya que, en los hechos, la responsabilidad de su ejecución estuvo diluida (todos somos PAAF) y, por ello, no se aseguró un adecuado registro y seguimiento (referencia y contra-referencia) de las atenciones brindadas.

#### **Recomendación Global:**

En el cuadro que sigue se proponen una serie de indicadores para la línea de acción denominada plataforma de atención a los GM's y OS's, los que vendrían a sustituir a los aprobados en el Plan Operativo 2007–2008.

<b>Plataforma de Atención a GM y OS</b>	
<b>Objetivo General</b> <b>Brindar, de modo directo, servicios integrales y permanentes de información, orientación y asistencia técnica a los gobiernos municipales y a las organizaciones sociales, en torno al ciclo de proyectos y otros temas surgidos de la demanda</b>	
Indicador	Medio de Verificación
Reclutamiento, capacitación y contratación o reconstrucción del personal PAAF.	Contratos de trabajos firmados y registro de participación en inducciones
Identificar indicadores de monitoreo	Indicadores aprobados en el marco del Plan Operativo Fase 2.
Implementación del sistema de monitoreo de actividades	Sistema de monitoreo operando en las UT
El 90% de las entidades atendidas expresan satisfacción con los servicios	Informe de encuestas aplicadas de manera permanente, durante y después del servicio.

## **7.6 Sobre el Cumplimiento de los Resultados del Componente: Capacitación en Gestión Municipal y Control Social<sup>16</sup>**

*Resultado Intermedio N° 1.* “Se cuenta con un diagnóstico de riesgo fiduciario en 42 municipios priorizados”. El Programa decidió en el transcurso de su ejecución reemplazar el diagnóstico de riesgo fiduciario por un diagnóstico de capacidades. Esto parece mucho más adecuado a los requerimientos del Programa y de la institución (el FPS que trabaja con gobiernos municipales y otorga recursos de cofinanciamiento en calidad de donación, por lo que no requiere necesariamente hace análisis de riesgo fiduciario o de capacidad de los municipios para utilizar y devolver los recursos que recibe). Actualmente se cuenta con el diagnóstico de capacidades en gestión municipal y control social de 67 municipios y a través de la metodología establecida para su realización es posible replicar la experiencia en los otros municipios que trabajan con el FPS.

La EE considera acertada la decisión de modificar el tipo de diagnóstico a realizar en los municipios priorizados y que en ese sentido el resultado esperado habría sido alcanzado.

*Resultado Intermedio N° 2.* “Se cuenta con un menú de capacitación modulada como respuesta al diagnóstico”. La consultoría contratada para la construcción de la metodología que permitiera contar con diagnósticos de capacidades municipales hizo entrega oficial de los resultados de los 67 municipios recién en el mes de marzo de 2009 y por ello resultó difícil disponer de este producto y por lo tanto el indicador de resultado no se habría cumplido. Según expresado por el equipo – PAAF de forma parale-

<sup>16</sup> De acuerdo al diseño original del Programa, existían dos componentes claramente diferenciados: Capacitación en Gestión Municipal y Capacitación en Control Social. Sin embargo, en los hechos ambos componentes se fusionaron, razón por la cual se extrajeron conclusiones comunes para ambos componentes.

la a la ejecución del diagnóstico se fueron desarrollando iniciativas tendientes a desarrollar el módulo de capacitación como la identificación de las temáticas básicas, el llenado de fichas temáticas y la producción y educación de materiales didácticos, los insumos considerados para la elaboración de estos insumos fueron: 1) Las demandas o requerimientos de los programas nuevos y en ejecución, 2) Las demandas de los GM's y OS's y 3) Los resultados de la sistematización de la experiencia educativa y comunicacional.

*Resultado Intermedio N° 3. “80% (34) de los 42 Municipios priorizados ha participado en la capacitación”.*

Los municipios que han participado en capacitaciones sobre gestión municipal y control social durante el periodo evaluado suman 167, cantidad que corresponde al 51% del total nacional. El promedio de eventos por municipio llegó a 1,8. La EE mostró que siete de cada diez representantes de GM's y cinco de cada diez de las OS's consultadas afirmaron que participaron en eventos de capacitación. A partir de estos datos se puede evidenciar el logro del resultado esperado.

*Resultado Intermedio N° 4. “El 60% de los Municipios capacitados mejora su desempeño”* En el Plan Operativo del PAAF se estableció que la verificación de la mejora en el desempeño de los municipios se realizaría a través de informes de monitoreo institucional. Sin embargo, estos informes no se elaboraron y, por lo tanto, no es posible determinar en qué medida la capacitación otorgada mejoró su desempeño. A pesar de ello, la EE mostró que entre seis y ocho de las personas entrevistadas señalaron que lo transmitido fue útil en el campo de la gestión y control social de proyectos. Se debe recordar que la capacitación estaba centrada en la ejecución de programas y proyectos y es probable que como producto de la intervención del PAAF los GM's y OS's mejoraron su desempeño específico en relación a los proyectos concretos, pero queda en duda si efectivamente mejoró la capacidad de gestión y control social de los municipios intervenidos.

*Resultado Intermedio N° 5. “El 90% de las entidades atendidas expresa satisfacción con los servicios”.* El PAAF ha realizado evaluaciones destinadas a conocer la satisfacción con los servicios de capacitación. De acuerdo a dichas evaluaciones el 25% las calificó en un nivel medio, 29% en medio alto y 46% alto, por lo que se puede concluir que el resultado fue alcanzado.

*Evaluación Global.* La EE concluye que el objetivo de ofrecer servicios de capacitación estructurada a GM's y OS's no fue alcanzado a cabalidad. El principal argumento para realizar esta aseveración es el retraso observado en la ejecución de los diagnósticos y, a partir de ello, se dio la aparición de fallas en cascada. No se dispuso oportunamente del menú de capacitación modulada y así, no se pudieron establecer indicadores para el monitoreo institucional de los GM's y OS's.



## Recomendación

A partir de los resultados de la EE se recomienda la consideración de los siguientes indicadores para esta línea de acción:

Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión Municipal y Control Social	
Objetivo General Gobiernos Municipales con capacidades institucionales, técnicas y operativas para gestionar proyectos de desarrollo	
Indicador	Medio de Verificación
Establecer criterios de elegibilidad para la selección de los GM's y OS's, como por ejemplo:  Municipios categoría A y B  70% de la población con NBI  GM con personal técnico especializado en proyectos.  Firma de un convenio marco de apoyo al fortalecimiento en gestión municipal y control social	Documento con criterios definidos y aprobados por el Comité de Programa
Municipios priorizados de acuerdo a criterios de elegibilidad establecidos	Convenio interinstitucional con cada uno de los municipios para el fortalecimiento de la gestión municipal y control social
Municipios priorizados con diagnóstico de capacidades aplicado	Informe de diagnóstico actualizado de cada municipio priorizado
Se cuenta con un programa de capacitación modulada como respuesta al diagnóstico	Programa de capacitación concertado y desarrollo de materiales didácticos apropiados
Municipios priorizados han participado del programa de capacitación	Informes de capacitación
Municipios priorizados han fortalecido su capacidad de gestión municipal	Informe de monitoreo institucional  Informe de evaluación final

## 7.7 Sobre el Cumplimiento de los Resultados del Componente: Estrategia de Comunicación Integral (ECI)

*Resultado Intermedio N° 1. “Se cuenta con una Estrategia Comunicacional Integral que orienta las acciones del Programa”.* La EE evidenció la existencia de una ECI para el Programa.

*Resultado Intermedio N° 2. “Se ha producido paquetes comunicacionales por etapas”.* La EE constató la existencia de paquetes comunicacionales para el Programa.

*Resultado Intermedio N° 3. “Se ha implementado la ECI, en los términos programados”.* La EE evidenció la implementación de la ECI en los términos programados.

*Resultado Intermedio N° 4. “El 10% de la demanda registrada se debe a la ECI”* En el marco de la implementación del Programa se aplicó un formulario los GM's y OS's para conocer por qué medio estos tomaron conocimiento del PAAF. El resultado estableció que el 19% tuvo conocimiento del Programa a través de la ECI.

*Resultado Intermedio N° 5. “El 40% de las personas entrevistadas conocen el PAAF”.* La EE mostró que el 94% de los representantes de los GM's y el 52% de las OS's reconocieron el FPS, aunque no así el PAAF. Esto nos muestra que la ECI no logró posicionar el nombre, logotipo y sobretodo los servicios ofrecidos por el Programa en la memoria colectiva de los actores involucrados.



