



**GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE HACIENDA  
DIRECCION DE PRESUPUESTOS**

**PROGRAMA GENERACIÓN DE CAPACIDADES  
EN LOCALIDADES POBRES  
(PROMOCIÓN)**

**FONDO DE SOLIDARIDAD E  
INVERSIÓN SOCIAL  
(FOSIS)**

**MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y COOPERACIÓN  
(MIDEPLAN)**

**JUNIO 2002**

**INFORME FINAL DE EVALUACIÓN**  
**PROGRAMA GENERACIÓN DE CAPACIDADES**  
**EN LOCALIDADES POBRES**

**PANELISTA:**  
**PEDRO LIRA O. (COORDINADOR)**  
**MARÍA ELENA SUVAYKE C.**

**JUNIO 2002**

## INFORME FINAL

|                                |                                                                    |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>NOMBRE PROGRAMA:</b>        | <b>GENERACION DE CAPACIDADES EN LOCALIDADES POBRES, PROMOCION.</b> |
| <b>AÑO DE INICIO:</b>          | <b>2000</b>                                                        |
| <b>MINISTERIO RESPONSABLE:</b> | <b>Ministerio de Planificación y Cooperación – Mideplan</b>        |
| <b>SERVICIO RESPONSABLE:</b>   | <b>Fondo de Inversión y Solidaridad Social – Fosis-</b>            |

### RESUMEN EJECUTIVO

#### 1. Descripción del Programa

##### 1.1. Fin

“Contribuir a que los grupos y organizaciones beneficiarias del FOSIS refuercen sus capacidades personales, grupales y organizacionales, su integración a las redes disponibles, y a la apropiación de oportunidades y, en general, de todas aquellas herramientas que les permitan incrementar sus posibilidades de influir directamente en las decisiones que les incumben.”

##### 1.2. Propósito

Grupos de Interés Final - GIF<sup>1</sup> - desarrollan capacidades para generar y ejecutar sus iniciativas y acceder a redes de un modo sostenible”

##### 1.3. Población Objetivo

Todas aquellas personas, grupos y organizaciones, que habitan en las Unidades de Intervención local<sup>2</sup>, que viven en situación de pobreza y que pertenecen o forman parte de un grupos social prioritario (jóvenes, mujeres, tercera edad, entre otros) y que participen en los programas Fosis.

##### 1.4. Población Beneficiaria

En este programa no es posible disponer de información precisa sobre los beneficiarios efectivos totales. Sólo es posible estimar para el año 2001 el total de beneficiarios que se atendieron correspondientes a 83.486 personas.

##### 1.5. Descripción General del Diseño del Programa

El Programa de Promoción se estructura en tres componentes los cuales tienen como objetivo común el fortalecer las capacidades de las personas en el sentido de integrarse y aprovechar las oportunidades que ofrece la sociedad. Los dos primeros,

<sup>1</sup> “Grupo que posee una característica común que los diferencia dentro de un segmento General” (Definición Fosis).

<sup>2</sup> “Unidad de Intervención Local (UIL): Espacio territorial local donde operarán efectivamente los programas IRAL en sus componentes y/o líneas. Su extensión mínima depende de los criterios que establezca cada Dirección Regional FOSIS para cada comuna, su extensión máxima es la propia comuna”. La cita es del original.

se destinan a acciones de diagnóstico, capacitación, formulación de planes de acción y la confección de una cartera de proyectos para ser postulados a otros programas Fosis. El tercero se destina principalmente a acciones de capacitación y gestión, lo que ocurre en paralelo con la ejecución del proyecto social o productivo, que ha sido aprobado por otras instancias.

#### 1.5.1. Descripción y modo de producción del Componente 1:

Su objetivo es fortalecer las capacidades organizacionales, la inserción ciudadana y la apropiación de las oportunidades ofrecidas por el sistema. Se espera que este componente inicie un proceso de "capitalización social" en los beneficiarios, el cual durará durante todo el transcurso del servicio de Promoción. Se define como el inicio o condición básica para la intervención Fosis.

El resultado del componente es un Plan de Acción de Mediano y Largo plazo para el Grupo (producto de un proceso de autodiagnóstico) y la definición de una cartera de proyectos que deberá contener al menos 3 perfiles de proyectos de autogestión.

#### 1.5.2. Descripción y modo de producción del Componente 2:

Su objetivo es el desarrollo de capacidades, la búsqueda de soluciones y su sistematización en forma de proyectos. Como resultado del componente se obtienen al menos 1 proyecto técnicamente admisible para los concursos FOSIS.

#### 1.5.3. Descripción y modo de producción del Componente 3:

Desarrolla las Capacidades de Gestión de los proyectos y su articulación con el entorno utilizando redes de financiamiento y la incorporación de otros apoyos locales. Se manifiesta como un acompañamiento del proceso de licitación, adjudicación y ejecución de los proyectos, lo que culmina con una evaluación participativa del servicio.

#### 1.6. Antecedentes de Gasto.

El gasto del programa de Promoción en 2001 alcanzó la suma de M\$ 1.593.975 lo que presenta un aumento del 2,9 % respecto del año anterior, el 2000, donde la cifra fue de M\$ 1.548.780. El Programa se financia exclusivamente a través de aportes fiscales directos, recursos que son asignados al Fosis por intermedio del Ministerio de Planificación y Cooperación, Mideplan. El presupuesto del Programa para el año 2002 es de M\$ 1.831.675.

## 2. **Resultados de la Evaluación**

### 2.5. Diseño

El diseño global del programa es atingente en la medida que hace explícita la incorporación de capital social como un elemento central en la generación de nuevas capacidades en los grupos beneficiarios.



A pesar que el diseño del programa considera que los objetivos se logran a mediano o largo plazo, el modelo de intervención esta concebido con una lógica de operación anual, lo que afecta las relaciones de causalidad que se debieran establecer. En términos de diseño el panel concuerda con la lógica vertical entre propósito y componentes.

Por otra parte, el diseño no contempla mecanismos de control y monitoreo que permitan contar, por una parte, con información que permita la toma de decisiones oportuna y, por otra, conocer la evolución, mediante el seguimiento de mediano plazo, de los grupos beneficiarios.

El panel no concordó con la lógica horizontal de la matriz, dado que existieron diferencias respecto algunos indicadores los que, a juicio del panel, presentan dos problemas: i) son muy generales y no siempre dan cuenta del cumplimiento del objetivo perseguido<sup>3</sup>, y; ii) la información que actualmente maneja el programa es muy restringida de modo que tampoco se pueden medir los logros concretos que puedan obtenerse. Aunque se trata de problemas distintos, la capacidad del indicador de medir las magnitudes del cambio obtenido por la intervención y la calidad y cantidad de información disponible (o generada por el programa), ambas situaciones confluyen en que no exista una lógica adecuada en la formulación de la matriz.,

En este contexto el componente 1, cuyo objetivo central es la formación de capital social, es un objetivo transversal a todo el proyecto de Promoción, lo que debe ser tenido en cuenta al evaluar los logros de cada componente.

De la evaluación se desprende que el rol del componente N° 3 es el mas claramente definido dado que la misma institución, el Fosis, delega la ejecución de los proyectos asignados en Desarrollo Social y Fomento Productivo en los proyectos de promoción. El panel concuerda con las opiniones del DESUC (op.cit) cuando señala que “los ejecutores realizan un importante rol de acompañamiento a los beneficiarios, que deben realizar una serie de tramites, tales como la apertura de cuentas de ahorro, compras con factura , rendiciones de cuentas, trámites y gestiones que en muchos casos nunca habían realizado” En todo caso no se cuenta con los elementos de juicio suficientes para pronunciarse acerca de si efectivamente este acompañamiento genera las capacidades perseguidas en los beneficiarios

En relación a los factores que impiden el calculo de los indicadores; primero, la corta existencia del programa - dos temporadas- y, segundo, la inexistencia de un sistema de monitoreo y evaluación propio del Programa, capaz de generar, desde un inicio, la información que permitiera calcular los indicadores con que se pretende medir los distintos niveles de objetivos.

## 2.6. Organización y Gestión

Desde el punto de vista de la gestión el Programa está estrechamente ligado a los programas de Fomento Productivo y Desarrollo Social pues es de allí que provienen los recursos para financiar los proyectos formulados en Promoción. El Programa de

---

<sup>3</sup> Esto es particularmente significativo al tratar de medir el grado de capital social conseguido a partir de la intervención.

preinversión, por su parte, es el encargado de afinar la caracterización inicial de los beneficiarios de una determinada unidad espacial, a la vez que realiza un perfil de los circuitos productivos y sociales de esa unidad.

Orgánicamente, los cuatro programas señalados dependen a nivel central de una Subdirección de Programas y, a nivel regional, de un encargado territorial y de programas.

La gestión de terreno, que incluye tanto el contacto con los beneficiarios como la supervisión de la labor del ejecutor, está a cargo de un Agente de Desarrollo Local –ADL-. Probablemente aquí radique uno de los puntos más complejos del diseño de intervención dadas las responsabilidades que se le asignan al ADL y la carencia de un perfil profesional específico para la función.

Como mecanismo de apoyo a la gestión se cuenta con una base de datos –BAGPRO– donde se consignan gran cantidad de detalles específicos al nivel de proyecto, sin embargo, la inexistencia de protocolos estandarizados para el ingreso de la información hacen que ella sea prácticamente inservible como herramienta de monitoreo y control.

## 2.7. Eficacia y Calidad

La evaluación entrega resultados muy pobres en cuanto medición de resultados aunque se proponen indicadores específicos que podrán ser calculados en la medida que mejore la captura y procesamiento de la información que se genera actualmente.

A pesar de lo anterior, se realizaron aproximaciones indirectas para la medición de resultados del programa. La primera de ellas, que mide de alguna manera los resultados del componente N° 1 establece una relación entre la inversión en Promoción y la generación de otros aportes no Fosis en los programas de Desarrollo Social y Fomento Productivo<sup>4</sup>. Este indicador señala que para el año 2000 la relación es de \$1: \$3.2<sup>5</sup> mientras que en el año siguiente disminuye a \$1: \$2,2. En el año 2000, 5 regiones exceden el promedio nacional, mientras que en el año 2001 esta cifra se eleva a 8.

Otro indicador de resultados, referido específicamente al componente 2, se orienta a medir la capacidad de generar proyectos por parte de Promoción. Las cifras indican que para el año 2000 se generó un promedio de 24,2 proyectos de DS o FP formulados, por cada proyecto de promoción, mientras que esta cifra disminuye a 19,8 proyectos en 2001. Una explicación a esta diferencia puede corresponder a lo planteado por el estudio Desuc (op. Cit.) que señala que “por la premura del tiempo durante la ejecución del año 2000, la elaboración de proyectos se realizó rápidamente. Esto implicó un número acotado de reuniones con los beneficiarios para definir el problema que se abordaría. Con este material, los ejecutores escribieron los proyectos, la mayoría de las veces sin la participación de los beneficiarios, quienes sólo validaron”. En otras palabras, el comportamiento más positivo del indicador el año 2000 puede deberse a la menor participación de los beneficiarios en la elaboración de los proyectos. El indicador

---

<sup>4</sup> Aunque no es requisito la existencia de otros aportes, en la base de datos ha quedado consignada esa información, aún cuando, como se discute al interior del texto, el panel no tuvo la posibilidad de comprobar la veracidad de la información

<sup>5</sup> Por cada peso invertido en promoción se allegaron recursos adicionales, no Fosis, en la proporción que se señala.

adquiere relevancia si se considera que no todos los proyectos se financiaron lo que implica que existe una cartera de proyectos que el Fosis puede potenciar en los siguientes años de intervención disminuyendo, de este modo, los costos preinversionales del Programa.

En relación al componente 3 “apoyo a la ejecución de proyectos”, donde un elemento gravitante habría sido conocer el grado de satisfacción de los beneficiarios no fue posible medirlo debido a que, por una parte, la encuesta de satisfacción de usuarios realizada por el Fosis (op. cit) no contempló el Programa de Promoción y, por otra, a que las evaluaciones finales del servicio sólo se encuentran disponibles en cada carpeta de proyecto y no se encuentran sistematizadas ni agregadas a nivel regional o nacional.

Respecto al Propósito del programa y en función de la información existente, no es posible emitir un juicio categórico acerca del su nivel de desempeño. La inexistencia de metas explícitas y de información que permita calcular los indicadores propuestos en la matriz impiden emitir un juicio evaluativo del programa a este nivel.

Por otra parte, con relación a los beneficiarios efectivos, no existe una cuantificación al nivel de componentes, como tampoco de los beneficiarios potenciales del programa y, por lo tanto no se puede realizar una análisis de cobertura que relacione la población potencial respecto de los beneficiarios efectivos

Respecto al desempeño del programa a nivel de Fin, con la distancia temporal existente no es posible fundamentar esta contribución, como tampoco determinar si se han producido efectos no planeados en la población beneficiaria.

No se visualizan actividades prescindibles, por el contrario, el panel estima que se requiere de una mayor desagregación de las actividades propuestas lo que permitiría un mejor control de la gestión del ejecutor.

## 2.8. Eficiencia / Economía (desempeño financiero).

El aporte fiscal muestra un leve incremento interanual de un 2,9 % en 2001 respecto de 2000 cifra que se eleva a 14,9% en la comparación 2002 respecto de 2001

La ejecución presupuestaria para cada uno de los años en análisis (bienio 2000 – 2001) presenta un promedio cercano al 98 %.

En relación al programa se puede señalar que la distribución del gasto observa para el año 2001 un incremento en el ítem personal, equivalente a un 128%, respecto del año 2000, lo que en el ítem bienes y servicios de consumo alcanzó sólo a un 5%. En cambio se produce una disminución del 31% en inversión real para el mismo período. Lo anterior se explica por ajustes efectuados en el presupuesto, que incorpora al ítem de administración el gasto referido a honorarios del Agente de Desarrollo Local, ADL.

El gasto en administración se mide como una parte proporcional del gasto total en relación con el monto de inversión de cada uno de los programas Fosis. Para el Programa de Promoción esto significó un 5.2 % en 2000 y un 8.7 % en 2001

El costo por beneficiario fue de \$ 8.934 para el año 2000 y de \$ 18.799 para el año 2001, equivale a un aumento de un 110%. Debe señalarse, sin embargo que estas cifras están extraídas de una base de datos no sistematizada por lo que es difícil extraer conclusiones fundadas. Por ejemplo, el aumento de costos por beneficiarios podría deberse a problemas de ingreso de información<sup>6</sup>.

Un sistema de asignación de gastos administrativos a nivel regional, expresado como una parte proporcional del gasto administrativo global, hace aún más difícil determinar los costos reales por beneficiario de cada intervención, información que permitiría establecer parámetros más objetivos de medición y focalización.

Finalmente, se debe señalar que no existe la información que permita calcular los costos de cada componente ya que cada proyecto se licita como un solo cuerpo a un ejecutor intermediario

## 2.9. Principales Conclusiones

1. Ha sido difícil para el panel separar y detectar las relaciones que se producen entre las intervenciones de Promoción, las del Modelo Fosis y de los otros tres Programas; Preinversión, Desarrollo Social y Fomento Productivo. Esto es particularmente importante dado que para el caso de los dos últimos programas, sus acciones de proyecto se generan y se implementan a través del programa en evaluación.

De este modo una conclusión global al diseño, es que dado que el principal objetivo de Promoción es la necesidad de generar capital social en los grupos beneficiarios, debió existir un mucho mejor correlato entre este objetivo y las orientaciones específicas que se dio a los otros programas de modo de otorgarle integralidad y coherencia a la intervención.

2. El diseño responde a un diagnóstico que señala que la falta de capital social es un elemento central en la generación de nuevas capacidades en los grupos beneficiarios. En ese sentido, el Programa de Promoción identifica bien el problema y propone explícitamente que para su solución requiere profundizar los aspectos que fortalezcan la capitalización social de los beneficiarios. No obstante, no existió una adecuada caracterización inicial de los grupos o personas pobres – centro de la atención del Fosis -, base sobre la cual debió diseñarse el Programa y que además, sirviera de línea de base o punto de partida para evaluar sus logros.

Tampoco, consideró una definición específica de los grupos de interés final, GIF, del programa, ni de las unidades de intervención territorial, UIL, sino que ésta continuó siendo determinada, institucionalmente, a través de la modalidad IRAL, sin directrices específicas desde el Programa de Promoción.

3. El panel no encontró que en el diseño de Promoción se considerará una orientación clara que delimitará y potenciará la incorporación del capital social dentro del modelo de intervención del Fosis.

---

<sup>6</sup> Es posible que estén mezclados beneficiarios individuales y grupos

4. Dado que Promoción es responsable de la generación de los proyectos no se observa un direccionamiento claro por parte de este programa, que permita definir y potenciar aquellos proyectos de desarrollo social y/o de fomento productivo que efectivamente incentiven la formación y consolidación de capital social en los grupos beneficiarios. Es decir, que permita que DS y FP sean un instrumento para desarrollar y potenciar la generación de las capacidades perseguidas en los grupos.

Tampoco se ha incorporado en la metodología de acción del programa los mecanismos de control que impidan que en la práctica se produzca lo que señala DESUC, opinión compartida por el panel, que señala que la formulación del proyecto pasa a ser, para los grupos, el producto fundamental del Programa.

5. En general el panel concordó con la lógica vertical entre propósito y componentes de la matriz de marco lógico presentada por el programa. Sin embargo, en la relación entre los componentes y las actividades no se aprecia una correspondencia, en el componente 1, a juicio del panel, las actividades que se definen no son suficientes para garantizar los logros que se desea alcanzar. En el componente 3, correspondiente al acompañamiento en la ejecución de proyectos, se observa una situación similar.
6. El panel no concordó con la lógica horizontal de la matriz de marco lógico, donde existieron diferencias respecto algunos indicadores. Son dos los factores que impiden el cálculo de éstos; primero, la corta existencia del programa - dos temporadas- y, segundo, la inexistencia de un sistema de monitoreo y evaluación propio del Programa, capaz de generar, desde un inicio, la información que permitiera calcular los indicadores con que se pretende medir los distintos niveles de objetivos.
7. Como se señaló anteriormente, existen una serie de definiciones institucionales que finalmente repercuten en el Programa de Promoción generando algunas contradicciones y vacíos que van a influir en el cumplimiento de sus objetivos.

Promoción ha sido definido como un programa de mediano plazo (3 años), temporalidad que resulta central dado que significa reconocer que los tiempos de inversión que requieran los procesos sociales superan el corto plazo (intervenciones anuales) lo que es ratificado en la evaluación del DESUC que enfatiza como un problema “el corto tiempo de intervención con los grupos”.

Sin embargo, los plazos de intervención de los ejecutores se mantienen entre 7 y 10 meses. Por otra parte, el panel no tiene certeza que se produzca una continuidad de los grupos y en la UIL. Esto significa que la mayoría de estos beneficiarios reciben el apoyo por una vez y posteriormente, deberán continuar en forma autónoma.

8. El modelo de intervención del Fosis en su conjunto se integra y articula a un Sistema de Control de Gestión, a un Sistema de Medición de Satisfacción a los Usuarios, a un Sistema Nacional de Supervisión y, por lo tanto, el Programa de Promoción no incluyó en su diseño un sistema propio de seguimiento y monitoreo que permitiera medir su desempeño. El actual sistema Fosis, con las falencias que se mencionan en el punto correspondiente, pretende medir las acciones e impacto

del total de la intervención Fosis pero no ha determinado la forma precisa de medir Promoción.

9. En cada Región existe un coordinador de la gestión de los programas que es el encargado de transmitir los lineamientos nacionales del Programa y los adapta a las condiciones específicas de la región, orienta a los ADL y a los ejecutores en el sentido de la implementación del programa. En las regiones grandes es apoyado por el encargado territorial.

Con respecto a las relaciones con los ejecutores intermedios, el ADL se relaciona en su territorio con los monitores del programa de promoción y el encargado de DGP con el encargado del equipo de promoción

Por otra parte, el ADL a cargo de un territorio formado por una o dos comunas, tiene una responsabilidad múltiple que abarca todos los programas del Fosis con sus diferentes objetivos y contenidos, lo que se manifiestan en una cantidad extensa de funciones, que no corresponden a un perfil profesional definido. Lo anterior implica que, desde un punto de vista operacional, un profesional (contratado a honorarios), tiene una serie de responsabilidades que parecieran exceder el perfil de su cargo. Ello no es menor dado que puede implicar que se enfatizan los aspectos operativos por sobre los estratégicos, materia esencial para direccionar un programa externalizado como Promoción.

10. A pesar que el Programa desarrolla, cada año, un documento con orientaciones generales del Programa y su equipo está constantemente apoyando a las regiones en su implementación, el panel no encontró una definición específica de este apoyo desde la unidad central durante el proceso formulación de las bases regionales, de licitación y ejecución de promoción. Este modelo de operación descentralizado ha funcionado por varios años, pero la revisión de los distintos antecedentes indica que por tratarse de un nuevo programa con contenidos innovadores como la formación de capital social, es necesario contar con una mayor orientación desde este nivel.
11. Respecto al monitoreo que realiza el Sistema Nacional de Supervisión de proyectos, éste está orientado exclusivamente al control y fiscalización de las actividades realizadas por los ejecutores intermediarios, vale decir a aspectos básicamente administrativos. No existe, un sistema que de cuenta de los efectos reales del Programa en términos agregados ya sea a escala comunal, regional o nacional.

Así, las modificaciones que la institución realiza actualmente, por ej. a las propias Bases Generales del Programa, derivan básicamente de procesos de reflexión institucional. El panel considera esto altamente deseable, pero insuficiente si no se considera una medición de los efectos reales que las distintas intervenciones generan sobre los beneficiarios. Vale decir, sin un sistema de monitoreo del programa, será imposible medir la eficacia de la intervención.

12. La forma de transferencia de recursos es adecuada en el sentido que están bien definidas y reglamentadas tanto el proceso de licitación como respecto de los pagos al agente externo.

13. Para este programa cuyo objetivo final es la generación de capital social, no ha sido posible elaborar un solo indicador que de cuenta de los avances que se realicen en cada componente y que permitiera demostrar que estos contribuyan realmente a la generación de una “capitalización social”.
14. El componente 1 cuyo objetivo central es la formación de capital social, es un objetivo transversal a todo el proyecto de Promoción lo que debe ser tenido en cuenta al evaluar los logros de cada componente
15. De la evaluación se desprende que el rol del componente N° 3 es el mas claramente definido dado que la misma institución, el Fosis, delega la ejecución de los proyectos asignados en desarrollo social y fomento productivo en los proyectos de promoción. El panel concuerda con las opiniones de Desuc (op. cit.) “los ejecutores realizan un importante rol de acompañamiento a los beneficiarios, que deben realizar una serie de trámites, tales como la apertura de cuentas de ahorro, compras con factura, rendiciones de cuentas, trámites y gestiones que en muchos casos, nunca habían realizado”. En todo caso no se cuenta con los elementos de juicio suficientes para pronunciarse acerca de si efectivamente este acompañamiento genera las capacidades perseguidas en los beneficiarios.
16. Respecto al Propósito del programa y en función de la información existente, no es posible emitir un juicio categórico acerca del su nivel de desempeño. La inexistencia de metas explícitas y de información que permita calcular los indicadores propuestos en la matriz impiden emitir un juicio evaluativo del programa a este nivel.
17. Por otra parte, con relación a los beneficiarios efectivos, no existe una cuantificación al nivel de componentes, como tampoco de los beneficiarios potenciales del programa y, por lo tanto no se puede realizar una análisis de cobertura que relacione la población potencial respecto de los beneficiarios efectivos
18. Respecto al desempeño del programa a nivel de fin, con la distancia temporal existente no es posible fundamentar esta contribución, como tampoco determinar si se han producido efectos no planeados en la población beneficiaria.
19. No se visualizan actividades prescindibles, por el contrario, el panel estima que se requiere de una mayor desagregación de las actividades propuestas lo que permitiría un mejor control de la gestión del ejecutor.
20. El panel no detecto duplicidades con otros programas públicos o privados, sobre todo considerando el objetivo explícito del Programa cual es el de crear “Capital Social” entre los grupos beneficiarios. En este sentido, este es la única iniciativa estatal que persigue, en forma explícita la generación de capital social.
21. El análisis presupuestario revela una leve disminución en el gasto real del programa pero esa disminución llega casi a un punto porcentual cuando se compara el gasto de Promoción respecto de los otros programas en el año 2001.

22. Existe una ejecución presupuestaria bastante ajustada en que las diferencias en las cifras entre el Presupuesto asignado y el gasto efectivo son poco significativas (99,2% para el 2000 y 98,5% para el 2001).
23. No fue posible calcular los costos reales de cada componente como tampoco compararlos a nivel de regiones, debido a que se calculan como una alícuota del Presupuesto asignado al Programa, asignándole a cada componente un tercio de este valor. Por otra parte, el Fosis no audita las estructuras de Costos de sus Ejecutores. Tampoco existe una estimación real del monto de los gastos administrativos que implican a ejecución de los diferentes Programas de Inversión..
24. Una aproximación para medir la eficiencia del programa es el cálculo del costo unitario, por beneficiario del Programa de Promoción. El análisis señala que en el año 2000 el costo total componentes por beneficiario fue de \$ 8.934 y que al año siguiente subió a \$ 18.799. Esta gran diferencia se debe a que los beneficiarios del programa disminuyen a menos de la mitad (172.140 beneficiarios en el 2000 y 83.486 en el 2001) y el programa conserva casi constante su gasto global. No obstante ello y como se ha señalado en puntos anteriores, la confiabilidad de las cifras utilizadas<sup>7</sup> que hacen difícil calcular, con mediana certeza, los costos reales por beneficiario aparece como una seria debilidad del programa ya que no permite comparar de una manera confiable sus esfuerzos de gasto respecto de otros programas u otros servicios del Estado
25. El panel estima que existe un esfuerzo insuficiente por parte del Fosis en la medición de los costos y beneficios reales que se derivan de implementación de un programa como promoción, el cual, especialmente por su carácter pionero, debe servir como fundamento para la construcción de otras iniciativas similares. En este marco, una medición cualitativa de los beneficios aparece como indispensable.
26. La carencia de un centro de costos individualizado, tanto para el programa en evaluación como los otros dos programas a los que sirve de insumo con la generación de proyectos, aparece como una debilidad en la estructura financiera del sistema. Esta conclusión ha sido emitida también en otras evaluaciones de programas Fosis.
27. En relación a la justificación del Programa se puede señalar que las razones que le dieron origen siguen existiendo, vale decir, el significativo segmento de la población que aún subsiste en el estrato de pobreza. En este contexto, y considerando que se trata del único programa estatal que se destina a la generación de Capital Social el panel opina que es importante continuar con esta alternativa, sin embargo, para ello es importante contar con las condiciones que se han detallado en el capítulo de recomendaciones.

## 2.10. Principales Recomendaciones Priorizadas

### Recomendaciones que no necesitan recursos adicionales

---

<sup>7</sup> BAGPRO



1. Actualmente, el modelo de intervención del Fosis está diseñado para operar anualmente dentro de la modalidad IRAL pero es necesario otorgarle la flexibilidad suficiente para que sea compatible con una perspectiva de mediano plazo como es el caso del Programa de Promoción. La generación de capital social implica dar continuidad a la ejecución del plan de acción comunitaria, PAC, que haya consensuado cada GIF. En este sentido deberá existir un compromiso por parte del Fosis en financiar o coadyuvar en el financiamiento de estas iniciativas y entregar los apoyos necesarios.

Por otra parte, es importante orientar a instancias como la mesa comunal y el concejo municipal sobre los objetivos de promoción, las razones de generar una continuidad en el apoyo a los grupos, el rol de los proyectos en este contexto, etc. de manera que su labor se enmarque dentro de estas líneas.

2. Se requiere mejorar la definición conceptual y operativa, de las Unidades de Intervención Local y de los Grupos de Interés Final, ya que es en estas unidades donde promoción desarrolla la metodología de capacitación y elaboración del autodiagnóstico y de los planes de acción comunitaria que finalmente serán la base, de un trabajo a mediano plazo, del grupo organizado.
3. A juicio del panel el Fosis debería revisar las funciones del equipo de gestión del programa (coordinador de gestión de programas y de los ADL) en cuanto a generar una definición mas acotada de sus funciones sobretodo privilegiando su rol estratégico orientador de la intervención de Promoción. Lo anterior tiene especial relevancia en el caso del ADL, cuyo papel se define como la persona “que expresa la presencia en terreno de la institución, y cumplen un rol de conectores entre las necesidades y aspiraciones de las personas y familias pobres y las redes de bienes y servicios públicos que están a su disposición para enfrentar las dificultades propias de la situación de pobreza en que se encuentran”. El Programa de Promoción debería contar con un coordinador capaz de cumplir un doble papel: estratégico y operativo.
4. El Fosis debe estudiar algunas modificaciones en el diseño del Programa de Promoción que permitan mejorar su actual ejecución y que contemple los siguientes elementos:
  - a. El programa debe definir ciertas características mínimas de los proyectos a financiar a través del Programa de Desarrollo Social y de Fomento Productivo, de manera de asegurar que los grupos sigan generando y/o fortaleciendo sus capacidades que les permita mantener y fortalecer su organización generando nuevas iniciativas conjuntas. Dada las restricciones presupuestarias debería preferenciar aquellos proyectos que aportan un beneficio social o productivo de carácter comunitario, un número mínimo de beneficiarios por proyectos, etc. Es decir, Promoción debe definir y precisar aquellos elementos, acciones y procesos que fortalezcan los ejes de trabajo del Programa.
  - b. En este sentido el panel recomienda que exista dentro de los programas de desarrollo social y fomento productivo una línea especial a ser financiada a través del trabajo de promoción.

5. Para el Programa resulta central mejorar sus definiciones a nivel de Bases Regionales, ampliando su nivel de detalle y homogeneizando sus contenidos lo que permitirá que la intervención de promoción sea uniforme, medible y comparable a nivel nacional.
6. Promoción debe enfatizar el rol del proyecto que debe ser considerado una herramienta que permita a los grupos enfrentar las distintas etapas organizativas y de gestión con el propósito de solucionar sus problemas y no un fin en si mismo. Así, se debe incentivar que el proyecto comunitario apunte a que la gestión de un grupo de personas de manera que le permitan reforzar tanto sus relaciones internas como otras con el entorno.
7. Es necesario que las regiones cuenten con un mayor apoyo y orientación del nivel central de manera que los instrumentos que generan como las Bases Regionales reflejen operativamente los lineamientos institucionales del Programa.
8. En relación con el sistema de monitoreo y evaluación, el programa debe considerar los siguientes aspectos
  - a. Los indicadores debieran construirse señalando y precisando los aprendizajes, las capacidades, etc., posibles de generar en el corto y mediano plazo. Esta precisión dependerá del tipo de proyecto, así por ej. en un proyecto productivo (invernadero) o social comunitario (cancha de fútbol), en el corto plazo podrían medirse las metas productivas establecida en el proyecto de invernadero y en el otro caso la administración que se ha realizado a esta inversión comunitaria (mantención de la cancha, pago de servicios básicos, etc.).
  - b. Homogeneizar la información que entrega el BAGPRO, para todas las regiones, mejorando y estandarizando los criterios que definen cada campo de la base de datos. Esto implica especificar los criterios de ingreso, el control posterior y la validación de esta información contenida.
9. En relación con los indicadores, el programa debería incluir los siguientes, sobre la base de la información contenida en el BAGPRO:
  - a. Una forma de medir indirectamente el logro del componente N° 1 es bajo la hipótesis de que “los beneficiarios que logran formular proyectos” han adquirido capital social a través de la conformación de un grupo con un objetivo común de mediano plazo, el PAC, se ha calculado el indicador “Porcentaje de beneficiarios con proyectos formulados respecto del total inicial de beneficiarios de promoción”.
  - b. Para el componente 2, otra medición indirecta es la “Relación entre proyectos de promoción y proyectos formulados de desarrollo social y fomento productivo”. Las bases de promoción señalan que se deben generar al menos 3 proyectos por GIF, por lo tanto como se conocen desde un inicio la cantidad de grupos involucrados en cada proyecto de promoción, es posible determinar al inicio del programa esta meta mínima de cumplimiento de cada ejecutor y posteriormente medir su cumplimiento.