*Resultado Intermedio N° 6. “Información PAAF es difundida en 3 páginas Web de entidades relacionadas con temas municipales, además de la del FPS”.* Por decisión institucional los lineamientos del programa fueron introducidos en el portal del FPS, razón por la cual se desestimo colocar esta información en páginas WEB afines.

*Resultado Intermedio N° 7. “Se ha lanzado el Programa con repercusiones en los medios”* A partir de la documentación recibida de las campañas realizadas, se puede deducir que efectivamente, el lanzamiento del Programa tuvo repercusiones en los medios de comunicación a los que apuntó.

Evaluación Global. La EE ha establecido que se cumplieron la mayor parte de los indicadores de resultado propuestos. Si bien la aplicación de la ECI contribuyó a informar, visibilizar y promover la apropiación social del FPS, esta no contribuyó a identificar los objetivos y servicios ofrecidos por el PAAF.

#### **Recomendación:**

- La ECI debe establecer objetivos diferenciados en función del FPS y del PAAF, si bien es válido que la estrategia posicione la imagen del FPS, es también necesario que la población meta identifique los objetivos y los servicios que el PAAF ofrece y ello pasa por el posicionamiento de la imagen del propio PAAF.
- Se debe privilegiar los medios interpersonales y grupales como medio para la difusión de los objetivos y líneas de acción del PAAF. Es aconsejable aprovechar los servicios de información, asistencia técnica y capacitación para transmitir esta información.

## **7.8 Sobre el Cumplimiento de los Resultados de la Gestión, Monitoreo y Evaluación del PAAF**

*Resultado Intermedio N° 1. “Plan operativo de la implementación aprobado”* Aunque con algún retraso respecto a la fecha de inicio del programa, el Plan operativo fue aprobado finalmente el 8 de abril de 2008

*Resultado Intermedio N° 2. “Estrategia de construcción de alianzas y concertación implementada”* La EE ha constatado que no se logró establecer la estrategia de alianzas y concertación prevista para el Programa.

*Resultado Intermedio N° 3. “El Manual de Operaciones del Programa ha sido perfeccionado desde la implementación”.* La EE ha establecido que el Manual de Operaciones del Programa se constituye en parte del Manual de Operaciones del FPS (Capítulo IV y Anexo IV) y fue elaborado y aprobado en el coordinación estrecha con el personal del FPS

Resultado Intermedio N° 4. “El sistema de monitoreo del Programa, emite reportes que permiten introducir mejoras, ajustes y/o correcciones preventivas”. El Sistema de Monitoreo ya está siendo utilizado desde septiembre y ajustado por completo hasta fines del 2008, determinándose la necesidad de automatizarlo luego del evento de evaluación interna en noviembre 2008. A mediados de febrero se contrató a un consultor para la automatización del sistema. El sistema de monitoreo sirve para controlar las actividades que se realizan en función de los objetivos del programa. Llama poderosamente la atención que dentro de los instrumentos de seguimiento no se haya contemplado uno destinado al monitoreo institucional que permita verificar la mejora del desempeño y el fortalecimiento de la capacidad de gestión municipal y de control social.

Resultado Intermedio N° 5. “*Informes cuatrimestrales aprobados en el Comité de Programa*”. Se generaron y presentaron al Comité del Programa cinco informes. Las Actas del Comité del Programa señalan que solamente se aprobó de manera explícita, el primero de los cinco informes presentados (junto con el Plan Operativo del Programa). Hasta donde se ha podido constatar, no existen referencias a la aprobación de los demás informes presentados. Se considera que la aprobación estaba implícita al efectivizarse los desembolsos y la aprobación del plan de transición enviado en diciembre.

Resultado Intermedio N° 6. *“Sistematización conceptual y metodológica publicada y difundida”*. Se ha podido evidenciar la existencia del Documento titulado. Resultados: Sistematización de la experiencia educativa y comunicacional. Fase de Aprendizaje, 2008. Resultado cumplido.

Resultado Intermedio N° 7. *“Evaluación externa difundida y publicada”*. En proceso

Resultado Intermedio N° 8. *“Auditoría externa difundida”*. En proceso

Resultado Intermedio N° 9. *“Funcionamiento bimensual del Comité de Programa”*. La EE ha confirmado que se han celebrado cinco reuniones del Comité de Programa en periodo cubierto por la evaluación.

Resultado Intermedio N° 10. *“Propuesta para la segunda fase aprobada por el FPS y agencias de cooperación”*. La propuesta para la segunda fase tiene la aprobación del FPS mas el cumplimiento total del indicador está en proceso.

*Evaluación General.* A partir de la información disponible se puede afirmar que se han cumplido plenamente seis de los diez indicadores propuestos para este rubro del Programa. Uno no fue cumplido y tres están en proceso de cumplimiento. Por ello, se puede afirmar que los resultados alcanzados en materia de gestión, monitoreo y evaluación del PAAF han creado las condiciones para el funcionamiento ordenado del Programa y para establecer las condiciones que permitan avanzar hacia una siguiente fase.

#### **Recomendación:**

- Incluir en el Sistema de Monitoreo del programa, indicadores que permitan evaluar el desarrollo institucional de la capacidad de gestión y control social en los municipios intervenidos.
- Asegurar que todos los planes e informes de actividades sean debidamente aprobados por el Comité de Programa.
- Establecer los mecanismos de coordinación necesarios para asegurar que las reuniones del Comité de programa se lleven de acuerdo a lo previsto, cada dos meses.
- Asegurar la realización de evaluaciones externas periódicas, que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos e indicadores de resultados de la Fase 2

## **7.9 Sobre la Estrategia Propuesta**

Una revisión del cumplimiento de los objetivos, resultados finales y de los resultados intermedios por componente permiten concluir que se habrían alcanzado entre el 80% y 90% de los mismos, el detalle es el siguiente.

- Se alcanzó el objetivo de desarrollo, pues se incremento la inversión pública en un 70% y como consecuencia de ello se dinamizó la economía local, pero al no haberse establecido indicadores específicos para evaluar su cumplimiento, no fue posible determinar cual fue la contribución real del PAAF.
- La intervención del PAAF incrementó la calidad, cantidad y transparencia de los proyectos, pero, al igual que en el caso anterior no se establecieron de antemano indicadores para evaluar cada uno de estos aspectos y por ello no fue posible determinar cual fue el aporte real del PAAF en estos tres aspectos.
- En mayor o menor medida los 5 resultados finales fueron alcanzados, pero queda pendiente la tarea de implementar el sistema de monitoreo institucional que permita determinar en que medida la capacidad de fortalecimiento en gestión municipal se ha visto fortalecida como producto de la intervención del PAAF.

- Se cumplieron parcialmente los resultados intermedios propuestos para el componente plataforma de atención a GM's y OS's, se equiparon e implementaron las mismas y se brindó el servicio a una mayor cantidad de municipios de los establecidos en el Plan Operativo. Es necesario ajustar los mecanismos de registro de las atenciones a fin de disponer estadísticas sobre la cobertura alcanzada.
- Los componentes, capacitación en gestión municipal y control social que en el Plan Operativo estaban diferenciados, en los hechos se los trabajó de forma conjunta. Se alcanzaron 4 de los 5 indicadores intermedios propuestos, quedó pendiente la tarea de completar y formalizar el menú de capacitación, aspecto que no se concluyó por el retraso en la ejecución del diagnóstico de capacidades, insumo indispensable para cumplir con esta meta. La capacitación es un medio para lograr el fortalecimiento de la capacidad de gestión municipal y control social en los GM's y OS's por ello es importante implementar el sistema de monitoreo institucional.
- Se cumplieron cinco de los siete indicadores de resultados intermedios de la ECI, no se logró posicionar en la memoria colectiva de la población meta, el nombre, logo, objetivos y actividades.
- Cinco de los nueve resultados intermedios propuestos para la gestión, monitoreo y evaluación fueron alcanzados, tres se encuentran en proceso (Auditoría, evaluación externa y propuesta para la segunda fase) y uno no fue cumplido (estrategia de construcción de alianzas). Se debe mencionar que la implementación del programa produjo una serie de resultados positivos “no previstos” como ser: El Sistema para el Diagnóstico de Capacidades, el Sistema de Monitoreo y Actividades y el Sistema de Registro de Beneficiarios y lo que es más importante se logró introducir el concepto PAAF en la estrategia del FPS.