- c. A nivel de propósito el indicador recomendado es “la diferencia del costo por beneficiario de promoción (menos) el costo por beneficiario que ha formulado proyectos”, es decir el monto invertido por promoción en los beneficiarios iniciales del programa menos el monto invertido por promoción en los beneficiarios que han formulado proyecto. Esta diferencia es un indicador de eficiencia en producción de capital social bajo el supuesto de que la formulación de proyectos significa para los beneficiarios, el haber concordado un autodiagnóstico, la elaboración de un plan de acción conjunto de mediano y el establecimiento de una asociatividad para formular esta iniciativa conjunta

Otros indicadores posibles de incorporar al sistema:

- d. % de grupos que se mantienen en torno a la iniciativa de intervención original. Se deberá medir a los dos o tres años siguientes a la intervención el número de grupos que aun siguen organizados en torno a la iniciativa original.
- e. % de grupos a nivel regional que genera por iniciativa propia nuevas articulaciones con otros de manera potenciar sus capacidades como organización. Es decir, cuantos grupos respecto del total se han asociado con otros grupos para generar iniciativas conjuntas al tercer año después de la intervención de promoción.
- f. % de grupos a nivel regional que genera por iniciativa propia nuevos apoyos para sus proyectos en relación al total. Cuantos grupos respecto del total han logrado financiar otros proyectos sin el apoyo Fosis
- g. % de cumplimiento del Plan de Acción Comunitaria del GIF, excluyendo la iniciativa financiada por el Fosis durante la ejecución del proyecto Promoción. El número de grupos respecto del total que han financiado otros proyectos contemplados en el PAC
- h. % de grupos que se declaran satisfechos con el servicio del programa en relación al total regional. Se deben considerar aquí al menos las siguientes variables: oportunidad respecto de los contenidos<sup>8</sup>; grado de solución del problema inicial derivado del autodiagnóstico, cantidad y calidad de la información recibida, conformidad con el tiempo invertido

En relación a la eficiencia del programa se pueden calcular tres indicadores:

- i. Relación entre los montos invertidos en el Programa de Promoción a nivel regional y la inversión generada<sup>9</sup> por los proyectos formulados en FP y DS a nivel regional. Es decir, cuantos pesos generan los 3 proyectos formulados por cada peso invertido en promoción, independiente si son o no financiados, posteriormente por el Fosis.

---

<sup>8</sup> Existe una secuencia lógica en los temas tratados en capacitación.

<sup>9</sup> Esta inversión es equivalente a la sumatoria de la inversión contemplada en los proyectos, tanto la proveniente del aporte del Fosis como la de otros aporte.

- j. Relación entre los montos invertidos en el Programa de Promoción a nivel regional y la inversión generada por otros aportes de los proyectos formulados en FP y DS. Este indicador mide la capacidad de incorporar otros recursos No Fosis a los proyectos formulados, por cada peso invertido en promoción la cantidad de pesos provenientes de otras fuentes de financiamiento. O sea la capacidad que tienen los grupos de incorporarse a redes.
  - k. Relación entre el N° de proyectos formulados en FP y DS y el N° de proyectos elegibles en FP y DS. Este indicador mide la eficiencia del ejecutor, es decir, que porcentaje de los proyectos formulados estaban correctamente elaborados según las exigencias del Fosis.
10. En relación con el sistema de supervisión de proyectos del Fosis Actualmente, este sistema sólo genera a información a nivel de proyectos sin realizar consolidados por territorio, regionales y/o nacional. Sin embargo, esta información puede ser usada para generar indicadores pero previamente se deben realizar las siguientes definiciones:
- a. Selección de las principales variables de información que indiquen los productos generados por el Programa de Promoción, por ejemplo N° de GIF, número de PAC realizados, de proyectos formulados, elegibles, seleccionados, N° de beneficiarios por PAC, por proyecto, monto de la inversión, etc.
  - b. Selección de variables que midan calidad. Es necesario realizar una reformulación de los juicios evaluativos y precisiones en la escala de medición que sobre la calidad de los productos realizan los ADL.
  - c. Definir el periodo de seguimiento de estas variables. El panel estima que deben realizarse por un periodo de al menos 3 años.
  - d. Incorporar informes consolidados periódicos por programa y por Comunas o territorio (UIL), a nivel regional y nacional.
11. Respecto de la encuesta de satisfacción de usuarios que existe en el Fosis. El panel recomienda incorporar al Programa evaluado y además, ajustar la escala que mide el grado de satisfacción.

Para medir los logros a nivel de fin es necesario realizar una evaluación expost pero como una práctica habitual en periodos por ejemplo bianuales, Ello requiere además, una una caracterización de los beneficiarios que permita crear una línea base desde la cual se puedan comparar los logros obtenidos por el programa.

## I. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA

### 1.1 Descripción del programa

El Programa de Promoción, responde a una estrategia del Fosis basada en “abrir oportunidades y desarrollar capacidades” en un segmento específico de la población con el objetivo que las organizaciones y grupos sean motivados y capacitadas para realizar un autodiagnóstico que les permita el reconocimiento de sus potencialidades y carencias y, a partir de ello, la formulación de Planes de Acción Comunitarios que orienten el accionar del grupo, los que incluirán una cartera de proyectos específicos.

El Programa de Promoción incluye explícitamente la necesidad de “desarrollar un proceso de fortalecimiento de las capacidades de los grupos u organizaciones como inicio o condición básica para el desarrollo que se propone lograr con la intervención del Fosis<sup>10</sup>, vale decir, integra y valoriza lo que ha sido definido como Capital Social, tema que se analiza mas adelante.

En síntesis, el Programa de Promoción tiene tres Componentes<sup>11</sup>:

El primero, “Grupos de Interés Final (GIF) incrementan su capital social expresado en la realización de autodiagnósticos y Planes de Acción Comunitaria (PAC)”, destinado a la generación de las capacidades de autodiagnóstico y de apropiación de oportunidades por parte de los beneficiarios. Con ello se logra “capitalizar” socialmente a los grupos y se valoriza la participación y la acción comunitaria. Lo anterior se plasma en un Plan de Acción Comunitario que deberá servir de marco orientador para las acciones siguientes.

El segundo, “ Grupos de Interés Final cuentan con un mínimo de tres perfiles de proyectos elaborados”, se destina específicamente a la identificación de potenciales proyectos a ser financiados por el propio Fosis. En esta fase los proyectos se llevan sucesivamente desde un nivel de perfil, hasta el de proyectos desarrollados y ajustados a la “elegibilidad” requerida por parte de los programas de Desarrollo Social y Fomento Productivo y pueden ser postulados a concurso.

Finalmente, el tercer Componente “Grupos de Interés Final gestionan sus proyectos articulándose con el entorno social e institucional”, va en paralelo con la ejecución del o los proyectos que hayan sido financiados y cumple la función de apoyo en la gestión lo que, por una parte garantiza un adecuado desarrollo de éstos y, por otra, capacita a los beneficiarios en técnicas de gestión y administración.

Los tres Componentes del programa son externalizados como un solo cuerpo y se licitan o se asignan dependiendo de sus montos.

---

<sup>10</sup> Programa de Promoción. Bases Generales. Fosis Febrero 2000.

<sup>11</sup> Aún cuando en el estudio DESUC, 2001, que se analiza mas adelante se distinguen 6 Componentes.

El Programa de Promoción se inicia el año 2000 como el resultado de una reestructuración del Fosis al cumplirse una década de su creación y es fruto de un proceso de reflexión institucional que señala que se debe “pasar de ser una institución centrada en las temáticas que abordan los programas a una centrada fundamentalmente en la dimensión territorial de la pobreza”<sup>12</sup>. Según el mismo documento el modelo se “enmarca en el contexto de la gestión territorial y se integra y articula a un Sistema de Control de Gestión, a un Sistema de Medición de la Satisfacción de los Usuarios, a un Sistema Nacional de Supervisión, a un Sistema de Registro, Evaluación y desarrollo de Ejecutores, a un Sistema de Evaluación de Desempeño del Personal, a un Plan de Modernización de la Plataforma Informática y a un sistema de Aprendizaje Institucional”<sup>8</sup>.

Como contexto de la explicación es preciso señalar que desde su creación hasta la fecha la institución distingue 3 etapas

1990 – 1996. En su etapa inicial, el Fosis diseña e implementa varios programas a través de los cuales organiza su inversión. Se aplican distintas formas de focalización,. Pero se puede señalar que, en términos generales, corresponde primero las comunas pobres y después las localidades pobres.

1996 – 2000. Se introduce un cambio en la mirada territorial, orientada a la comuna como unidad básica de intervención articulando sistemáticamente los grupos objetivo. Se inicia la modalidad IRAL (Inversión Regional de Asignación Local), que compromete al Municipio en la focalización programática y territorial de la inversión. Existen 18 programas nacionales que se gestionan a nivel de una o varias comunas.

2000 a la fecha. Se terminan los 18 programas anteriores y la acción institucional se centra en cuatro programas centrales: Preinversión, Promoción, Fomento Productivo y Desarrollo Social.

En relación al Programa de Promoción se afirma que “su objetivo es mejorar la calidad de vida de los beneficiarios que habitan en territorios intervenidos mediante el desarrollo de sus capacidades que les permita la generación y apropiación de oportunidades”<sup>8</sup>.

## 1.2 Justificación del Programa

El Programa de Promoción, se enmarca dentro de las políticas del Fosis destinadas a erradicar la pobreza; dichas políticas, como se ha mencionado anteriormente, han tenido diferentes expresiones y evoluciones en el tiempo, lo que ha resultado en modificaciones de diseño globales a partir de los cuales han aparecido y desaparecido Programas.

Sin embargo, en términos de la misión institucional, se mantiene como constante “el participar en el esfuerzo país para superar la pobreza, aportando respuestas originales en temas, áreas y enfoques de trabajo complementarios a los que abordan otros servicios del Estado”

Específicamente, la justificación del Programa de Promoción radica en la caracterización de la pobreza como “un fenómeno diverso e integral”<sup>14</sup>; donde es diversa porque no actúa sobre todos por igual, lo cual se sostiene en que diferentes estamentos de la sociedad como jóvenes, mujeres, minorías étnicas, habitantes de zonas extremas, etc., viven la pobreza en una forma particular y específica; y es

<sup>12</sup> Oficio N° 58, 26/06/99, del Director del Fosis al Ministro de Planificación y Cooperación donde remite el proyecto de presupuesto 2000 y expone las bases conceptuales de la reestructuración institucional que acompaña y justifica el proyecto de presupuesto.

<sup>13</sup> CASEN 2000

<sup>14</sup> Bases Generales

integral, en el sentido que abarca o afecta no sólo el ámbito económico de las personas, sino que también su entorno cultural, familiar, ambiental; y sus relaciones e interacciones con la sociedad, tanto en su dimensión productiva, como de participación y apropiación de las oportunidades que ésta les ofrece.

Documentos mas recientes ratifican esta visión al señalar que “son pobres las personas, familias y comunidades que por las condiciones y falta de oportunidades no pueden satisfacer sus necesidades y anhelos por si mismas” y que la pobreza se institucionaliza y reproduce de generación en generación, ligada a un mismo territorio”<sup>15</sup>

Bajo este paradigma, las acciones mas directas de subsidio destinados a la erradicación de la pobreza, como fondos concursables, asistencia técnica, transferencia tecnológica, asistencia crediticia, etc., no son eficaces dado que los grupos mas pobres o marginados, simplemente no llegan a conocer de su existencia, o bien, porque no tienen la capacidad de organización y asociación necesarias para acceder a ellas.

Esta visión introduce el concepto de Capital Social<sup>18</sup> como un elemento gravitante al momento de explicarse, entre otros, el fenómeno de la pobreza y define, por lo tanto, modalidades específicas de intervención de acuerdo a ello.

Mideplan en una publicación de la División Social<sup>19</sup> hace suya una cita de Putnam (1994) donde plantea que “el Capital Social está formado por el grado de confianza existente entre los actores sociales de una sociedad, las normas de comportamiento cívico practicadas y el nivel de asociatividad”.

Profundizando en la misma dirección, Mideplan (2001) reconoce un capital social individual, un capital social grupal, un capital social comunitario y un capital social externo. Desde esta

Desde el punto de vista del Banco Mundial, “El capital social se refiere a las instituciones, relaciones y normas que conforman la calidad y cantidad de las interacciones sociales de una sociedad” planteando además que “el capital social no es sólo la suma de las instituciones que configuran una sociedad, sino que es asimismo la materia que las mantiene juntas”<sup>16</sup>. Por su parte Durston (1999)<sup>17</sup> entiende por capital social “el conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, en las comunidades y en la sociedad en su conjunto”, y va mas allá de la mera definición sosteniendo que las “relaciones estables de confianza y cooperación pueden reducir los costos de transacción, producir bienes públicos y facilitar la constitución de actores sociales o incluso sociedades saludables”. Igualmente reconoce una forma particular de capital social, el capital social comunitario el cual define como la parte del capital social que abarca el contenido informal de las instituciones que tienen como finalidad contribuir al bien común”.

<sup>15</sup> “Una gestión programática dirigida a contribuir a superar la pobreza”, Subdirección de Gestión de Programas, FOSIS, septiembre 2001.

<sup>16</sup> <http://www.worldbank.org/poverty/scapital/Scowmeas2.htm>.

<sup>17</sup> Durston, J. “Construyendo Capital Comunitario”, Revista de la CEPAL N° 69, 1999.

<sup>18</sup> El Banco Mundial distingue cuatro formas básicas de capital: Natural, Construido, Humano y Social, según Klisberg, B. En “Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo”. Revista de la CEPAL, diciembre, 1999.

<sup>19</sup> “Estrategia de intervención integral a favor de familias en extrema pobreza”, MIDEPLAN, División Social, Nov. 2001

perspectiva concluye que el capital social es, ante todo, un fenómeno subjetivo, compuesto de valores y actitudes que influyen en la forma en que se relacionan las personas entre ellas, con sus pares a nivel de la familia, con la comunidad y con las instituciones” y agrega que “ por lo tanto representa un recurso potencial a tener en cuenta al diseñar estrategias de orden promocional que se basan en los activos de las personas, sus redes sociales primarias y comunitarias y, los vínculos asociativos que es posible promover, a fin de afianzar prácticas sociales favorables al desarrollo de las personas”.