En el Plan Operativo 2007–2008, textualmente se señala: “La implementación del PAAF hasta diciembre de 2008 se caracteriza por ser una primera fase, de la que se extraerán *aprendizajes* que permitan mejorar y proyectar el Programa hacia una segunda y tercera fase”. A pesar de esta premisa planteada, en los hechos se privilegiaron los resultados cuantitativos como el incremento de la cobertura, a través de la ampliación el número de municipios, el aumento en el número de atenciones, el incremento en el número de eventos y la cantidad de participantes. Dado que este Programa tiene un carácter innovador, planteamos que en la fase de aprendizaje hubiera sido más enriquecedor trabajar solo con los 42 municipios priorizados, desarrollando y validando con ellos todos los instrumentos y metodologías necesarios para su implementación masiva en una segunda fase.

En el Plan Operativo se identifica como población meta directa a los GM's y OS's y como indirecta al FPS. Una lectura de los resultados de la EE, plantea que en la primera fase se ha fortalecido de manera más evidente al FPS que a los GM's y OS's. Un argumento para esta afirmación es que el componente de Plataforma de Atención, la ECI y la implementación del Sistema de Gestión, Monitoreo y Seguimiento han beneficiado principalmente al FPS. En realidad esta priorización no debería criticarse ni considerarse un error, ya que lógicamente en una primera fase de un programa de mediano plazo, esta es una prioridad en una institución que no desarrollaba hasta entonces (al menos de manera organizada) las actividades para las cuales el Programa fue concebido. Sin embargo, el diseño del Programa debía explicitar esta necesidad y reflejarlo en los documentos del Programa.

Finalmente mencionar que se presentaron una serie de factores externos que incidieron en la implementación del PAAF, en orden de importancia se pueden mencionar los siguientes: La disponibilidad y oportunidad de recursos financieros para la ejecución de proyectos. La coyuntura política, el proceso de cambio que se vive con el gobierno actual, provocó un alineamiento y polarización en las posiciones políticas y la ausencia de un marco normativo sobre control social.

**Recomendaciones:**

Una segunda fase debería consolidar las experiencias logradas en la primera fase. Esto significa en nuestro criterio, reenfocarse hacia la institucionalización del programa, pero verificando, mediante el Sistema de Monitoreo que la capacidad de gestión y control social de los GM's y las OS's se haya visto fortalecida.

La experiencia de 18 meses de implementación del programa muestra que los componentes, más que entidades separadas, forman parte de líneas de acción transversales, que intervienen en las distintas fases del ciclo del proyecto, en este sentido se recomienda que estas líneas de acción sean consideradas como tales en el Plan Operativo para la fase N° 2.

Si bien esta claro a nivel de la población meta, quienes son los actores involucrados en el programa a nivel de los GM's no está del todo claro en el ámbito de las OS's. La recomendación es que el trabajo incorpore de forma sistemática dos conjuntos de actores: 1) Representantes de organizaciones municipales o regionales, como ser Comités de Vigilancia, Federación de Juntas Vecinales, Capitanías Indígenas, Sub centrales y/o centrales campesinas y 2) Representantes de los barrios o comunidades donde se ejecutan las obras, sean estas Organizaciones Territoriales de Base, Comunidades Indígenas, Comunidades Campesinas, Sindicatos Agrarios y otras. El involucramiento de ambos grupos de actores garantizaría por un lado la “sostenibilidad” en el tiempo y espacio de la capacidad de control social y por el otro el involucramiento de los participantes directos de los proyectos.

Finalmente, un aspecto considerar de cara a la fase 2, es el escenario político del próximo año (elección de nuevas autoridades municipales), situación que obligará a realizar una actualización de los diagnósticos realizados hasta la fecha y encarar nuevamente la capacitación en gestión municipal y control social con las nuevas autoridades emergentes del proceso electoral.

# Terminos de Referencia

La contratación de Servicios de Consultoría para la Evaluación Externa de la Implementación del Programa de Apoyo, Asistencia y Fortalecimiento a Gobiernos Municipales y Organizaciones Sociales – PAAF

Duración: 6 Semanas

## 1. Antecedentes

El Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social – FPS, es una entidad pública descentralizada bajo tuición del Ministerio de Planificación del Desarrollo – MPD, cuya competencia es gestionar y transferir recursos a los niveles subnacionales para la ejecución de proyectos en el marco de las políticas sectoriales.

El FPS, dentro de los procesos de cambio que viene desarrollando, define que los proyectos son oportunidades para producir bienes tangibles (obras) y bienes intangibles (capacidades de gestión de proyectos) (ver Marco estratégico del FPS).

En el caso de la producción de bienes intangibles, el FPS considera vital compartir con aliados estratégicos como son los Gobiernos Municipales y las Organizaciones Sociales, los conocimientos acumulados institucionalmente en materia de gestión de proyectos, es decir, pone a disposición de la sociedad todo éste conocimiento.

Esta perspectiva tiene como horizonte el Fortalecimiento de la Gestión Municipal y el Control Social, a fin de contribuir al incremento, la gestión transparente y eficiente de la Inversión Pública en el ámbito local, de manera que se asegure que los beneficios lleguen a las poblaciones más necesitadas.

Este nuevo enfoque de trabajo esta siendo implementado a través del Programa de Apoyo, Asesoramiento y Fortalecimiento a los Gobiernos Municipales y Organizaciones Sociales – PAAF, el mismo que cuenta con el apoyo de la cooperación danesa y sueca, con quienes el FPS ha firmado un convenio en el que se establece las características y condiciones de la implementación.

Este Programa ha sido diseñado como un servicio público, con base en tres componentes: i) Plataforma de Atención, ii) Gestión Municipal y iii) Control Social y 4 líneas de trabajo: i) Información, ii) Orientación, iii) Capacitación y iv) Asistencia Técnica.

La operativa del programa ha sido organizada a través de equipos instalados en dos niveles, por un lado, en la oficina central y, por el otro, en las 9 Gerencias Departamentales y 4 Unidades Territoriales, con competencias específicas.

Los temas trabajados tienen relación con competencias y responsabilidades, tanto de los Gobiernos Municipales como del Control Social, en el ciclo de proyectos, por lo que la incorporación de expertos y expertas del FPS han tenido un involucramiento en la implementación del Programa.

Las actividades del Programa están establecidas en el Plan operativo hasta diciembre de 2008 y en la propuesta para el periodo de transición de enero a marzo de 2009.

La implementación en la gestión 2008 ha sido considerada como una fase de “aprendizaje”, en virtud a que para el FPS es una línea nueva de trabajo y ha ameritado ajustes en su propia institucionalidad.

Es así que en septiembre de esta gestión ha sido aprobado el Manual de Operaciones del FPS, en cuyo macroproceso, se observa el enfoque PAAF, como transversal a todo el ciclo de proyectos, además se introduce Medidas de Valor Agregado (MDVA).

Los avances del PAAF están registrados en varios informes institucionales, así como en la Evaluación Interna realizada al finalizar la gestión 2008.

Uno de los compromisos del Convenio suscrito con Asdi y DANIDA es la realización de una Evaluación Externa, cuyos resultados permitirán el diseño de una segunda fase.

Con estos antecedentes es que se definen los presentes Términos de Referencia para la contratación de servicios de consultoría para la realización de la Evaluación Externa.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Contar con una evaluación cualitativa acerca del logro del objetivo general y de los específicos del PAAF en la primera fase de implementación del Programa, diciembre 2007 a marzo 2009

### **2.2. Objetivos específicos**

Evaluar el cumplimiento de los resultados finales (de impacto) del Programa con relación al objetivo general del PAAF

Evaluar la estrategia de implementación del PAAF basada en la ejecución de los componentes del área sustantiva (Plataforma de Atención al Cliente, Capacitación en Gestión Municipal y Capacitación en Control Social) y del área de soporte (Estrategia Comunicacional Integral y Gestión, Monitoreo y Evaluación del PAAF)

Evaluar el grado de cumplimiento de los resultados intermedios de la estrategia de implementación del PAAF

Analizar la pertinencia y relevancia conceptual del PAAF en el marco de la política institucional del FPS, así como la participación de los actores a cargo de los procesos de implementación del Programa

Definir la incidencia de factores externos que influyeron positivamente o negativamente en las operaciones del programa

Formular recomendaciones para futuras fases del programa.

## **3. Alcance del Trabajo**

se entiende la Evaluación Externa como un proceso sistemático de análisis y verificación de información que permite estimar hasta qué punto el programa ha logrado sus objetivos, para que en base a esa información proponer conclusiones y recomendaciones que puedan ayudar a la elaboración de una segunda fase del programa. Es con esta comprensión que se plantean los objetivos del presente estudio.