Como puede observarse, tanto a nivel de los pronunciamientos ministeriales como en las propias Bases Generales que definen el Programa en evaluación, subyace o es explícita la necesidad de generar Capital Social, especialmente en los grupos mas pobres, como una manera de articularlos al tejido social de modo que estos grupos mas desprotegidos puedan “apropiarse” – y de aquí el concepto de “empoderamiento”-, de las oportunidades que ofrece la sociedad.

Finalmente, es importante señalar que el estilo de la relación que esta Institución desea sostener con sus usuarios, se sustenta básicamente en la confianza en las personas y la convicción de que una vía importante para la solución de los problemas de pobreza se deriva de la propia acción que emprendan las personas, familias y comunidades, con el apoyo institucional adecuado a sus necesidades. Es una relación dinámica que implica compromisos recíprocos y que se va desarrollando en el tiempo.

### 1.3 Objetivos del Programa a nivel de Fin y Propósito

A nivel de FIN, el Programa plantea el “Contribuir a que los grupos y organizaciones beneficiarias del FOSIS refuercen sus capacidades personales, grupales y organizacionales, su integración a las redes disponibles y a la apropiación de oportunidades y, en general, de todas aquellas herramientas que les permitan incrementar sus posibilidades de influir directamente en las decisiones que les incumben”.

A nivel de PROPÓSITO el logro se define como “Grupos de Interés Final - GIF<sup>21</sup> - desarrollan capacidades para generar y ejecutar sus iniciativas y acceder a redes (con otras organizaciones, siendo éste un actor social reconocido por estas) de un modo sustentable”

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

El Programa de Promoción encuentra su asiento legal en lo dispuesto en la Ley Nº 18.989, Orgánica del Fosis; en la Ley Nº 19.651 de Presupuesto para el año 2000; lo establecido en la resolución Nº 55 de 1992, de la Contraloría General de la República; y en el Decreto Supremo Nº 419 de 1994, del Ministerio de Planificación y Cooperación.

---

<sup>21</sup> “Grupo que posee una característica común que los diferencia dentro de un segmento General” (Definición Fosis).



Operativamente, se rige por las “Bases Generales del Programa de Promoción del Fondo Solidaridad e Inversión Social”, de fecha 01 de febrero 2000.

En términos generales el Programa de Promoción se enmarca dentro de las políticas globales de erradicación de la pobreza que han estado presentes en el programa de gobierno de cada uno de los 3 gobiernos de la Concertación de Partidos por la Democracia, que han gobernado el país a partir del año 1990.

En este contexto, y en conjunto con otra serie de instituciones como el INDAP, PRODEMU, SERNAM, CONADI, etc, destinadas en forma parcial o específica a los mismos fines, el Fosis apunta a un segmento poblacional que define y caracteriza a través de un modelo de intervención institucional que utiliza diversos instrumentos para su focalización.

Específicamente, la ley N° 18.989, del 19 de julio de 1990, crea el Ministerio de Planificación y Cooperación e igualmente da vida al Fondo de Solidaridad e Inversión Social - Fosis-. En el artículo 9° se establece, entre otros, que en el cumplimiento de sus objetivos el Fondo podrá financiar en especial actividades cuyas finalidades sean:

- Contribuir prioritariamente a la erradicación de la extrema pobreza y el desempleo.
- Preocuparse preferentemente por la situación de los grupos de menores ingresos y en estado de riesgo social.
- Procurar el mejoramiento de las condiciones de trabajo y producción de los sectores de menores ingresos.

Es en este marco general, entonces, que el Fosis se inserta y su población objetivo es un segmento definido y caracterizado

#### 1.5 Descripción y cuantificación de bienes y/o servicios (componentes) del programa.

El diseño del programa considera tres componentes:

**Componente 1:** grupos de interés final incrementan su capital social expresado en la realización de autodiagnósticos y planes de acción comunitarios (PAC).

Financia a través de ejecutores intermediarios (ONGs, corporaciones privadas), un proceso de autodiagnóstico que culmina en un plan de acción a mediano o largo plazo para el grupo. El plan identifica un conjunto de posibles ideas o salidas a los problemas de ese grupo. La estrategia del programa es iniciar un proceso de capitalización social en los beneficiarios, definida como una condición básica para la intervención Fosis.

---

<sup>22</sup> En la actualidad el Fosis tiene cuatro Programas en marcha los cuales tienen diferentes dimensiones y objetivos específicos.

**Componente 2:** Grupos de interés final cuentan con un mínimo de tres perfiles de proyectos elaborados.

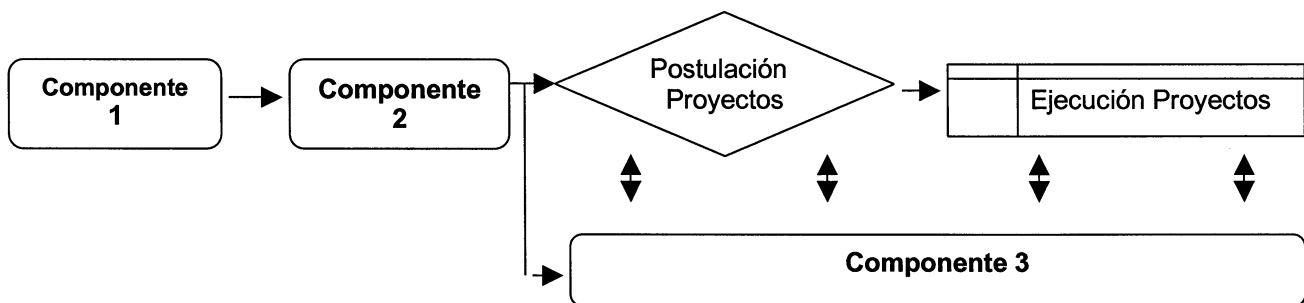
Financia, a través de ejecutores intermediarios, un apoyo a la elaboración de al menos tres perfiles de proyectos. Producto de este proceso se debe obtener al menos un proyecto técnicamente viable y posible de financiar para el grupo. La estrategia de Fosis en esta fase es desarrollar capacidades de búsqueda de soluciones en forma conjunta.

**Componente 3:** Grupos de interés final gestionan sus proyectos, articulándose con el entorno social e institucional.

Financia a través de ejecutores intermediarios, un acompañamiento y apoyo al desarrollo de capacidades de gestión (apertura de cuentas, rendiciones, etc.) que se requieren del grupo durante el proceso de licitación, adjudicación y ejecución del/los proyecto(s).

Respecto de este último Componente es necesario precisar que no incluye la ejecución de ningún proyecto específico, sino que provee un soporte a la gestión, como se aprecia en la figura N° 1-1.

Figura N° 1-1, "Relación Programa Promoción con la ejecución de proyectos"



Como se aprecia, en el diseño del Programa el Componente N° 3 se desarrolla en paralelo con la ejecución de las iniciativas concursadas, sin embargo se produce una retroalimentación constante entre ambas actividades lo que es, justamente, el objetivo del Componente.

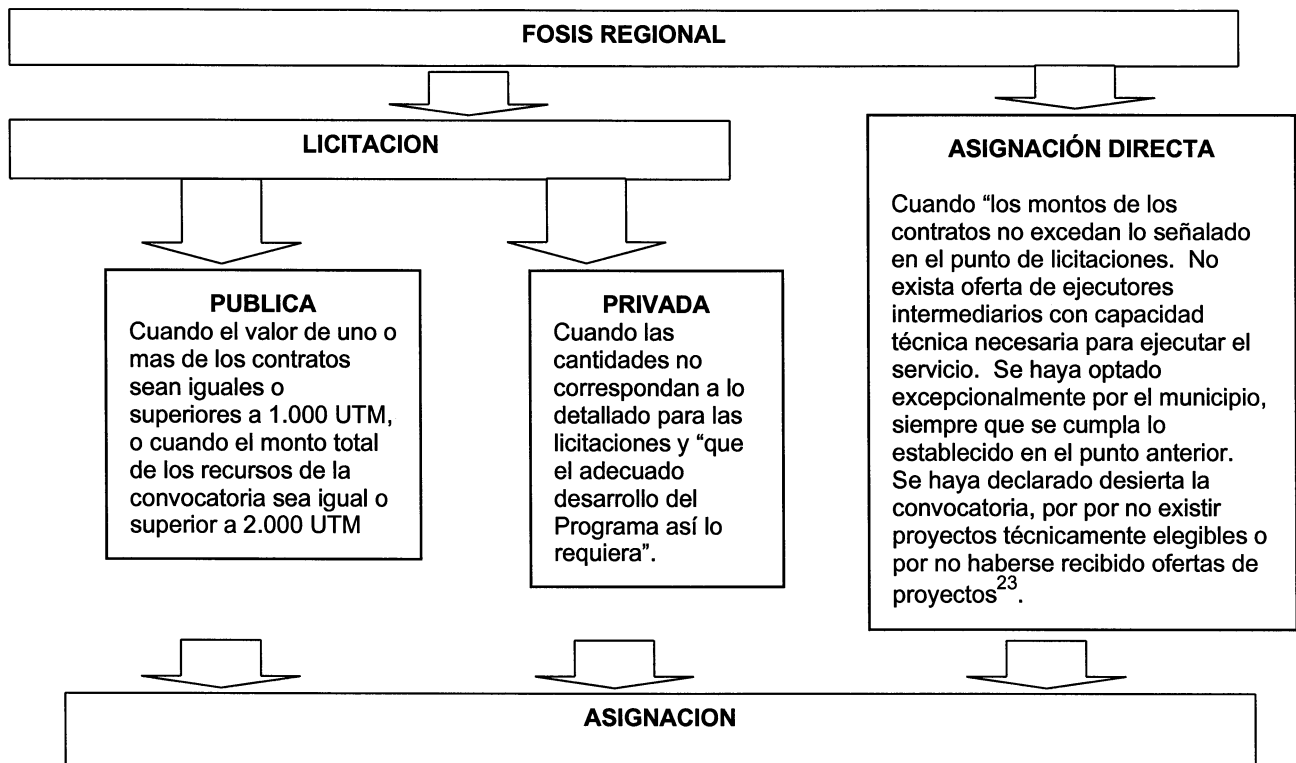
Cabe agregar aquí que, de acuerdo a la información proporcionada en las reuniones con el Fosis, la intención es que la formación de capital social se produzca en forma indirecta en los tres componentes que conforman el programa, vale decir, un objetivo transversal a todo lo largo de la intervención Fosis mediante el Programa de Promoción.

Dado que no existen metas específicas a cumplir ni resultados desagregados por componente no se puede presentar el cuadro con esta información.

## 1.6 Proceso de producción de los componentes y financiamiento.

Los mecanismos de convocatoria del programa se ilustran en la siguiente figura.

Figura N° 1-2 "Proceso de Adjudicación"



adaptadas en cada Dirección Regional, llamando a licitación pública o privada según los montos comprometidos como se desprende de la figura anterior.

Una vez realizada la asignación del Programa de Promoción, es el ejecutor el encargado de la producción de cada uno de los componentes.

El Componente 1 se preocupa y enfatiza las siguientes temáticas:

- Liderazgo.
- Resolución de conflictos.
- Comunicación en la organización.
- Reconocimiento de la historia y cultura del grupo.
- Identificación de las redes existentes y de las que potencialmente se puedan conformar.
- Identificación de oportunidades y riesgos para la organización su entorno,
- Desarrollo de la igualdad de oportunidades en el grupo y fuera de él.

En una segunda fase del mismo Componente los principales aspectos a desarrollar son:

<sup>23</sup> Se señala que los mecanismos específicos para la asignación de recursos deberán estar claramente establecidos en la Bases Regionales.

- “Generar y/o apoyar una mirada de futuro en el grupo” que integre los antecedentes contenidos en el plan Fosis de Inversión Comunal y los recogidos durante la primera fase del servicio.
- Identificar potencialidades en lo social y en lo productivo.
- Incorporación de elementos que permitan potenciar el trabajo de redes.
- Definición de al menos 3 ideas de proyectos de autogestión para ser presentados a la Mesa de Trabajo Comunal para su estudio de factibilidad y posterior postulación al Fosis.
- Generación de Plan de Acción de Mediano y Largo Plazo del grupo u organización apoyada.

En el Componente 2 se producirán las siguientes acciones:

- Priorización de problemas
- Conocimiento de la lógica de la elaboración de proyectos
- Negociación de apoyo y aportes
- Elaboración de 3 perfiles de proyectos técnicamente admisibles para ser presentados a concurso Fosis<sup>24</sup>.

Finalmente, el Componente 3:

- Se destina al acompañamiento en la ejecución de los proyectos que se adjudiquen mediante concurso, los cuales, como se ha señalado anteriormente, son independientes del Programa de Promoción en cuanto a financiamiento.
- Igualmente, en esta fase se producirán actividades de capacitación en las áreas de gestión y en el Manual de Cuentas Claras del Fosis.

La supervisión de las acciones de cada Proyecto de Promoción recae en un encargado territorial, de quien a su vez dependen un número variable de Agentes de Desarrollo Local - ADL – los que realizan el seguimiento en terreno.

Cabe señalar aquí el papel preponderante que ejercen los Agentes de Desarrollo Local -ADL- que son los encargados de la supervisión y monitoreo, tanto del cumplimiento de las fases del Programa de Promoción, como del seguimiento de los proyectos productivos o sociales que se generen. Igualmente, son los ADL , de los cuales existe generalmente uno por comuna, los encargados de generar e ingresar la información que alimenta la base de datos – BAGPRO- que almacena la información acerca de la marcha y desarrollo de cada uno de los proyectos en ejecución tanto de Promoción como de Desarrollo Social y Fomento Productivo.

En relación a los potenciales ejecutores y los ítem a ser financiados, éstos han quedado definidos explícitamente en las Bases Generales:

Ejecutores del Programa

Son instituciones de educación superior reconocidas por el Estado o privadas con capacidad para ejecutar proyectos de prestación de servicios. Excepcionalmente y sólo en caso de no existir ofertas para ejecutar el servicio, este podrá desarrollarse a través de personas naturales o de Municipios que tengan la capacidad técnica necesaria para hacerlo.

---

<sup>24</sup> Aunque algunas direcciones regionales de Fosis solicitan sólo dos.

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Ítemes a Financiar</u>              | Insumos y materiales de trabajo que se consumen durante la ejecución del proyecto / Recursos para financiar transporte y/o traslados, arrendar infraestructura, maquinaria o equipamiento necesario para la entrega de los servicios / Recursos humanos, profesionales y/o técnicos para le entrega de los servicios / Gastos de administración directamente relacionados con las actividades del proyecto / Señalética / Otros.             |
| <u>Restricciones al Financiamiento</u> | Adquisición de bienes materiales que no se consumen durante la ejecución del proyecto, aunque sean necesarios para el desarrollo de sus actividades / Recursos humanos, profesionales y/o técnicos no relacionados con el proyecto / / Gastos de administración que no estén directamente relacionados con las actividades del proyecto / Proyectos que puedan efectivamente ser financiados por otro servicio público o programas de Fosis. |

La transferencia de recursos queda establecida, mediante un Convenio Operativo entre el Ejecutor y Fosis el que será controlado y supervisado por el ADL respectivo.

El término del proyecto se define en el punto 14 de las Bases Generales y señala que se requerirán los “siguientes documentos o antecedentes, dentro de un plazo máximo de 30 días corridos desde la fecha de término de ejecución del proyecto”:

- a) Informe Final del ejecutor
- b) Declaración de Término.
- c) Rendición de cuentas según modalidad estipulada.

El proyecto será finalmente recibido por el Fosis a través del encargado de la supervisión del proyecto que haya designado, quien revisará y entregará la documentación recibida a la instancia del Fosis Regional respectiva para su revisión final en la medida que cumpla con los requisitos establecidos.