### *Premisas de la Evaluación*

El proceso de evaluación debe ser participativo, por lo tanto deberá involucrar a las/los actores institucionales que participaron en el diseño, la implementación y la operación del Programa, así como a los actores de Gobiernos Municipales y Organizaciones Sociales que participaron de los servicios del Programa. Buscando una amplia coordinación entre Organismos Financiadores, Empresa Evaluadora y Equipo PAAF para definir paso a paso el proceso de evaluación, con revisión a resultados intermedios para poder definir e incluir mejoras y/o ajustes.

La Evaluación Externa debe considerar una muestra de las unidades desconcentradas: 9 gerencias departamentales y 2 unidades territoriales. Por otro lado, debe considerar una muestra representativa entre los municipios intervenidos por el Programa junto con un grupo de control con el fin de determinar el efecto de las acciones PAAF desde el punto de vista la población objetivo.

La Evaluación Externa se circunscribirá a la especificidad del programa, considerando que el mismo se enfoca a la ampliación de capacidades institucionales locales, en la gestión de inversión pública (ciclo del proyecto) orientando la solución de problemas de los proyectos de los municipios y comunidades, así como al fortalecimiento institucional del FPS como condición inicial para generar la transferencia de capacidades.

La Evaluación Externa, debe considerar que el FPS, viene trabajando bajo un enfoque integral, perspectiva multidisciplinaria, trabajo en equipo, y complementariedad de esfuerzos, por lo que la división de las acciones específicas del programa PAAF y las actividades técnicas-operativas del FPS no son fáciles de identificar por separado, por cuanto la evaluación tomará en cuenta ese contexto global.

En la definición de indicadores de evaluación, debe considerarse indicadores cuantitativos e indicadores cualitativos, que interrelacionen insumos – procesos – resultados – efectos e impactos y permitan una evaluación que englobe el conjunto de factores objetivos y subjetivos que abarcó el programa.

La Evaluación Externa debe considerar la temporalidad de la implementación del PAAF.

La Evaluación Externa debe caracterizarse por ser imparcial, lo que supone objetividad y transparencia en el manejo de la información.

La evaluación debe contribuir a la elaboración de una propuesta de segunda fase para el programa, en el informe final debe plantearse las recomendaciones correspondientes que permitan subsanar o adecuar observaciones específicas identificadas en la evaluación. Así mismo estas recomendaciones deben estar contextualizadas a la Nueva Constitución Política del Estado, además a la situación económica, administrativa y social actual.

#### *Período de Análisis*

El análisis deberá abarcar el período comprendido desde el inicio de actividades de preparación e implementación del Programa y con fecha de corte al 31 de marzo de 2009.

#### *Fases del proceso de la Evaluación.*

##### *a. Fase de organización y preparación:*

##### *1. Construcción del perfil del Programa y definición del mapa de involucrados.*

- Lectura y análisis de los siguientes documentos:
  - Documento de proyecto con sus anexos.
  - Plan Operativo de actividades del PAAF 2007–2008.
  - Plan Operativo del período enero – marzo 2009.
- Entrevista a autoridades institucionales y personas “Clave”:
  - Director Ejecutivo del FPS.
  - Coordinador PAAF.
- Identificación de matriz básica de indicadores para la evaluación.

##### *2. Desarrollo de instrumentos de evaluación.*

- Análisis y revisión de información de fuentes de secundarias:
  - Informes del Programa.
  - Informes de las oficinas departamentales.
  - Informe de Monitoreo.
  - Informe de la Evaluación Interna.



- Informe de la sistematización de experiencias (externa).
- Materiales producidos: comunicacionales y didácticos.
- Entrevista con actores “Clave”.
  - Responsable de la gestión de la información del Programa.
  - Responsable de gestión educativa del Programa.
  - Responsable de gestión de la comunicación.
- Definición final de la matriz de indicadores para la evaluación.
- Construcción de instrumentos para el relevamiento de información primaria.
- Definición del universo, ubicación territorial y determinación de la muestra.

*b) Fase de relevamiento de información primaria, de acuerdo a la muestra acordada.*

- Entrevistas en Gerencias Departamentales:
  - Gerentes Departamentales.
  - Responsables de Unidades Territoriales.
  - Responsable del Programa.
  - Equipo Técnico.
- Entrevistas en los Municipios:
  - Personal de los Gobiernos Municipales.
  - Representantes de Organizaciones Sociales.
  - Otros.

*c) Fase de trabajo en gabinete: análisis de información y elaboración de informe final.*

*1. Procesamiento y análisis de la información.*

- Trabajo de gabinete.
- Recopilación y consolidación de la información y documentación.
- Tabulación de la información.
- Depuración y validación de información.
- Análisis de resultados.

*2. Elaboración del informe de EE.*

- Elaboración del Informe.
- Presentación del Informe Final.



## 4. Resultados Esperados de la Consultoría

se espera contar con un informe final consolidado que como mínimo contemple los siguientes productos esperados:

- Informe de proceso:
  - Informe sobre la construcción del perfil del Programa
  - Matriz de dimensiones y variables.
  - Informe sobre el desarrollo de los instrumentos de la evaluación.
  - Informe sobre el diseño muestral y el relevamiento de la información primaria.
- Informe Final que contenga resultados y recomendaciones de la Evaluación Externa.  
(se adjunta una tabla de contenidos referencial con anexos respaldatorios y formato).

Al finalizar la consultoría, se deberá entregar 2 ejemplares impresos y 2 en medio magnético CD.

## 5. Plazo de la Consultoría

El plazo establecido para la ejecución del trabajo de consultoría es de 6 semanas, computables a partir de la firma de contrato. Se establece que se debe destinar la mayor parte del tiempo al trabajo de campo.

La firma consultora seleccionada deberá presentar informes en borrador para ser discutidos con los representantes de la contraparte del Programa, 5 días antes del plazo establecido para la presentación del informe final. Una vez discutidos los mismos, se presentará el informe final en 2 ejemplares, que comprende la totalidad de los productos esperados de la consultoría

Al cabo de la primera semana de trabajo, los consultores presentarán su plan de trabajo (incluyendo indicadores) a FPS y a representantes de los financiadores del programa.

## 6. Lugar de Trabajo

- Las/los consultores trabajarán en sus propios ambientes y con sus equipos.
- Las reuniones de coordinación se realizarán en las oficinas del FPS con la contraparte respectiva.
- Para el trabajo de campo contarán con un espacio en las Gerencias Departamentales y Unidades Territoriales.

## 7. Contraparte

Para fines de la Evaluación Externa, la institución ha conformado un comité de contraparte:

- Lic. Elizabeth Peñaranda – PAAF
- Lic. Roxana Encinas – Gerencia de Finanzas
- Lic. Boris Gonzáles – Gerencia de Finanzas
- Ing. Pablo Miranda – Unidad de Monitoreo
- Lic. Frida Martínez – Res. Convenios

Las reuniones de coordinación se fijarán conforme al plan y cronograma de trabajo aprobado, por el Programa. En todas las reuniones de coordinación asistirán representantes de las embajadas de Suecia y Dinamarca.

## 8. Requisitos Básicos de la Empresa Consultora

Debido a las características de esta consultoría y sus alcances, el requerimiento mínimo de personal es de tres consultores, sin que esto se constituya en una limitante al mismo.

- El equipo deberá estar conformado por:
  - Una /un responsable con competencias gerenciales y conocimientos en temas de gestión
  - Una/un profesional con competencias en evaluación de proyectos de fortalecimiento a organizaciones sociales y entidades públicas (especialista social)
  - Una/un profesional con competencias en elaboración de encuestas y procesamiento de información. (informático – estadístico)
- Todas las personas que componen el equipo deberán contar con:
  - Experiencia probada en temas de gestión municipal relacionados con el objeto y propósitos de la consultoría y/o haber desarrollado consultorías y/o estudios similares.
- Es deseable que las personas del equipo cuenten con conocimientos complementarios:
  - Idiomas nativos (deseable)
  - Manejo Microsoft Office 2000
  - Conocimiento del PND
- Es indispensable que todo el equipo tenga disponibilidad para:
  - Iniciar el trabajo de inmediato
  - Realizar viajes para el trabajo de campo

## 9. Forma de Invitación, Calificación y Adjudicación

- Se cursará invitación a 3 o 4 empresas consultoras con base en una lista corta.
- Las empresas consultoras interesadas deberán presentar una propuesta técnica y otra financiera, además del currículo empresarial y las hojas de vida del personal propuesto, de acuerdo a los formatos adjuntos.
- Se procederá a la calificación de las propuestas sobre la base de los siguientes criterios de calificación:
  - Experiencia general y específica de la firma
  - Experiencia del equipo designado
  - Propuesta técnica (metodología, plan de trabajo, enfoque y aportes)
  - Propuesta económica
- Se armará un resumen de la calificación que será enviada a los financiadores (DANIDA y Asdi) quienes sobre la información existente procederán a seleccionar la empresa e iniciar los trámites para la contratación respectiva.