#### 1.7 Caracterización y número de beneficiarios objetivo

El modelo de intervención Fosis se ha concebido bajo un esquema descentralizado denominado modalidad de Inversión Regional de Asignación Local – IRAL. Esto significa que los gobiernos regionales deciden las comunas prioritarias y asignan, en conjunto con el Fosis, los recursos. Los Concejos municipales deciden la focalización territorial UIL (Unidad de Intervención Local) y las temáticas a desarrollar.

Lo anterior implica que el Programa no caracteriza directamente a su población objetivo sino que ésta ha sido definida por el modelo de intervención del Fosis. De este modo no es posible realizar para el Programa de Promoción, una estimación del universo de beneficiarios potenciales.

Cabe agregar, eso sí, que el Programa de Promoción caracteriza a sus beneficiarios como “Todas aquellas personas, grupos y organizaciones, que habitan en las Unidades de Intervención local<sup>25</sup> y que participan en los programas Fosis”. Además reconoce beneficiarios directos<sup>26</sup> y beneficiarios indirectos<sup>27</sup>.

Debe señalarse que no existen estimaciones cuantitativas de la población objetivo como tampoco metas en relación al número de beneficiarios o de cobertura del programa.

### 1.8 Programas complementarios.

Son programas complementarios al Programa de Promoción los otros dos programas del Fosis que incluyen fondos concursables; el Programa de Desarrollo Productivo y el Programa de Desarrollo Social.

Como se ha explicado anteriormente, los dos primeros componentes del Programa de Promoción se dedican a la generación de un proceso de autoevaluación que culmina con un Plan de Acción y, en función de la identificación de necesidades insatisfechas y a la planificación que se realice, el componente 2 culmina con una cartera de al menos tres proyectos elegibles. Es en este punto donde intervienen los programas Productivo y de Desarrollo Social dado que son, casi en forma exclusiva, los mecanismos de financiamiento de los proyectos que se formulen<sup>29</sup>.

De este modo se puede señalar que el Programa de Promoción no tendría sentido sin la existencia de los otros programas. Refuerza esta idea el que el componente N° 3 sea de “acompañamiento en la ejecución de los proyectos”. Vale decir, este componente no podría llevarse a cabo sin la existencia de al menos uno de los otros programas mencionados.

No obstante lo anterior, donde queda claro que el financiamiento de las iniciativas que surjan proviene mayoritariamente de otros fondos FOSIS, las bases generales describen la coordinación<sup>30</sup> y complementariedad<sup>31</sup> que el proyecto deberá tener con “otros organismos y programas públicos o privados con los cuales se coordinará y

---

<sup>25</sup> “Unidad de Intervención Local (UIL): Espacio territorial local donde operarán efectivamente los programas IRAL en sus componentes y/o líneas. Su extensión mínima depende de los criterios que establezca cada Dirección Regional FOSIS para cada comuna, su extensión máxima es la propia comuna”. La cita es del original.

<sup>26</sup> Personas que se apropian, utilizan, consumen directamente los servicios y/o productos o que experimenten los resultados esperados que el proyecto ofrece. Deberán ser identificables y cuantificables.

<sup>27</sup> Personas que, no siendo beneficiarios directos, reciben, hacen suyo y/o aprovechan los beneficios del proyecto. Son cuantificables como una estimación, pero no claramente identificables.

<sup>28</sup> “Unidad de Intervención Local (UIL): Espacio territorial local donde operarán efectivamente los programas IRAL en sus componentes y/o líneas. Su extensión mínima depende de los criterios que establezca cada Dirección Regional FOSIS para cada comuna, su extensión máxima es la propia comuna”. La cita es del original.

<sup>29</sup> Al menos durante la vigencia del proyecto de promoción, los proyectos serán exclusivamente financiados por alguna de estas líneas.

<sup>30</sup> El Fosis entiende por coordinación el conjunto de acciones y/o actividades entre actores públicos y/o privados en pos de un objetivo común para la concreción, sustentabilidad y/o continuidad de los resultados esperados de un proyecto

<sup>31</sup> El conjunto de acciones entre actores públicos y/o privados, en pos de un objetivo común, en que las partes suman recursos técnicos, financieros y/o humanos, de manera paralela o eslabonada para la concreción, sustentabilidad y/o continuidad de los resultados esperados de un proyecto.

complementará durante su ejecución tanto a nivel local, comunal, regional como nacional para alcanzar sus objetivos y lograr los resultados propuestos<sup>32</sup>.

En un nivel mas indirecto el Programa de Preinversión constituye también una forma complementaria de acción con el Programa de Promoción dado que tiene por objetivos “la caracterización de los beneficiarios y su entorno en las comunas según focalización definida, el factibilizar alternativas de Inversión Fosis y el fortalecer capacidades de municipios y tercer sector, vinculados a la acción Fosis”<sup>33</sup>.

#### 1.9 Período de ejecución del Programa

El Programa se inicia el año 2000 y sigue vigente hasta la fecha.

#### 1.10 Estructura organizacional y mecanismos de coordinación

Orgánicamente, el Programa de Promoción depende de una subdirección de Gestión de Programas que es bajo la cual funcionan los 4 programas del Fosis. Esta subdirección está en paralelo con las subdirecciones de Administración y Finanzas y de Desarrollo Institucional todas las cuales responden directamente a la Dirección Ejecutiva. A su vez, la Subdirección de Gestión de Programas se subdivide en 4 departamentos: Control de Gestión Programática; Preinversión y Promoción; Desarrollo e Integración Social y; Generación de Ingresos y Mercado. El Organigrama del Fosis Central se muestra en la figura 1-3.

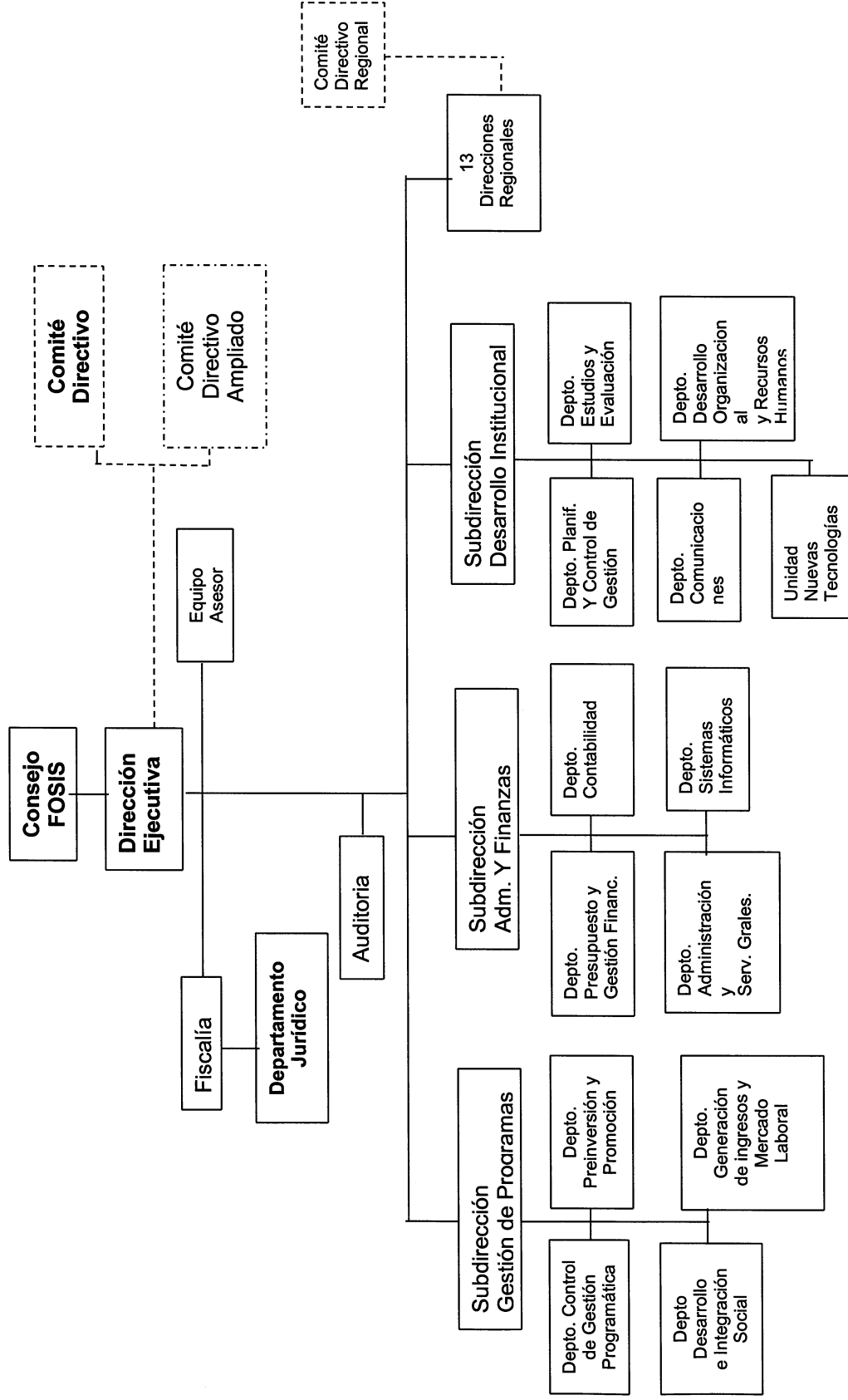
A nivel regional la jefatura está representada por un Director Regional del que depende una unidad de administración y una unidad técnica o de gestión. El número de profesionales en cada una es variable y depende fundamentalmente del tamaño de la región. En la actualidad el Fosis trabaja una propuesta de organigramas regionales que den cuenta del tamaño relativo de la región y de sus especificidades. Esta propuesta se incluye en el Anexo N° IV.

---

<sup>32</sup> Bases Generales

<sup>33</sup> Modalidad de Intervención Fosis 2000

Figura 1-3  
ORGANIGRAMA FOSIS CENTRAL





Dado que el Programa de Promoción es parte de un modelo global de intervención Fosis no existen mecanismos de coordinación específicos para el Programa de Promoción.

De acuerdo a esto, a continuación se describen las etapas del modelo de intervención Fosis que incluyen el accionar del Programa de Promoción.

a) **Definición de orientaciones estratégicas.**

Genera los lineamientos globales del Fosis acerca de su quehacer y de la focalización de su intervención, para un horizonte de tres años “con un mecanismo dinámico de ajuste / adaptación para cada año”<sup>34</sup>. Es responsabilidad de la Dirección Ejecutiva y participan, a nivel interno, instancias directivas técnicas y administrativas de nivel nacional y regional. Externamente, se relaciona con otros servicios e instituciones públicas y privadas que realizan acciones referidas a la pobreza.

b) **Definición de metas y compromisos nacionales de inversión Fosis.**

Genera los lineamientos globales del Fosis acerca de inversión, para un horizonte de tres años. Es responsabilidad de la Dirección Ejecutiva y participan, a nivel interno instancias directivas técnicas y administrativas de nivel nacional y regional. Externamente, se relaciona con otros servicios e instituciones públicas y privadas que realizan acciones referidas a la pobreza.

c) **Generación desconcentrada del presupuesto para un año.**

Se elabora el presupuesto anual con la participación de la Dirección Ejecutiva, el Subdirector y Coordinador Administrativo y los directores regionales del organismo. Adicionalmente participan instancias administrativas y técnicas intermedias de nivel nacional y regional. El producto de esta fase es el presupuesto aprobado por el Congreso.

d) **Focalización de la inversión regional del Fosis**

Se elabora y sanciona una propuesta de inversión focalizada en la cual se ha definido hasta el nivel comunal para un período de 3 años. Participa cada director regional y se integra a los miembros de la Mesa de Trabajo Regional –MTR- los Comités de Asignación Regional – CAR- y otros actores relevantes del quehacer regional (INDAP, Sence, etc.). Incorpora opcionalmente la opinión de las Gobernaciones. La propuesta, en la que se incluye la definición de las comunas beneficiarias es sancionada por el CORE.

e) **Ejecución del Programa de Preinversión.**

Las direcciones regionales realizan estudios conducentes a la caracterización de los beneficiarios y la definición de las unidades de Intervención local – UIL- Asimismo, se realizan “Estudios de factibilidad de alternativas de acción” y se apoya en la elaboración de los “Planes Fosis de Inversión Comunal”. Participa el director regional, profesionales de apoyo, coordinadores territoriales y coordinadores de proyectos. A nivel externo participan “actores locales pertinentes (municipio, otras instituciones y beneficiarios”).

En esta fase empieza a definirse con mayor claridad cual es el universo de potenciales beneficiarios y se logra una cuantificación de su número y características

f) **Difusión de los Planes Fosis de Inversión Comunal.**

Se definen las fechas de convocatoria de las instituciones intermediarias y la focalización de cada uno de los otros programas Fosis (Desarrollo Comunitario, Fomento Productivo y Promoción). Se internalizan y difunden los objetivos, metas y compromisos del Fosis con la comuna. En esta fase participan a nivel interno el equipo territorial del Fosis y a nivel externo, las Mesas de Trabajo Comunal y otros servicios e instituciones publicas y privadas relacionadas.

g) **Elaboración plan Fosis de Inversión Regional**

En función de los Planes Fosis de Inversión Comunal se elabora el Plan Fosis de Inversión Regional, el cual integra a los anteriores. En esta fase, se consolidan los objetivos, metas y

---

<sup>34</sup> Cita de documento Fosis denominado “Antecedentes Generales”. No ha estado a la vista del Panel el mecanismo al que se hace mención, sin embargo se supone debe ser un mecanismo de retroalimentación que permita actualizar las decisiones en concordancia con el acontecer general del país.

recursos definidos a nivel de las UILs de las comunas coherentes con la información generada y recopilada por el programa de preinversión. Igualmente, se definen en esta fase los programas, componentes y líneas de inversión Fosis por beneficiarios que contarán con intervención y sus correspondientes licitaciones por UIL y/o comunas. Se constituyen mesas de trabajo regional - MTR- y se definen los aportes y compromisos de cada uno de los actores involucrados en los Planes de Inversión Comunal.

**h) Ejecución del Programa de Promoción.**

En esta fase se convoca a los ejecutores intermediarios, se realiza la evaluación y selección de las propuestas presentadas por parte de un jurado regional y luego la adjudicación se da inicio al Programa de Promoción.

**i) Ejecución de los Programas de Desarrollo Social y Fomento Productivo.**

La ejecución de estos programas tiene un desfase temporal con el Programa de Promoción dado que sólo al final del segundo componente de éste, existirá una cartera de proyectos elegibles por el Fosis, lo que permitirá postular y adjudicar la puesta en marcha de los proyectos específicos derivados de ambos programas.

Al igual que en el caso anterior, la fase consta de los llamados a licitación, y los procesos de adjudicación que serán decididos en una mesa de trabajo conjunta con el municipio.

**j) Supervisión y monitoreo de proyectos**

Esta actividad es efectuada por la dirección regional con un Coordinador de Proyectos en conjunto con el equipo territorial del Fosis. A nivel externo participan en el proceso la mesa de trabajo comunal y las instituciones intermediarias.

Para la actividad se aplica un "Manual con Pautas de supervisión", que define la actividades que deberán cumplirse hasta el cierre de la iniciativa.

**1.11 Antecedentes Presupuestarios.**

Cuadro N° 1-1 "Presupuesto Total del Programa 2000-2002 " ( M\$ 2002)

| AÑO  | PRESUPUESTO FOSIS        | PRESUPUESTO ASIGNADO PROGRAMA |      |
|------|--------------------------|-------------------------------|------|
|      |                          | MONTO M\$ 2002                | %    |
| 2000 | 32.458.514               | 1.548.780                     | 5,12 |
| 2001 | 40.012.302               | 1.593.975                     | 3,98 |
| 2002 | 25.613.281 <sup>35</sup> | 1.831.675                     | 7,15 |

Fuente: Antecedentes Presupuestarios y de Costos proporcionados por el programa.