## Anexo 1 Documentos Consultados

Documento	Tipo
1. Resolución de Directorio N° 072/08, "Aprobación del Manual de Operativo"	Documento
2. Programa de Atención, Seguimiento y Fortalecimiento a Gobiernos Municipales. Agosto 2007	Documento
3. Plan Estratégico Institucional 2008 - 2011	Documento
4. Manual Operativo FPS "Inversión Productiva y Social para Vivir Bien"	Documento
5. Convenio de Financiamiento del Programa ASDI-DANIDA-FPS	Documento
6. Plan Operativo Diciembre 2007 – Diciembre 2008	Documento
7. Marco Lógico enero- marzo 2009	Documento
8. Informa de Evaluación Interna del PAAF. Noviembre 2008	Documento
9. Base de Datos PAAF 9.1 Ejecución presupuestaria 2007-2008 9.2 Eventos PAAF 9.3 Intervención PAAF 9.4 Plataforma	Digital
10. Capacitación de RRHH-FPS 2.1 Talleres a RRHH-FPS	Digital
11. Ejecución Presupuestaria por meses	Digital
12. Ejecución Presupuestaria por libreta	Digital
13. Perfiles 13.1 Perfil Abogado FPS 13.2 Perfil Abogado Central FPS 13.3 Manual de Operaciones.	Digital
14. Acta de Reuniones 14.1 Reunión Comité del Programa PAAF 14.2 Asunto Diagnostico de Capacidades Municipales. 14.3 Situación actual del PAAF 14.4 Sistema de Sistematización 14.5 Situación PAAF	Documento y Digital
15. Informe de Gestión 2008 FPS	Documento
16. Diagnostico de Capacidades. (Análisis de Capacidad Institucional del Gobierno Municipal del Villar)	Documento
17. Sistema de Monitoreo PAAF (SISMO-PAAF) 17.1 Instrumento Planificador por programa. 17.2 Plantilla de Planificación 17.3 Formulario de Registro de Usuaris y Usuarios de la Plataforma(Información de la Persona de/La Funcionaria) 17.4 Formulario de Registro de Usuarios y Usuaris de la Plataforma (Datos Personales de La/El Beneficiario 17.5 Formulario de Registro de Usuarios y Usuaris de la Plataforma (Tipificación de la Demanda Fuera del Ciclo de Proyectos) 17.6 Ficha Técnica de Programación de Actividades 17.7 Lista de Participantes Personal FPS 17.8 Lista de Participantes Gobiernos Municipales 17.9 Lista de Participantes Organizaciones Sociales 17.10 Lista de Participantes Organizaciones Sociales y Gobiernos Municipales o Mancomunidades 17.11 Lista de Participantes Externos al FPS	Documento

Documento	Tipo
17.12 Formulario para la evaluación del evento	
17.13 Informe Técnico Financiero	
18. Guía Sistema de Información	Documento
19. Resumen de la Estrategia Comunicacional del PAAF/ FPS	Documento
20. Análisis de Posesionamiento del FPS “Análisis del nivel de posicionamiento del FPS en el marco del ciclo de proyectos”	Presentación Digital
21. Programa de Emergencia en El Chaco, diciembre 2008.	Documento
22. Anexos Implementación de la Estrategia Comunicacional Integral.	Documento
23. Guía de Trabajo “ Fortalecimiento de la Gestión Municipal y el Control Social”	Publicación
24. Resultados: “Sistematización de la Experiencia Educativa y Comunicacional Fase de Aprendizaje, 2008”	Publicación
25. Serie Material Informativo Didáctico sobre el Ciclo de Proyectos. 25.1 N° 1 “ Adquisición de Obras, Bienes y Servicios en los Proyectos” 25.2 N° 2 “Los contratos en el Ciclo del Proyecto” 25.3 N° 3 “Control de Boletas y Pólizas de Garantía” 25.4 N° 4 “ Gestión de los Documentos Proyecto” 25.5 N° 5 “Fiscalización, Inspección técnica, supervisión”	Publicación
26. El PAAF Informa	Despegable.
27. Separata Vamos por el Cambio del 27/07/08	Publicación
28. El Ciclo de Proyecto	Afiche
29. Resuelve tus dudas, visita la Plataforma de Atención a Los Gobiernos Municipales y Organizaciones Sociales	Afiche

## Anexo 2 Matriz de Variables, Dimensiones e Indicadores

No	MATRIZ DE VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	TÉCNICAS / ACTORES											
		1.0 Revisión Documental y de Base de Datos	2.0 Entrevistas semi estructuradas									3.0 Cuestionario autoadministrado	
			2.1 Director FPS	2.2 Director y Equipo Técnico PAAF	2.3 Cooperantes	2.4 .Gerentes Deptales y Ejecutivos Nacionales	2.5 Responsables de unidades territoriales	2.6 Autoridades GM	2.7 Autoridades GM (Control)	2.8 Representantes Org. Sociales	2.9 Representantes Org. Sociales (Control)	3.1 Tecnicos GM	3.2 Tecnicos FPS (PAAF u otros)
	Objetivos del Programa												
1	Municipios con proyectos FPS	X											
2	Municipios con proyectos PAAF	X											
3	Cantidad de proyectos ejecutados por FPS 2008 - 03/09	X											
4	Cantidad de proyectos intervenidos por PAAF 2008 - 03/09	X											
5	Montos ejecutados por FPS 2008	X											
6	Montos intervenidos por PAAF 2008	X											
7	Mejora en la calidad de los proyectos por PAAF (Preinversión)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
8	Mejora en la calidad de las obras por PAAF		X	X	X	X	X	X	X	X			
9	Percepción de la transparencia en el manejo de los recursos de los proyectos municipales		X	X	X	X	X	X	X	X			
10	Cambios en la gestión de proyectos atribuidos al PAAF		X		X		X	X		X			
11	Factores que incidieron en el incremento de la inversión		X										
12	Evaluación de la influencia del PAAF en la concepción estratégica del FPS		X										
13	Dificultades en la implementación del PAAF		X										
14	Valoración positiva de la AT y fortalecimiento en los GM		X										
15	Expectativas iniciales respecto al programa				X								
	Resultados finales												
16	Número de municipios y fortalecimiento de su capacidad de gestión	X		X		X	X	X	X			X	
17	Número de municipios y fortalecimiento su capacidad de control social	X		X		X	X	X	X	X	X	X	
18	Numero de municipios y fortalecimiento de su capacidad de relacionamiento institucional	X		X		X	X	X	X	X	X	X	
19	Influencia del PAAF en la solución de problemas del ciclo de proyectos					X							
20	Cantidad de servicios brindados por las UTO	X											
21	Documento: Sistematización de la implementación de la primera fase	X											
22	Documento: Evaluación externa técnica y financiera	X											
23	Documento: Propuesta para la segunda fase	X											