**1.12 Reformulaciones del Programa.**

Como se ha señalado el Programa se inicia en el año 2000 de modo que se encuentra recién en su tercer año de operación. No han existido, hasta la fecha reformulaciones en el diseño general del Programa de Promoción aun cuando el presente año se realizan algunos ajustes en las formas de focalización, las que incluyen a todo el modelo de intervención Fosis y también específicamente al diseño del programa.

Las dos modificaciones son las siguientes:

<sup>35</sup> Se ha señalado al panel que dado que se encuentra en período de ejecución, esta cifra deberá tender a incrementarse de modo de igualar niveles históricos.

- La primera tiene que ver directamente con el modelo de intervención, dado que se ha estimado que requiere “perfeccionar los mecanismos de la focalización que realiza la institución, de manera de garantizar de mejor forma el cumplimiento de la misión institucional<sup>36</sup>”.
- La segunda, a nivel del Programa de Promoción, donde se está realizado un ajuste a las Bases Generales del Programa, lo que aún no ha sido sancionado por la Dirección Ejecutiva ni por la Contraloría General de la República. El hecho que aún no sea un documento oficial impide pronunciarse específicamente sobre su diseño, pero la información que ha estado a la vista del panel, indica que se tiende a flexibilizar la aplicación de los componentes los que, además, se transforman en cinco, en vez de los tres que existen hoy día.

La primera modificación se realiza a partir de las conclusiones de una discusión interna del Fosis y de una posterior reunión evaluativa realizada por los Directores Regionales (ambas no sistematizadas) donde se determina la aplicación de la matriz de riesgos<sup>37</sup>.

En el documento, se expone como justificación que “la institución invierte anualmente en un número muy amplio de comunas en cada región del país, lo que limita tanto el efecto como el impacto de la intervención territorial que se realiza, toda vez que los recursos de los que dispone para este trabajo son limitados”

Para perfeccionar los mecanismos de focalización que tradicionalmente se han utilizado, “se ha resuelto descomponer el proceso de focalización en dos componentes principales, claramente identificables, secuenciales y complementarios”:

- “El primer componente dice relación con la toma de decisiones acerca de la localización de la intervención y de la inversión Fosis. Esto es, en qué comunas (territorios) del país, la institución quiere concentrar sus esfuerzos de inversión teniendo en cuenta que éstas deben ser aquellas donde la incidencia de la pobreza de sus habitantes y las desmedradas condiciones de vida de ellos, justifique invertir los reducidos recursos económicos de los que dispone, velando por un significativo impacto de la inversión que realice”;
- “El segundo componente se relaciona con la decisión en torno a los grupos objetivo sobre los cuales se intervendrá y el o los ámbitos de su situación de pobreza que se abordarán a través de la intervención. Para esto se ha asumido el enfoque de manejo social de riesgo (MSR) que propone el Banco Mundial, adecuándolo y ajustándolo a las características propias del fenómeno de la pobreza en Chile y a las posibilidades de inversión del Fosis”.

Para priorizar las comunas (territorios) de una región se construye un Índice de Priorización de la Inversión Fosis (IPIF) considerando las siguientes variables:

- Porcentaje de personas de la comuna en situación de indigencia
- Porcentaje de personas de la comuna en situación de pobreza no indigente
- Índice de pobreza humana de la comuna
- Número de personas de la comuna en situación de pobreza respecto al número total de personas en situación de pobreza de la respectiva región.

El Fosis, mediante la aplicación de este índice IPIF, ha determinado que concentrará la inversión programática de la institución, determinando que “en el año 2002 localizará su inversión en hasta un 60% de las comunas de cada región”.

<sup>36</sup> “Proceso de Localización de la Inversión Programática Territorial del FOSIS en el año 2002”. Índice de Priorización de la Inversión fosis (IPIF). Subdirección de Gestión de Programas. Noviembre 2001.

<sup>37</sup> “Proceso de planificación de la intervención para la inversión territorial Fosis, año 2002”, Subdirección de Gestión de Programas, noviembre 2001.

Como se ha señalado, el Fosis prepara una nuevas Bases Generales para el Programa de Promoción las que, por encontrarse en su fase de diseño y aprobación, no fueron analizadas por el panel.

### 1.13 Funciones y actividades de monitoreo y evaluación que realiza la unidad responsable

El Programa de Promoción no contempla dentro de su diseño un sistema de monitoreo y evaluación específico y propio del Programa.

Estas funciones están contempladas para todo el modelo de intervención del Fosis que se basa en el Sistema de Control de Gestión de Proyectos y el Sistema Nacional de Supervisión de Proyectos. El primer sistema genera una base de datos (BAGPRO) que contiene la información referida al ciclo de vida administrativo de los proyectos de promoción, desarrollo social y fomento productivo<sup>38</sup>.

El sistema nacional de supervisión tiene como objetivo el “evaluar periódicamente el proceso y la calidad de ejecución de todos los proyectos, registrando la información que de ellos derive y los fundamentos de las decisiones que se adopten. Es decir, sólo entrega antecedentes que permiten controlar el estado de avance de los proyectos y los usuarios tienen acceso a su base de datos a través de la página Web del Fosis. Se inicia en septiembre de 1999 y hasta marzo del 2000, desarrolla un plan piloto en las regiones III, V y VIII<sup>39</sup>”.

Las Bases Generales del Programa en el punto 13.3 señala que la supervisión será realizada en terreno por el Fosis para:

- a) Apoyar su ejecución.
- b) Asegurar que se realice conforme a lo comprometido en el proyecto adjudicado, el contrato y sus anexos y las normativas que rigen la correspondiente convocatoria.
- c) Velar por el logro de los productos y el buen uso de los recursos asignados al proyecto

Los informes técnicos de supervisión serán los que determinarán la continuidad del proyecto.

Por otra parte, y a un nivel mas general, el Fosis en el año 2000 – 2001 realizó un “Estudio Evaluación de Satisfacción de Beneficiarios Programas Fosis<sup>40</sup>”. Sin embargo, esta evaluación no incluyó el Programa de Promoción, solamente se consideraron temas relacionados con los programas de desarrollo social y fomento productivo.

El año 2001, la Dirección de Estudios Sociológicos de la U. Católica realizo la “Sistematización del Programa Promoción 2000”, basado en estudios de casos de 15 Unidades de Intervención Local (UILS) en 4 regiones del país. Este informe contiene los resultados del primer año de funcionamiento del Programa de Promoción.

---

<sup>38</sup> Ficha de Antecedentes. Información Complementaria. Programa Promoción. Entregada al panel en Diciembre 2000.

<sup>39</sup> Sistema Nacional de Supervisión de Proyectos. Manual Técnico. Subdirección de Gestión de Programas. FOSIS. Agosto 2000.

<sup>40</sup> Search Marketing - Fosis,2002.

## II. TEMAS DE EVALUACION

### 1. DISEÑO DEL PROGRAMA

#### 1.1. Análisis de aspectos relacionados con el Diseño del Programa

##### 1.1.1 Diagnóstico de la situación Inicial

El problema / necesidad está bien identificado en el documento “Proyecto de Presupuesto” año 2000<sup>43</sup>, que sirve de base para un nuevo diseño institucional aplicado a partir del año 2000.

Este nuevo enfoque de gestión responde conceptualmente en forma adecuada a las necesidades que el propio diagnóstico entregó. Vale decir, se reconoce a la pobreza como un fenómeno diverso e integral que debe ser abordado en forma global. Paralelamente, se trata de una estrategia de intervención innovadora que releva el concepto de Capital Social como un elemento gravitante en la consolidación de mejores condiciones de vida en los grupos pobres.

No obstante lo anterior, se constata que no existió una adecuada caracterización de los grupos o personas pobres que debiera haber sido, por una parte, la base de diseño del programa que se pretendía implementar<sup>44</sup> y, por otra, un parámetro que facilitara la comprobación de los logros que fuera alcanzando el programa en su desempeño. En este sentido y teniendo como precedente la existencia de evaluaciones por parte de la propia Dipres a programas anteriores del propio Fosis<sup>45</sup>, llama la atención que no se haya realizado un diagnóstico más acucioso de los beneficiarios

Profundizando en este mismo aspecto, el diseño del Programa de Promoción no considera una definición de los grupos de interés final, GIF del programa ni de las unidades de intervención territorial, UIL, sino que esto es determinado institucionalmente a través de la modalidad IRAL.

Considerando el proceso de intervención territorial del Fosis y sus relaciones con Promoción, para el programa resulta central la definición de las UIL y de los GIF ya que en estas unidades se desarrolla la metodología de capacitación y elaboración del autodiagnóstico y de los planes de acción comunitaria que finalmente serán la base para la selección de los proyectos a financiar a través de la inversión Fosis. No obstante lo anterior la revisión de algunas Bases Regionales muestran una definición bastante heterogénea; existen algunas que determinan UIL y GIF, otras sólo UIL y, las más débiles, que dejan en manos de la mesa de trabajo comunal esta determinación.

---

<sup>41</sup> Corresponde al % del presupuesto del programa en relación al presupuesto del Ministerio o Servicio responsable.

<sup>42</sup> Bases Generales del Programa, op. cit.

<sup>43</sup> Oficio N° 58. De: Director del FOSIS A: Ministro de Planificación y Cooperación. Mat.: Proyecto Presupuesto Año 2000. Julio 1999.

<sup>44</sup> El panel no contó con información que diera cuenta de un estudio de las tipologías de los grupos beneficiarios, que sirviera como insumo para orientar el diseño y la posterior operacionalización del Programa.

<sup>45</sup> Donde se ha recomendado precisamente la importancia de realizar líneas de base y contar con metas específicas de cumplimiento.

<sup>46</sup> Oficio N° 58. De: Director del FOSIS A: Ministro de Planificación y Cooperación. Mat.: Proyecto Presupuesto Año 2000. Julio 1999.

Una comparación del marco lógico de los programas de Promoción y Entre Todos, señala similitudes en el propósito con la diferencia que se agrega un componente específico de desarrollo de Capital Social (ver cuadro 2-1). Este nuevo componente es coherente con las conclusiones y recomendaciones en torno a los indicadores definidos para medir el propósito del Programa realizadas por el Panel que evaluó, en 1998, el Programa Entre Todos que señala: “Los indicadores están centrados en el producto ejecución del plan de acción. Se deja de lado lo que se ha recalcado como uno de los aportes más significativos del programa, como es la metodología de trabajo que se emplea y espera transferirse a los beneficiarios. Esto involucra un cambio sustancial de conducta y de la cultura del trabajo de las organizaciones. Entonces los indicadores debieran dar cuenta de ese cambio (trabajo en equipo, participación, etc.)”.

Cuadro N° 2-1 “Comparación de Marco Lógico del Programa de Promoción y el Programa Entre Todos”.

| <b>PROPÓSITO</b>   |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                     |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ET                 | Habitantes de las localidades e integrantes de grupos u organizaciones, implementan planes de acción para el desarrollo de su área de influencia |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                     |
| Promoción          | Grupos de interés final (GIF) desarrollan capacidades para generar y ejecutar sus iniciativas y acceder a redes de un modo sustentable.          |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                     |
| <b>COMPONENTES</b> |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                     |
| ET                 |                                                                                                                                                  | Habitantes y localidades e integrantes de grupos y organizaciones capacitadas y motivadas para realizar, en forma participativa autodiagnósticos y planes de acción | Proyectos de habilitación social. Física y/o productivas elaborados, cofinanciados y puestos en marcha y acompañados por el Fosis   |
| Promoción          | “Se incrementa el capital Social de los GIF, lo que se expresa en la realización de un autodiagnóstico y el Plan de Acción Comunal”.             | “Los Grupos de Interés Final cuentan con una cartera de proyectos generados a partir de un Plan de Acción Comunal”                                                  | “Los Grupos de Interés Final logran gestionar sus propios proyectos articulándose con el entorno social, económico e institucional” |

Fuente: Elaboración del Panel a partir de los antecedentes aportados en el Marco Lógico del Programa y la Evaluación realizada del Programa Entre Todos por parte del Programa de Evaluación de Programas Gubernamentales de la DIPRES.

Sin embargo, reconociendo que se trata de un concepto de aplicación reciente este componente, no está lo suficientemente identificado tanto las bases generales como las bases regionales. Según el Fosis la propuesta de los ejecutores debe concretar el traspaso y apropiación de estos contenidos a los grupos de beneficiarios.

El panel revisó algunos “Acuerdos Operativos”, fase en que se produce la definición fina de las actividades entre el Fosis y el ejecutor y, a nuestro juicio, no es claro como se produciría, en la practica, este proceso de traspaso.

En relación con los Planes de Acción Comunitaria elaborado por cada uno de los GIF, el panel tuvo a la vista un número importante de PAC de los regiones metropolitana y VI lo que incluyó la revisión del “autodiagnóstico” y el Plan propiamente tal. En el caso del autodiagnóstico la conclusión es que si bien es un instrumento valioso para recoger información desde la propia fuente - los beneficiarios -, debería plantearse, desde su diseño, que su orientación sea hacia aquellas materias que puedan ser resueltas por la propia comunidad o unidad productiva involucrada. Esto quiere decir definir mejor la relación sobre las materias a incluir en el autodiagnóstico y las posibilidades reales de su cumplimiento por parte del PAC. En efecto, a juicio del panel debería existir una estrecha correlación entre el grado de cumplimiento del PAC y la “capitalización social” que se obtenga como resultado del componente. En otras palabras, a mayor grado de cumplimiento de las materias contenidas en el PAC, debería producirse un aumento en la confianza del grupo beneficiario en sus propias capacidades lo que deberá redundar en un aumento del capital social individual y grupal.

De la revisión realizada de los PAC, se constata que existe un conjunto de actividades, donde el elemento central es el proyecto Fosis – productivo o social-, y otras que aunque no directamente vinculadas, están íntimamente relacionadas con lograr las condiciones para el cumplimiento de ese proyecto en si mismo. Por ejemplo, si uno de los elementos contemplados en el PAC es la compra de una maquinaria productiva (un horno) a ser financiada por el proyecto Fosis, el resto de las actividades mencionadas son sacar los permisos municipales o sanitarios para operar una panadería. Tampoco figuran en el PAC aquellos proyectos que no fueron financiados pero que quedaron a nivel de idea.

Como conclusión a este punto se puede señalar que si bien existe un diseño coherente:

Autodiagnóstico > Plan de Acción > Proyecto

los contenidos del PAC deberían ser los que instaran al grupo a mantenerse cohesionado mas allá del final del proyecto financiado por el Fosis.

No obstante lo anterior, debe remarcarse que un factor novedoso del diseño general del Programa es que incorpora el capital social como un elemento central en la generación de nuevas capacidades en los grupos beneficiarios. Sin embargo, existen algunos puntos donde, según la opinión del panel, no se ha profundizado en forma suficiente como para permitir consolidar este capital social adquirido:

- a) En primer lugar, la relación con los programas de Desarrollo Productivo y Fomento Social.

Dado que Promoción es responsable de la generación de los proyectos que serán propuestos a la mesa comunal para su eventual financiamiento por parte de los otros dos programas Fosis, no se observa la existencia de una orientación clara que permita definir aquellos proyectos que incentiven la formación y consolidación de capital social en los grupos beneficiarios. El análisis de los proyectos seleccionados por este programa para el año 2000 no indica que exista por parte de promoción un direccionamiento que permita que éstos sean un instrumento para desarrollar y potenciar la generación de capacidades en los grupos. Existen proyectos sociales aprobados que solucionan problemas individuales o familiares (reposición de techos, cercos de vivienda, etc.), que son presentados por grupos cuya organización es coyuntural y que una vez satisfecha la necesidad puntual, difícilmente tenderán a permanecer en el tiempo. Por otra parte, su ejecución conlleva una necesidad muy restringida de gestión<sup>48</sup> y la posterior mantención de la iniciativa es mayoritariamente individual (ver Anexo N° 7).

- b) Lo segundo, dice relación con que a pesar de lo señalado en el diagnóstico anteriormente citado, acerca de que la “participación óptima” ha sido “insuficientemente definida y operacionalizada concibiéndola frecuentemente de una manera muy instrumental, muy ligada a los productos que definen los programas...”. En el nuevo diseño tampoco se ha incorporado una metodología que releve la generación de capacidades, la participación y los mecanismos que incentiven que los productos de los programas sean sólo una parte de este proceso. Por otro lado, la evaluación realizada por el DESUC reafirma este juicio al señalar que la elaboración de proyectos es lo fundamental en el proceso.

---

<sup>47</sup> Ver anexo N°7 donde se analizan las tipologías de proyectos a que ha dado origen el programa.

<sup>48</sup> Siguiendo con el ejemplo de la reposición de techos y cercos, la gestión se reduce a la adquisición conjunta de insumos.

- c) En tercer lugar, está la temporalidad del Programa, la cual ha sido definida como de mediano plazo (3 años). Este mayor horizonte resulta central para el panel dado que significa reconocer que los tiempos de inversión que requieran los procesos sociales superan el corto plazo (intervenciones anuales) lo que es ratificado en la evaluación del DESUC que enfatiza como un problema “el corto tiempo de intervención con los grupos”.

A este respecto, la revisión de algunas propuestas de los ejecutores intermediarios para el año 2000 señala que los plazos de intervención se mantienen entre 7 y 10 meses. Por otra parte, el panel no tiene certeza que se produzca una continuidad de los grupos y en la UIL. Esto significa que la mayoría de estos beneficiarios reciben el apoyo por una vez y posteriormente, deberán continuar en forma autónoma.

A juicio del panel un programa que se supone pretende potenciar las capacidades de los grupos a través de un acompañamiento acorde a sus necesidades debe, necesariamente, considerar horizontes de intervención que permitan el desarrollo de un proceso de cambio efectivo. Sin embargo, este es un problema de diseño del modelo de intervención del Fosis en que, por un lado, se concibe un programa a mediano plazo y, por otro, la inversión total del Fosis se focaliza, cada año, bajo la modalidad IRAL.

Un último punto con relación al diseño y a pesar que el modelo de intervención del Fosis en su conjunto se integra y articula a un Sistema de Control de Gestión, a un Sistema de Medición de Satisfacción a los Usuarios, a un Sistema Nacional de Supervisión, el Programa de Promoción no incluyó en su diseño un sistema propio de seguimiento y monitoreo que permitiera el seguimiento de logros específicos, como tampoco se planteó metas específicas de cumplimiento.

### **1.1.2 Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico**

Los componentes y sus actividades tienen relación directa con el logro del propósito.

Las relaciones causa efecto entre los tres componentes y el propósito son coherentes: a partir del incremento del capital social de los grupos éstos son capaces de elaborar proyectos y posteriormente gestionarlos articulándose con su entorno para cumplir con el propósito de desarrollar sus capacidades para generar y ejecutar sus iniciativas.

Sin embargo, en la relación entre los componentes y las actividades no se aprecia una correspondencia dado que estas últimas aparecen muy generales dada la magnitud y el tipo de cambios que se desea lograr. En efecto, y en relación con el componente 1, a juicio del panel las actividades que se definen no son suficientes para garantizar los logros que se desea alcanzar. Por otra parte y con relación al componente 3, correspondiente al acompañamiento en la ejecución de proyectos, se observa una situación similar. En otras palabras, la desagregación de las actividades es de un carácter tan general que, si bien se puede cumplir el objetivo Fosis de contar con una plataforma que sustente la puesta en marcha de los proyectos sociales y productivos asociados a Promoción, ello no es garantía de que se cumpla el cambio perseguido en los beneficiarios. Cabe señalar en este sentido que algunas de las propuestas de ejecutores revisadas, muestran una relación de actividades más exhaustiva que las contenidas en el marco lógico.

### **1.1.3 Lógica Horizontal de la Matriz de Marco Lógico**

En general, existen dos factores que impiden el cálculo de indicadores; primero, la corta existencia del programa - dos temporadas- y, segundo, la inexistencia de un sistema de



monitoreo y evaluación propio del Programa, capaz de generar, desde un inicio, la información que permitiera calcular los indicadores con que se pretende medir los distintos niveles de objetivos.

Según la opinión del panel, los indicadores presentados por el Programa en el Marco Lógico presentan dos problemas: i) son muy generales y no siempre dan cuenta del cumplimiento del objetivo perseguido y; ii) la información que actualmente maneja el programa es muy restringida de modo que tampoco se pueden medir los logros concretos que puedan obtenerse.

Hay que agregar que no ha sido posible contar con la información de los medios de verificación señalados en la matriz, materia que se expone en el punto siguiente.

## **Propósito**

Para el logro del propósito es fundamental que los grupos generen iniciativas propias que les permitan acceder y aprovechar las oportunidades que se presentan dentro de su entorno. Esto significa iniciar un proceso de aprendizaje, primero a través de la gestión de los posibles proyectos financiados por el Fosis con el apoyo del ejecutor y posteriormente con una organización fortalecida, iniciar una etapa de gestión propia.

## Indicadores de Eficacia

En relación con el propósito del programa, el indicador 1 “Porcentaje anual de participantes en el programa con relación al número de participantes programados” no mide el desarrollo de capacidades en un grupo u organización sino más bien una acción de corto plazo (un año) realizada por el ejecutor. Asimismo, los indicadores N° 2 y 3 “Porcentaje anual de grupos de interés participantes que desarrollan actividades para mejorar el funcionamiento de su organización en relación al total” y “Porcentaje anual de grupos de interés con capacidades desarrolladas para generar y ejecutar sus iniciativas en relación al total” no define que va a entender por actividades y capacidades. Esto es de primera importancia cuando se trata de proyectos tan disímiles como los sociales en que la temática proporciona soluciones para el entorno familiar que van desde los “Cierres perimetrales” o el “Cambio de Techos de la viviendas” hasta la dotación de infraestructura comunitaria (Ver Anexo 7)

Por otra parte, la información necesaria para el cálculo de cada uno se encuentra en las carpetas individuales de cada proyecto, por lo tanto, su acceso es difícil, engorroso y caro si se quisiera realizar comparaciones entre datos agregados a nivel regional o nacional.

El indicador N° 6 “Porcentaje anual de las organizaciones de los grupos de interés participantes que logran mejorar su gestión<sup>49</sup> al final de la intervención FOSIS con relación al total” necesita para su cálculo, de una línea base que precise claramente el estado de la gestión inicial. No obstante lo anterior ello implicaría una definición clara, precisa y concordada de lo que significa gestionar eficientemente realizando además, categorías específicas para los proyectos productivos y sociales

Los indicadores 4<sup>50</sup> y 5<sup>51</sup> sólo podrán medirse en el mediano plazo, después de finalizado el proceso de intervención de manera que los grupos demuestren su capacidad de generar sus

---

<sup>49</sup> Mejoran su gestión: se reúnen regularmente y en su interior toman decisiones participativas e informadas proyectando liderazgo validado interna y externamente

<sup>50</sup> Porcentaje anual de grupos de interés participantes que generan por iniciativa propia, nuevas articulaciones con otros y negocian nuevos apoyos para sus proyectos, en relación al total

<sup>51</sup> Porcentaje anual de grupos de internos que participaron en el proceso de promoción con acceso a redes, en relación al total

propias iniciativas, nuevas articulaciones, nuevos apoyos y acceder a redes sin el apoyo Fosis o del ejecutor, es decir autónomamente. Pero nuevamente, para ello se hace necesario contar una base de comparación del momento en que se comenzó la intervención, cuando se terminó y para los diversos cortes temporales que se definan a posteriori.

### Calidad

Con relación a estos indicadores, el panel cree que es importante que midan la oportunidad y las condiciones de entrega del servicio respecto a los requerimientos y necesidades del grupo. Por otra parte, se debe diferenciar claramente entre la calidad del servicio y la calidad del programa. Es decir, tratar de separar la acción del ejecutor de los contenidos del programa. En el caso del indicador 2 “Porcentaje anual de grupos de interés que se declaran satisfecho con los servicios entregados por el Programa” se debe precisar claramente a qué servicios del Programa; al servicio entregado por el ejecutor, a la calidad de los contenidos entregados y a la oportunidad del servicio.

A este respecto, se debe ser especialmente cauteloso a la hora de medir. La percepción del panel es que los beneficiarios (grupos o personas) tienden a considerar como servicio lo que para ellos es más importante: “la elaboración y aprobación de proyectos”, siendo que, para los objetivos de promoción, esta acción no debería ser mas que una etapa en la generación de capacidades.

### Eficiencia

Desde un punto de vista netamente económico la eficiencia debería medirse como la relación entre la inversión en el Programa de Promoción y el monto de los proyectos generados a partir de ella. Vale decir, en una primera etapa la capacidad del Programa de generar otros proyectos, financiados por otros programas del Fosis y, en un segundo momento, los proyectos financiados por otros, que puede incluir al Fosis, pero que constituyen una gestión autónoma de los grupos.

Teniendo en cuenta lo que señalan las notas técnicas de Dipres como definición de eficiencia<sup>53</sup>, para el caso del Programa en análisis no se ha conceptualizado de manera clara la forma de medir el producto final que se quiere obtener – Capital Social- y, para las estimaciones que se proponen; o no existe información requerida, o bien la información existente tiene una dimensión temporal muy cercana para permitir el análisis. En el capítulo de recomendaciones el panel hacve algunas propuestas en este sentido.

### Supuestos

En relación al Propósito el panel concuerda con el primer supuesto –“existe financiamiento de otras fuentes públicas y/o privados”-, vale decir, la existencia de oportunidades reales para que los beneficiarios puedan hacer uso de sus nuevas capacidades. En el caso del segundo –“existe un entorno propicio a la integración de los GIFs en procesos de desarrollo económicos o sociales locales” – se trata de una definición vaga y poco operativa para los fines de monitoreo. Un “entorno propicio” puede referirse, por ejemplo, a un crecimiento determinado del PIB, a un rango en la tasa de desempleo o incluso a un porcentaje del gasto social en relación al producto, vale decir, debe definirse para poder servir de parámetro.

<sup>52</sup> Mas detalles acerca de esto en el punto 3

<sup>53</sup> Dipres definen la eficiencia como la “productividad física y la productividad media de los distintos factores relacionados con la actividad”, los “costos del programa” medidos en unidades de producción de los bienes asociados, costo por componente, por beneficiario, etc.

Respecto de los supuestos a nivel de Componentes, el panel concuerda con el primero de ellos donde se señala que “existen capacidades en organismos ejecutores para desarrollar e implementar metodologías apropiadas, en lo social y productivo, para la realización del Programa de Promoción”, sin embargo el segundo supuesto “los planes de desarrollo comunal y, en general las estrategias de desarrollo municipal consideran acciones específicas dirigidas a los GIF priorizados por Fosis” parece algo ambicioso e irreal sobre todo considerando que en la actualidad no debe existir ningún Pladeco en el país que llegue a ese nivel de definición. De este modo se asume como supuesto una situación que en la realidad es distinta.

#### **1.1.4 Reformulaciones del Programa**

Como se ha señalado en el punto 1.12, existe un proceso de reformulación del modelo de intervención Fosis pero éste recién se inicia a principios del 2002. Igualmente, se trabaja en la confección de unas nuevas Bases Generales para el Programa de Promoción pero que aún no son sancionadas por la Dirección Ejecutiva de la institución ni tampoco por la Contraloría General de la República, lo que impide un juicio fundado por parte del panel.

#### **1.2 Conclusiones sobre el Diseño.**

Promoción se inserta dentro del Modelo de Intervención del Fosis y, por lo tanto, desde el punto de vista del diseño existen definiciones previas que toma la institución para el total de su intervención, pero que influyen en el desempeño del programa. En este sentido, ha sido difícil para el panel separar y detectar las relaciones que se producen entre las intervenciones de Promoción, las del Modelo Fosis y de los otros tres Programas; Preinversión, Desarrollo Social y Fomento Productivo. Esto es particularmente importante dado que para el caso de los dos últimos programas, sus acciones de proyecto se generan y se implementan a través del programa en evaluación.

De este modo una conclusión global, es que dado que el principal objetivo de Promoción es la necesidad de generar capital social en los grupos beneficiarios, debió existir un mucho mejor correlato entre este objetivo y las orientaciones específicas que se dio a los otros programas de modo de otorgarle integralidad y coherencia a la intervención.

En este contexto, el de un Programa inserto en un Modelo de Intervención general, las conclusiones sobre diseño se analizan desde estas dos perspectivas: el diseño específico del Programa de Promoción y del modelo de intervención del Fosis.

#### **El diseño específico del Programa**

1. El diseño responde a un diagnóstico que señala que la falta de capital social es un elemento central en la generación de nuevas capacidades en los grupos beneficiarios. En ese sentido, el Programa de Promoción identifica bien el problema y propone explícitamente que para su solución requiere profundizar los aspectos que fortalezcan la capitalización social de los beneficiarios.

---

<sup>54</sup> “Proceso de Localización de la Inversión Programática Territorial del FOSIS en el año 2002”. Índice de Priorización de la Inversión fosis (IPIF). Subdirección de Gestión de Programas. Noviembre 2001.

<sup>55</sup> “Proceso de planificación de la intervención para la inversión territorial Fosis, año 2002”, Subdirección de Gestión de Programas, noviembre 2001.

2. No obstante, no existió una adecuada caracterización inicial de los grupos o personas pobres – centro de la atención del Fosis -, base sobre la cual debió diseñarse el Programa y que además, sirviera de línea de base o punto de partida para evaluar sus logros.

Tampoco, consideró una definición específica de los grupos de interés final, GIF, del programa, ni de las unidades de intervención territorial, UIL, sino que ésta continuó siendo determinada, institucionalmente, a través de la modalidad IRAL, sin directrices específicas desde el Programa de Promoción.

Por otra parte, y a pesar que las Bases Generales otorgan a las Bases Regionales un grado de autonomía suficiente para adecuarse a las especificidades propias de cada región, su nivel de detalle muestra una definición bastante heterogénea; existen algunas que determinan las Unidades de Intervención Local otras sólo los Grupos Interés Final, y las más débiles, que dejan en manos de la mesa de trabajo comunal ambas determinaciones.

3. El panel no observó que en su diseño se considerará una orientación clara que delimitará y potenciara la incorporación del capital social dentro del modelo de intervención del Fosis.

Reconociendo que el Desarrollo de Capital social se trata de un concepto de aplicación reciente, no está lo suficientemente identificado en ambas bases, generales y regionales. Según el Fosis la propuesta de los ejecutores debe concretar el traspaso y apropiación de estos contenidos a los grupos de beneficiarios, lo que a juicio del panel no asegura su aplicación, la al final puede llegar a ser muy heterogénea dependiendo de la oferta de los ejecutores. La revisión que realizó el panel de los autodiagnóstico y PAC concluyo en que si bien es un instrumento valioso para recoger información desde la propia fuente - los beneficiarios -, debería plantearse, desde su diseño, que su orientación sea hacia aquellas materias que puedan ser resueltas por la propia comunidad o unidad productiva involucrada.