No	MATRIZ DE VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	TÉCNICAS / ACTORES											
		1.0 Revisión Documental y de Base de Datos	2.0 Entrevistas semi estructuradas									3.0 Cuestionario autoadministrado	
			2.1 Director FPS	2.2 Director y Equipo Técnico PAAF	2.3 Cooperantes	2.4 .Gerentes Deptales y Ejecutivos Nacionales	2.5 Responsables de unidades territoriales	2.6 Autoridades GM	2.7 Autoridades GM (Control)	2.8 Representantes Org. Sociales	2.9 Representantes Org. Sociales (Control)	3.1 Tecnicos GM	3.2 Tecnicos FPS (PAAF u otros)
	Resultados intermedios por componente												
	Componente 1: Plataforma de atención a GM y Organizaciones Sociales												
24	Número de plataformas operando en el periodo de la evaluación y lapso	X											
25	Informes operativos por UT	X				X							
26	Capacitación (inducción) y acompañamiento a los trabajadores PAAF	X	X		X	X						X	
27	Perfil del personal de atención en plataforma	X				X							
28	Equipamiento de plataformas	X				X							
29	Uso de los servicios de la plataforma						X	X	X	X			
30	Razones por las que no acudio a la plataforma						X	X	X	X			
31	Servicios solicitados						X	X	X	X			
32	Servicios de información	X	X		X	X							
33	Servicios de orientación	X	X		X	X							
34	Servicios de asistencia técnica	X	X		X	X							
35	Incremento en la cobertura de atención de las 14 plataformas según metas	X	X		X	X							
36	Redes interinstitucionales fortalecidas	X											
37	Registro de las atenciones en plataforma					X							
38	Satisfacción de los municipios con la plataforma de atención					X	X	X	X	X	X	X	
	Componente 2: Capacitación / Fortalecimiento en Gestión Municipal												
39	Realización del diagnóstico de Capacidades Municipales (*)	X				X							
40	Entrega de los resultados del diagnóstico												
41	Menú de capacitación modulada	X										X	
42	Referentes considerados para la elección de temas					X							
43	Evaluación de los temas abordados en las capacitaciones		X		X								
44	Número de municipios y realización de la capacitación	X											
45	Participación en capacitaciones en gestión municipal						X				X	X	
46	Temas expuestos / recibidos por los GM	X											
47	Conocimientos y habilidades adquiridos por medio de la capacitación						X				X		
48	Recursos metodológicos utilizados en las capacitaciones	X	X		X	X	X				X	X	
49	Evaluación de los capacitadores	X	X		X	X	X				X	X	
50	Evaluación de los capacitados					X	X				X	X	
51	Aplicabilidad de los conocimientos y habilidades		X		X	X	X				X	X	

No	MATRIZ DE VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	TÉCNICAS / ACTORES											
		1.0 Revisión Documental y de Base de Datos	2.0 Entrevistas semi estructuradas									3.0 Cuestionario autoadministrado	
			2.1 Director FPS	2.2 Director y Equipo Técnico PAAF	2.3 Cooperantes	2.4 .Gerentes Deptales y Ejecutivos Nacionales	2.5 Responsables de unidades territoriales	2.6 Autoridades GM	2.7 Autoridades GM (Control)	2.8 Representantes Org. Sociales	2.9 Representantes Org. Sociales (Control)	3.1 Tecnicos GM	3.2 Tecnicos FPS (PAAF u otros)
	adquiridas												
52	Evaluación de la Asistencia Técnica		X		X								
53	Existencia de una metodología de diagnóstico de necesidades		X		X								
54	Disponibilidad de oferta modulada por temas		X		X								
55	Evaluación de la satisfacción con la capacitación de los municipios atendidos (encuestas)	X											
	Componente 3: Capacitación/ Fortalecimiento en Control Social												
56	Realización del diagnóstico de Capacidades Municipales (*)	X				X							
57	Entrega de los resultados del diagnóstico												
58	Menú de capacitación modulada	X											
59	Referentes considerados para la elección de temas					X							
60	Evaluación de los temas abordados en las capacitaciones		X		X								
61	Número de municipios que recibieron capacitación	X											
62	Mejora en los mecanismos de control social	X											
63	Participación en capacitaciones en control social						X		X				
64	Temas recibidos por los GM y organizaciones sociales	X											
65	Conocimientos y habilidades adquiridos por medio de la capacitación						X		X				
66	Recursos metodológicos utilizados en las capacitaciones		X		X	X	X		X				
67	Evaluación de capacitadores	X	X		X	X	X		X				
68	Evaluación de capacitados	X				X	X		X				
69	Aplicabilidad de los conocimientos y habilidades adquiridas		X		X	X	X		X				
70	Existencia de una metodología de diagnóstico de necesidades		X		X								
71	Disponibilidad de oferta modulada por temas		X		X								
72	Satisfacción con la capacitación	X											
	4: Estrategia Comunicacional Integral												
73	Existencia y Evaluación de la Estrategia de comunicación integral del PAAF	X	X	X	X	X	X						
74	Paquetes comunicacionales por etapas	X				X							
75	Fecha de implementación de la ECI	X											
76	Aumento en la Demanda antes de ECI	X											
77	Conocimiento de la existencia del PAAF							X		X			
78	Recepcion de la informacion por los usuarios						X	X	X	X	X		
79	Información del PAAF difundida en tres paginas WEB	X											

No	MATRIZ DE VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	TÉCNICAS / ACTORES											
		1.0 Revisión Documental y de Base de Datos	2.0 Entrevistas semi estructuradas									3.0 Cuestionario autoadministrado	
			2.1 Director FPS	2.2 Director y Equipo Técnico PAAF	2.3 Cooperantes	2.4 Gerentes Deptales y Ejecutivos Nacionales	2.5 Responsables de unidades territoriales	2.6 Autoridades GM	2.7 Autoridades GM (Control)	2.8 Representantes Org. Sociales	2.9 Representantes Org. Sociales (Control)	3.1 Tecnicos GM	3.2 Tecnicos FPS (PAAF u otros)
80	Lanzamiento del programa en los medios	X											
	<b>5: Gestión, monitoreo y evaluación del PAAF</b>												
81	Plan Operativo aprobado	X											
82	Estrategia de construcción de alianzas	X											
83	Manual de Operaciones perfeccionado	X											
84	Reportes del sistema de monitoreo	X					X						
85	Informes cuatrimestrales	X					X						
86	Sistematización conceptual publicada y difundida	X											
87	Funcionamiento bimensual del Comité del Programa	X		X	X	X							
88	Evaluación de la gestión del PAAF		X	X	X	X							
89	Propuesta para la segunda fase aprobada	X											
90	Avances o desafíos en la gestión y monitoeo del PAAF			X		X							
91	Opiniones o comentarios sobre el programa				X								
	<b>TOTAL SEGÚN INSTRUMENTO</b>	<b>52</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>9</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>12</b>



## Anexo 3

### LISTA DE ENTREVISTADOS Y ENCUESTADOS

No.	Nombre del Entrevistado	Cargo	Lugar
1	Frederick Ugla	Cooperación ASDI	La Paz
2	Juan Gutierrez Vedia	Presidente del Comité de Aguas	Kachuquir - Yamparaez - Chuquisaca
3	Felipe Soica	Secretario General	Huaca Huasi - Zudañez - Chuquisaca
4	Sonia Justiniano de M.	Presidente Comité de Vigilancia	Warnes
5	Lola Pizarro S.	Presidente OTB Turobito	Warnes
6	Gladis Tinini (Entrevista colectiva)	Comité de Obra de la UE Germán Busch	Yapacani
7	Mario Sihuario (Entrevista colectiva)	Comité de Obra de la UE Germán Busch	Yapacani
8	Isabel Mamani (Entrevista colectiva)	Comité de Obra de la UE Germán Busch	Yapacani
9	Moisés Zubienta (Entrevista colectiva)	Comité de Obra de la UE Germán Busch	Yapacani
10	Wilson Román (Entrevista colectiva)	Comité de Obra de la UE Germán Busch	Yapacani
11	Benito ortega (Entrevista colectiva)	Comité de Obra de la UE Germán Busch	Yapacani
12	Hernán Arroyo	Vicepresidente OTB El Carmen	Cabezas
13	Ubalдина Valverde	Presidente Asociación de Padres de Familia UE	Gutierrez
14	José Pojasi López	Presidente Comité de Vigilancia	Camiri
15	Alcira Cabrera Flores	Capitana Machareti	Machareti
16	Ernesto Arteaga	Sub Alcalde Distrito Indígena Kami	Camiri
17	Dante Illanes	Técnico APG	Charagua
18	Valentina Jallaza	Miembro Comité de Vigilancia	Santuario de Quillacas
19	Cristóbal Mendoza López	Presidente del Comité de Vigilancia	Santiago de Huari
20	Eddy Sanchez Pereira	Secretario de Actas Comité de Vigilancia	Siglo XX-Llallagua
21	Raimundo Auca Laque	Miembro Ayllu Laime	Ayllu Laime - Uncia
22	Luisa Jala	Concejal	Sacuri - Arampampa
23	NN	Miembro Comité de Vigilancia	Sacaca
24	Eduardo Guzmán Soliz	Presidente Comité de Vigilancia	Tacopaya
25	Luciano Sanchez	Secretario de Prensa y Propaganda	FSUTCC Punata
26	Leocodio Iriarte	Tesorero del Comité de Vigilancia	Cliza
27	José Luis Zamorano	Vocal del Comité de Vigilancia de Villa Alcalá	Villa Alcalá - Chuquisaca
28	Alberto Pusarico	Presidente del comité de Vigilancia	Antequera
29	Gilberto Saavedra	Oficial Mayor Técnico del Gobierno Municipal	Yamparaez - Chuquisaca
30	Juan Luis Flores Sanchez	Oficial Mayor Técnico del Gobierno Municipal	Zudañez - Chuquisaca
31	Cesar Pereira	Director de Infraestructura	Warnes
32	Hormando Vaca Diez	Director de Catastro	Cabezas
33	Franz Valdez Torrico	Oficial Mayor	Gutierrez
34	Gilmer Illesca	Alcalde	Machareti
35	Jhonny Duran Mendizabal	Oficial Mayor	Boyuiibe
36	Goldy Ruiz	Oficial Mayor	Camiri
37	Romer Vaca	Director de Obras Públicas	Charagua
38	Arsenio Lames	Alcalde	Viacha
39	David Espinosa Mercado	Alcalde	Santuario de Quillacas
40	Carlos Quispe Gonzáles	Oficial Mayor Técnico	Santiago de Huari
41	Julia Carpio Zambrana	Sub Alcaldesa Siglo XX	Llallagua
42	German Rocha	Administrador Contador	Sub Alcaldía Cala Cala - Uncia
43	Demetrio Gonzales Vilamonte	Oficial Mayor Técnico	Arapampa
44	Valeriano Colque	Alcalde	Sacaca
45	Ramón Quispe Mamani	Alcalde Municipal de Tacopaya	Tacopaya
46	Tito Rodríguez Moya	Alcalde Municipal de Punata	Punata
47	Abdón René Fernández Martínez	Director de Planificación	Cliza
48	Brendalupe Quintanilla	Directora de Promoción Económica	Viacha
49	Juan Carlos Ramos	Responsable de Gestión	Viacha
50	Sandra Beatriz Carvajal Avila	Responsable de Planificación y Control	Viacha
51	William Chavez Luna	Jefe de Contabilidad	Viacha
52	Mercedes Cruz Ulloa	Directora de Proyectos Municipales	
53	Gaby M. Callahuera Choquetilla	Contadora	Santuario de Quillacas
54	Walter Ramos Berdeja	Asesor legal	Santuario de Quillacas
55	José Manuel Callapa C.	Oficial Mayor Técnico	Santuario de Quillacas
56	Marco Antonio Peñaloza Velasco	Oficial Mayor Administrativo	Santuario de Quillacas
57	Jose Luis Choque Colque	Técnico Alcaldía	Santiago de Huari
58	Melby Calahuana Lopéz	Contadora	Santiago de Huari
59	Benique Bernal Marquez	Secretario de Conflictos y Producción	Siglo XX-Llallagua
60	Mario Miranda Ojeda	Técnico Sub Alcaldía Siglo XX	Siglo XX-Llallagua
61	German Rocha	Contador	Uncia Distrito Puraca-Cala Cala

No.	Nombre del Entrevistado	Cargo	Lugar
62	Juan Carlos Sejas Cortez	Director de Finanzas	Tacopaya
63	Luciano Arellano Guarachi	Director de Obras	Tacopaya
64	Erika Herbas	Contadora	Tacopaya
65	Félix Felipe Huanca	Oficial Mayor	Tacopaya
66	Franz Edwin Gonzales Tirado	Responsable de Medio Ambiente del GM	Yamparaez - Chuquisaca
67	Marco A. ortuño Oretga	Técnico del GM de Yamparaez	Yamparaez - Chuquisaca
68	Jose Luis Salinas Campos	Responsable UTIM Gobierno Municipal	Zudañez - Chuquisaca
69	Rubén Anagua Llanos	Planificador Técnico Gobierno Municipal	Zudañez - Chuquisaca
70	Gabriel Montero	Director de Obras Públicas	Buena Vista
71	Gonzalo Terán	Oficial Mayor Técnico - Gobierno Municipal	Villa Alcalá - Chuquisaca
72	Sonia Cordova Aroni	Alcaldesa	Antequera
73	Vladimir Sanchez Escobar	Director Ejecutivo FPS	La Paz
74	Ana Quiroga	Directora del PAAF	La Paz
75	Boris Gonzales	Director a.i. del PAAF	La Paz
76	Elizabeth Peñaranda	Funcionario PAAF	La Paz
77	Rosa M. Salinas	Funcionario PAAF	La Paz
78	Walter Valda	Gerente Deptal. Chuquisaca	Sucre - Chuquisaca
79	Ricardo Quiroz Claros	Gerente Departamental	Santa Cruz
80	Nelson Rojas	Gerente Departamental	Cochabamba
81	Victor Hugo Llanos J.	Gerente Departamental	Potosí
82	Rosendo Copa	Gerente Departamental	Oruro
83	Jose Luis Fernandez	Gerente Administrativo	La Paz
84	Ariel Cortes	Gerente de Operaciones	La Paz
85	Roxana Encinas	Gefe de gestión de Proyectos	La Paz
86	Rosario Zarate	Jefe Administrati en Recursos Humanos	La Paz
87	Eitan Corrales	Gestor Financiero de Convenio	La Paz
88	Juan José Ibañez (Entrevista conjunta en Chuq.)	Profesional Técnico (responsable 1ra fase)	Sucre - Chuquisaca
89	Carmen Choque (Entrevista conjunta en Chuq.)	Profesional en fort. Y comunitario (2da fase)	Sucre - Chuquisaca
90	Alina Torrez Lens (Entrevista conjunta en Pot.)	Profesional en Asist. Municipal y Comunitaria	Potosí
91	Keogh Leon Beltrán (Entrevista conjunta en Pot.)	Asesor Jurídico PAAF	Potosí
92	Eduardo Cuestas	Jefe de Evaluación	Santa Cruz
93	Victor Peñaranda	Ex Asistente Comunitario PAAF - Camiri	Camiri
94	Milton Claros Inojosa	Jefe de Evaluación	Oruro
95	Ermis Quintana	Responsable UTO-Uncia	Uncia
96	Marcelino Manónica Inca	Profesional Operativo Financiero	Cochabamba
97	Eduardo Cuestas	Jefe de Evaluación	Santa Cruz
98	Marcos Martínez	Asistencia Comunitaria	Santa Cruz
99	Editha Méndez	Profesional Operativo	Santa Cruz
100	Grecia Flores	Profesional Operativo	Santa Cruz
101	Fernando Gil	Profesional Técnico	Santa Cruz
102	Maria Liset Telleria Escobar	Responsable de Comunicación y Difusión	La Paz
103	Rosa Monica Salinas G.	Profesional en Gestión Pedagógica	La Paz
104	Elizabeth Peñaranda Medina	Responsable Gestión Información	La Paz

## Anexo 4

### CUADROS DE DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS EN PORCENTAJES

**Cuadro N° 1**  
**Percepción del incremento en la calidad de los proyectos según actor**

Actor	Si		No		Ns / Nr	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Personal FPS – PAAF	19	100	0	0	0	0
Personal GM	14	74	2	11	3	16
Organizaciones Sociales	8	40	1	5	11	55

Fuente: Elaboración propia en base a formularios de campo

**Cuadro N° 2**  
**Percepción en cuanto al incremento en la cantidad de proyectos según actor**

Actor	Si		No		Ns / Nr	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Personal FPS – PAAF	17	89	2	11	0	0
Personal GM	10	53	6	32	3	16
Organizaciones Sociales	8	40	2	10	10	50

Fuente: Elaboración propia en base a formularios de campo.

**Cuadro N° 3**  
**Percepción en cuanto al incremento en la transparencia según actor**

Actor	Si		No		Ns / Nr	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Personal FPS – PAAF	19	100	0	0	0	0
Personal GM	14	74	2	11	3	16
Organizaciones Sociales	8	40	7	35	5	25

**Cuadro N° 4**  
**Percepción sobre el resultado principal de la intervención del PAAF – FPS en los GM**

Resultados	Técnicos FPS – PAAF		Técnicos GM	
	Abs.	%	Abs.	%
Calidad	6	75,0	9	35,0
Cantidad	1	12,5	12	8,0
Transparencia	1	12,5	2	46,0
NS / NR	0	0,0	3	12,0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia en base a formularios de campo

**Cuadro N° 5**  
**Percepción respecto del fortalecimiento de la capacidad de gestión municipal**

Actor	Si		No		Ns / Nr	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Personal FPS – PAAF	25	96	0	0	1	4
Personal GM	28	68	3	7	10	24

Fuente: Elaboración propia en base a formularios de campo

**Cuadro N° 6**  
**Percepción respecto del fortalecimiento de la capacidad de control social**

Actor	Si		No		Ns / Nr	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Personal FPS – PAAF	24	92	2	8	0	0
Personal GM	24	59	5	12	12	29

Fuente: Elaboración propia en base a formularios de campo

**Cuadro N° 7**  
**Atenciones en plataforma según tipo de servicio y actor**

Actor	Capacitación	Asistencia Técnica	Orientación	Información
Gobierno Municipal	6,0	5,0	1,6	22,3
Org. Social	3,8	2,7	3,7	38,8
Otro	0,7	2,2	1,8	11,4
<b>Total</b>	<b>10,5</b>	<b>9,9</b>	<b>7,1</b>	<b>72,5</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos del PAAF

**Cuadro N° 8**  
**Percepción respecto del fortalecimiento de la capacidad de relacionamiento interinstitucional**

Actor	Si		No		Ns / Nr	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Personal FPS – PAAF	24	92	2	8	0	0
Personal GM	21	51	8	20	12	29
Organizaciones sociales	8	40	1	5	11	55

Fuente: Elaboración propia en base a formularios de campo

**Cuadro N° 9**  
**Asistencia a plataforma y servicio solicitado según actor**

Actor	Si		No		Ns / Nr	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Personal GM	13	68	6	32	0	0
Organizaciones sociales	5	25	15	75	0	0

Fuente: Elaboración propia en base a formulario de campo

**Cuadro N° 10**  
**Evaluación de los servicios ofrecidos por el FPS – PAAF según actor**

Actor	Oportunidad				Comprensibilidad				Utilidad				Adaptabilidad				Trato respetuoso			
	Bueno	Regular	Malo	Ns,nr	Bueno	Regular	Malo	Ns,nr	Bueno	Regular	Malo	Ns,nr	Bueno	Regular	Malo	Ns,nr	Bueno	Regular	Malo	Ns,nr
Gobierno Municipal	56	24	0	20	56	22	2	20	62	18	0	20	46	32	2	20	70	10	0	20
Organizaciones Sociales	20	10	0	70	25	5	0	70	25	5	0	70	25	5	0	70	25	5	0	70
Técnicos FPS	100	0	0	0	75	25	0	0	100	0	0	0	100	0	0	0	100	0	0	0

Fuente: Elaboración propia en base a formulario de campo

**Cuadro N° 11**  
**Participación de representantes de GM's en eventos de capacitación en gestión municipal**

Participación en evento Si	Qué aprendieron?	Recursos Metodológicos	Evaluación aprendizaje Si	Utilidad de lo aprendido Si
<p>Si 71% No 29%</p> <p>Total de Respuesta 41</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración</li> <li>• Contratación</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Normativa</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Manejo de archivos</li> <li>• Gestión</li> <li>• Identificación</li> <li>• Medio Ambiente</li> <li>• Presentación</li> <li>• Adjudicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPT</li> <li>• Trípticos</li> <li>• Rotafolios</li> <li>• Boletines</li> <li>• Fotocopias</li> <li>• Carpetas</li> <li>• Folletos</li> <li>• Manuales</li> <li>• Ejemplos</li> </ul>	<p>Si 26% No 58% Ns, nr 16%</p>	<p>Si 80% No 10% Ns, Nr 10%</p>

Fuente: Elaboración propia en base a formularios de campo

**Cuadro N° 13**  
**Participación del personal técnico del FPS – PAAF en eventos de capacitación**

Participación como capacitador	Disponibilidad de recursos metodológicos	Evaluación de su desempeño	Evaluación de Aprendizaje	Utilidad de lo impartido
75% (6)	50% (4)	50% (4)	38% (3)	88% (7)
25%(2)	25% (4)	25% (4)	62% (5)	0% (0)
0% (0)	25% (4)	25% (4)	0% (0)	12% (1)

Fuente: Elaboración propia en base a formularios de campo

**Cuadro N° 14**  
**Participación de representantes de los GM y OS en eventos de capacitación en control social**

Actor	Participación Si	Qué aprendieron?	Recursos Metodológicos	Evaluación aprendizaje Si	Utilidad de lo aprendido Si
Gobierno Municipal	26% 74%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo social de proyectos</li> <li>Evaluación de proyectos</li> <li>Rol O.S.</li> <li>Control Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PPT</li> <li>Folleto</li> <li>Carpetas</li> <li>Afiches</li> <li>Papelógrafos</li> <li>Trípticos</li> <li>Manuales</li> <li>Fotocopias</li> </ul>	60% de los que participaron	63% de los que participaron
Organizaciones Sociales	Si 55% No 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control social</li> <li>Seguimiento</li> <li>Mantenimiento</li> <li>Libro de órdenes</li> <li>Roles contratistas</li> <li>Roles Supervisores</li> <li>Licitaciones</li> <li>Contrataciones</li> <li>Fiscalización GM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PPT</li> <li>Rotafolios</li> <li>Trípticos</li> <li>Boletines</li> <li>Folleto</li> <li>Carpetas</li> <li>Textos</li> </ul>	45% de los que participaron	81% de los que participaron

Fuente: Elaboración propia en base a formularios de campo

**Cuadro N° 15**  
**Porcentaje de personas que conocen el FPS - PAAF según actor**

Actor	SI	NO
Gobierno Municipal	94%	6%
Organizaciones Sociales	52%	48%

Fuente: Elaboración propia en base a formularios de campo

## Recent Sida Reviews

**2009:14 Sweden's Support to Legal Education in Vietnam**

Tauno Kääriä, Phan Manh Tuan, Anne-Lie Öberg  
Sida

**2009:15 Support Mechanism for Indigenous People in Guatemala "OXLAJÚJ TZ'IKIN", 2005–2008**

Thorbjörn Waagstein, María Quintero  
Sida

**2009:16 Sida Evaluation of the Foundation Propaz, Guatemala**

Stefan Jansen, Mayra Barrios  
Sida

**2009:17 Rights and Responsibilities; the Environment of Young People's Sexual and Reproductive Health**

Kim Forss, Margareta Larsson, Tara Sharma  
Sida

**2009:18 Support to Trade Promotion and Export Development in Vietnam**

Thierry Noyelle, Tran Nhu Trang  
Sida

**2009:19 Boosting HIV/AIDS Programming in Civil Society Development Cooperation  
Sida's Special Support for NGO projects addressing HIV/AIDS 2004–2006**

Per-Ulf Nilsson, Katja Jassey  
Sida

**2009:20 Sida Support to the Environmental Advocacy NGOs in Kenya, Final Report**

Charles Lwenya Amuyunzu  
Sida

**2009:21 The Diversion Program in Kenya**

S. K. Rutere, C. M. Kiura  
Sida

**2009:22 Proyecto de Modernización y Agenda Legislativa del Congreso en Guatemala, 2005–2008**

Thorbjörn Waagstein, Claus Thure Hastrup  
Sida

**2009:23 Proyecto Fortalecimiento de los Mecanismos Representativos y Participativos del Sistema Político en Bolivia 2007–2008. Informe de la Evaluación Final**

Eduardo Ballón Echegaray  
Sida

**2009:24 Exigencia de Derechos y Promoción de la Participación Ciudadana de Personas Mayores vulnerables en Bolivia**

Silvia Salinas M.  
Sida

**2009:25 Proyecto del Fortalecimiento e Institucionalización del Modelo Transectorial de atención a los Adolescentes**

Mario Galindo  
Sida

**Sida Reviews may be  
downloaded from:**

<http://www.sida.se/publications>

**A complete backlist of earlier evaluation reports  
may be ordered from:**

Sida, UTV, SE-105 25 Stockholm  
Phone: +46 (0) 8 698 51 63  
Fax: +46 (0) 8 698 56 43  
Homepage: <http://www.sida.se>





## EVALUACIÓN EXTERNA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE ATENCIÓN, ASESORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO A LA GESTIÓN MUNICIPAL Y CONTROL SOCIAL EN BOLIVIA

This evaluation studies a pilot program executed by the Bolivian investment fund FPS. In order to allow poor and incapable municipalities to present development projects to the fund, a range of activities were put in place by the PAAF (as the project was called), including help-desks and training events. In the end, the evaluation finds some evidence of an effect on public investments in these municipalities, but runs into problems of attribution. Even so, it is rather appreciative of the project, while noting that it should be strengthened in terms of results management and focus.

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

Address: SE-105 25 Stockholm, Sweden.

Visiting address: Valhallavägen 199.

Phone: +46 (0)8-698 50 00. Fax: +46 (0)8-20 88 64.

[www.sida.se](http://www.sida.se) [sida@sida.se](mailto:sida@sida.se)