Dado que Promoción es responsable de la generación de los proyectos no se observa un direccionamiento claro por parte de este programa, que permita definir y potenciar aquellos proyectos de desarrollo social y/o de fomento productivo que efectivamente incentiven la formación y consolidación de capital social en los grupos beneficiarios. Es decir, que permita que DS y FP sean un instrumento para desarrollar y potenciar la generación de las capacidades perseguidas en los grupos.

Tampoco se ha incorporado en la metodología de acción del programa los mecanismos de control que impidan que en la practica se produzca lo que señala DESUC, opinión compartida por el panel, que señala que la formulación del proyecto pasa a ser, para los grupos, el producto fundamental del Programa.

4. En general el panel concordó con la lógica vertical entre propósito y componentes de la matriz de marco lógico presentada por el programa. Sin embargo, en la relación entre los componentes y las actividades no se aprecia una correspondencia, en el componente 1, a juicio del panel, las actividades que se definen no son suficientes para garantizar los logros que se desea alcanzar. En el componente 3, correspondiente al acompañamiento en la ejecución de proyectos, se observa una situación similar.
5. El panel no concordó con la lógica horizontal de la matriz de marco lógico, donde existieron diferencias respecto algunos indicadores. Son dos los factores que impiden el calculo de éstos; primero, la corta existencia del programa - dos temporadas- y, segundo, la inexistencia de un sistema de monitoreo y evaluación propio del Programa, capaz de

generar, desde un inicio, la información que permitiera calcular los indicadores con que se pretende medir los distintos niveles de objetivos.

Según la opinión del panel, los indicadores presentados por el Programa en el Marco Lógico presentan dos problemas: i) son muy generales y no siempre dan cuenta del cumplimiento del objetivo perseguido y; ii) la información que actualmente maneja el programa es muy restringida de modo que tampoco se pueden medir los logros concretos que puedan obtenerse.

### **El diseño desde el modelo de intervención del Fosis**

Como se señaló anteriormente, existen una serie de definiciones institucionales que finalmente repercuten en el Programa de Promoción generando algunas contradicciones y vacíos que van a influir en el cumplimiento de sus objetivos. En este punto se analizarán los distintos elementos que desde el punto de vista del panel se deberían resolver.

6. La temporalidad del Programa vs la modalidad IRAL. Promoción ha sido definido como un programa de mediano plazo (3 años), temporalidad que resulta central dado que significa reconocer que los tiempos de inversión que requieran los procesos sociales superan el corto plazo (intervenciones anuales) lo que es ratificado en la evaluación del DESUC que enfatiza como un problema “el corto tiempo de intervención con los grupos”.

Sin embargo, los plazos de intervención de los ejecutores se mantienen entre 7 y 10 meses. Por otra parte, el panel no tiene certeza que se produzca una continuidad de los grupos y en la UIL. Esto significa que la mayoría de estos beneficiarios reciben el apoyo por una vez y posteriormente, deberán continuar en forma autónoma.

A juicio del panel un programa como Promoción debe, necesariamente, considerar horizontes de intervención que permitan el desarrollo de un proceso de cambio efectivo. Sin embargo, este es un problema de diseño del modelo de intervención del Fosis en que, por un lado, se concibe un programa a mediano plazo y, por otro, la inversión total del Fosis se focaliza, cada año, bajo la modalidad IRAL.

7. El sistema de seguimiento y evaluación.  
El modelo de intervención del Fosis en su conjunto se integra y articula a un Sistema de Control de Gestión, a un Sistema de Medición de Satisfacción a los Usuarios, a un Sistema Nacional de Supervisión y, por lo tanto, el Programa de Promoción no incluyó en su diseño un sistema propio de seguimiento y monitoreo que permitiera medir su desempeño. Es más, el sistema de medición de satisfacción de usuarios no incluye a Promoción. Es decir, la inexistencia de un sistema de monitoreo y evaluación propio del programa dificultan hacia el futuro la medición del componente N° 1. El actual sistema Fosis, con las falencias que se mencionan en el punto correspondiente, pretende medir las acciones e impacto del total de la intervención Fosis pero no ha determinado la forma precisa de medir Promoción.

## 2 ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA

### 2.1 Análisis de aspectos relacionados con la Organización y Gestión del Programa

#### 2.1.1 Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación.

Respecto a los mecanismos de coordinación Central – Regional, estos se definen en el modelo de intervención del Fosis, donde las Direcciones Regionales toman sus propias decisiones de inversión mientras que la unidad central entrega las orientaciones generales.

A pesar de ello instrumentos como las Bases Regionales no reflejan esta autonomía de modo de relevar aquellos aspectos propios de la realidad de cada región. Esto implica que no se ha sabido sacar partida a la flexibilidad del instrumento

Dentro del flujograma de la modalidad de intervención del Fosis no se definen apoyos específicos a las regiones desde la unidad central del programa durante el proceso formulación de las bases regionales, de licitación y ejecución de promoción. A pesar que este modelo de operación descentralizado ha funcionado por varios años, la revisión de los distintos antecedentes indica que por tratarse de un nuevo programa con contenidos innovadores como la formación de capital social, era necesario haber contado con una mayor orientación desde este nivel.

En otras palabras, el panel no encontró que las orientaciones entregadas por estos instrumentos regionales fueran suficientes como para dirigir las propuestas que deben presentar los ejecutores considerando la gran diversidad de escenarios presentes en el país y en el fenómeno de la pobreza en particular

En general, el organigrama regional es pertinente pues responde a la definición que han realizado las propias regiones. Sin embargo, la responsabilidad de la orientación y supervisión de la promoción, que es operada por un agente externo, recae sobre el ADL, quien está a cargo de un territorio formado por una o dos comunas. Es más, esta responsabilidad es múltiple y abarca todos los programas del Fosis con sus diferentes objetivos y contenidos y que se manifiestan en una cantidad extensa de funciones que no corresponden a un perfil profesional definido.

La impresión del panel es que esta multiplicidad de funciones puede derivar en que se privilegie los aspectos operativos por sobre los estratégicos que son esenciales para direccionar un programa externalizado como promoción. Por otra parte, la responsabilidad que implica este tipo de funciones corresponde a un profesional con contrato a honorarios como e el caso actual del ADL.

A pesar que este programa no está “Iralizado” varias de las decisiones que se toman en la mesa comunal influyen directamente sobre él. Una es la focalización y la determinación de UILs y GIF, otra es la aprobación de los proyectos formulados por promoción. En ambos casos intervienen la mesa comunal y el concejo municipal.

El panel tuvo acceso y revisó diferentes Convenios entre el Fosis y los municipios donde se definen, entre otras cosas, los montos de inversión Fosis y la constitución y funciones de la mesa comunal. La opinión del panel es que es una instancia adecuada para recoger la visión comunal en las definiciones de las UIL, de los GIF y de los proyectos a aprobar. A pesar de

---

<sup>56</sup> Existe una secuencia lógica en los temas tratados en capacitación

<sup>57</sup> Proyectos elegibles por el Fosis.

ello la revisión de las Actas de las Mesas de Trabajo Comunal no permite pronunciarse sobre la metodología utilizada para la definición de estas unidades<sup>58</sup>.

No obstante lo anterior, el panel no encontró información sobre las orientaciones que debieran manejar organismos como la mesa comunal y el concejo municipal sobre los objetivos de promoción y como esos debieran reflejarse en nuevos criterios de focalización y de aprobación de proyectos lo que puede redundar en una pérdida de eficacia de la iniciativa

### **2.1.2 Mecanismos de Transferencia de Recursos y Modalidad de Pago.**

La forma de transferencia de recursos es adecuada en el sentido que están bien definidas y reglamentados tanto el proceso de asignación, donde se establecen las categorías y requerimientos para las licitaciones (publicas o privadas) y de asignación directa, como respecto de los pagos al agente externo los cuales se realizan según mecanismos estándar de cumplimiento y presentación de documentación de acreditación.

### **2.1.3. Funciones y actividades de seguimiento que realiza la unidad responsable**

El monitoreo que se realiza a través del Sistema Nacional de Supervisión de proyectos genera información a nivel de los proyectos de Promoción, Desarrollo Social y Fomento Productivo, pero está orientado exclusivamente al control y fiscalización de los actividades realizadas por los ejecutores intermediarios, vale decir a aspectos básicamente administrativos.

No existe, sin embargo un sistema de monitoreo o supervisión que de cuenta de los efectos reales (o una estimación de ellos) tanto de las intervenciones individuales como del efecto del Programa en términos agregados ya sea a escala comunal, regional o nacional<sup>59</sup>.

Lo anterior impide que se produzca un mecanismo de retroalimentación que sería de gran utilidad para la toma de decisiones. De hecho, las modificaciones que la institución realiza actualmente, tanto a su modelo de intervención, como a las propias Bases Generales del Programa, derivan básicamente de procesos de reflexión institucional<sup>60</sup>, lo que es altamente deseable, pero sin duda insuficiente si no se considera una medición de los efectos reales que las distintas intervenciones generan sobre los beneficiarios. Vale decir, sin un sistema de monitoreo del programa, será imposible medir la eficacia de la intervención.

En el ámbito de la medición de la calidad de los servicios entregados por el Fosis, en el año 2000 – 2001 se realizó el “Estudio Evaluación de Satisfacción de Beneficiarios Programas Fosis”<sup>61</sup>. Sin embargo, esta evaluación no incluyó el Programa de Promoción, solamente se consideraron temas relacionados con los programas de desarrollo social y fomento productivo.

Dado que esta información sirve para medir indirectamente el desempeño, se han incluido en el cuadro siguiente algunos de los temas seleccionados por este estudio. Del cuadro que se presenta a continuación, se pueden extraer las siguientes conclusiones. i) los ítem 1 al 6 están directamente asociados a resultados del Programa de Promoción y por lo tanto, lo evalúan indirectamente<sup>62</sup>. Pero dado que la escala de medición evalúa el grado de satisfacción como

<sup>58</sup> Según la opinión de los ADL entrevistados el Fosis se ha llegado a establecer una buena coordinación y participación en los años de funcionamiento de esta modalidad, a pesar que muchas veces retardan el proceso de selección de proyectos y que suelen incluir criterios de clientelismo en sus decisiones

<sup>59</sup> De hecho el panel trabajo, exclusivamente, con las cifras regionales y nacionales generadas por el BAGPRO.

<sup>60</sup> En los cuales inclusive participaron beneficiarios y otros agentes externos al Fosis

<sup>61</sup> Search Marketing - Fosis,2002.

<sup>62</sup> Recordemos que Promoción es la base de gestión para el cumplimiento de los otros programas

porcentaje de notas 7, por ejemplo al comparar el 39% correspondiente al primer tema con el 48% correspondiente al segundo, lo único que se puede señalar es que hubo mas notas 7 en el segundo caso (48%) pero no podemos conocer el promedio de notas con que fue evaluado que sería el aspecto mas significativo. De aquí que esta forma de medición no nos parece apropiada dado que no permite extraer conclusiones sobre la percepción promedio de los beneficiarios.

Cuadro Nº 2-1 “ Grado de satisfacción beneficiarios proyectos productivos y sociales”

| Temas                                                                                         | F. Productivo % de Nota 7 | D. Social % de Nota 7 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| 1. Difusión de las Bases Regionales para postular programas Fosis                             | 39                        | 45                    |
| 2. Acceso a los formularios de presentación de proyectos                                      | 48                        | 63                    |
| 3. Claridad de las instrucciones de llenado de los formularios de presentación de proyectos   | 51                        | 56                    |
| 4. Claridad de los ítem de evaluación considerados en el proyecto                             | 42                        | 53                    |
| 5. Ayuda que recibió para organizarse y poder postular al proyecto                            | 62                        | 69                    |
| 6. Ayuda que recibió en la elaboración del proyecto                                           | 61                        | 71                    |
| 7. Nivel de conocimiento e iniciativa de quienes participaron en la formulación del proyecto. | 52                        | 59                    |

Fuente: “Estudio evaluación de satisfacción usuarios programas Fosis” Search Marketing – Fosis, 2002

## **2.2 Conclusiones sobre la Organización y Gestión del Programa**

1. Llama la atención, que la responsabilidad de la orientación y supervisión de la promoción, que es operada por un agente externo, recaiga mayoritariamente sobre el ADL, quien está a cargo de un territorio formado por una o dos comunas.

Esta responsabilidad es múltiple y abarca todos los programas del Fosis con sus diferentes objetivos y contenidos, lo que se manifiestan en una cantidad extensa de funciones, que no corresponden a un perfil profesional definido. Lo anterior implica que, desde un punto de vista operacional, un profesional (contratado a honorarios), tiene una serie de responsabilidades que parecieran exceder el perfil de su cargo. Ello no es menor dado que puede implicar que se enfatizan los aspectos operativos por sobre los estratégicos, materia esencial para direccionar un programa externalizado como Promoción.

En base a la revisión efectuada por el panel de las propuestas de los ejecutores, éstas aparecen bastantes heterogéneas, sin embargo, éstas son complementadas por un acuerdo operativo ejecutor – Fosis donde se realiza un ajuste según las modificaciones señaladas por la evaluación ex -ante y las recomendaciones de la mesa comunal. Dado que se revisaron una cantidad reducida de estos instrumentos –acuerdos operativos-, el panel no tiene una opinión concluyente acerca de su papel como elemento definidor de las acciones del ejecutor.

2. Dentro del flujograma de la modalidad de intervención del Fosis no se definen apoyos específicos a las regiones desde la unidad central del programa durante el proceso formulación de las bases regionales, de licitación y ejecución de promoción. A pesar que este modelo de operación descentralizado ha funcionado por varios años, la revisión de los distintos antecedentes indica que por tratarse de un nuevo programa con contenidos innovadores como la formación de capital social, es necesario contar con una mayor orientación desde este nivel.



3. El panel no encontró información sobre las orientaciones que debieran manejar organismos como la mesa comunal y el concejo municipal sobre los objetivos de promoción y como éstas debieran reflejarse en nuevos criterios de focalización y de aprobación de proyectos. Por otra parte, el actual sistema de aprobación de proyectos donde se produce la participación de estas instancias comunales fortalece la visión de que los proyectos son el producto más importante de esta intervención.
4. Respecto al monitoreo que realiza el Sistema Nacional de Supervisión de proyectos, éste está orientado exclusivamente al control y fiscalización de las actividades realizadas por los ejecutores intermediarios, vale decir a aspectos básicamente administrativos. No existe, un sistema que de cuenta de los efectos reales del Programa en términos agregados ya sea a escala comunal, regional o nacional. Igualmente, el sistema no realiza informes que consoliden estos resultados por Comuna, Región y al nivel nacional de modo de generar información que permita una retroalimentación hacia los distintos programas. De hecho el panel ha trabajado exclusivamente con las cifras regionales y nacionales generadas por el BAGPRO.

Así, las modificaciones que la institución realiza actualmente, por ej. a las propias Bases Generales del Programa, derivan básicamente de procesos de reflexión institucional. El panel considera esto altamente deseable, pero insuficiente si no se considera una medición de los efectos reales que las distintas intervenciones generan sobre los beneficiarios. Vale decir, sin un sistema de monitoreo del programa, será imposible medir la eficacia de la intervención.

5. La forma de transferencia de recursos es adecuada en el sentido que están bien definidas y reglamentados tanto el proceso de licitación como respecto de los pagos al agente externo.
6. En el ámbito de la medición de la calidad de los servicios entregados por el Fosis, en el año 2000 – 2001 se realizó el “Estudio Evaluación de Satisfacción de Beneficiarios Programas Fosis”. Sin embargo, esta evaluación no incluyó el Programa de Promoción, solamente se consideraron temas relacionados con los programas de desarrollo social y fomento productivo

### **3 EFICACIA Y CALIDAD DEL PROGRAMA**

#### **3.1 Análisis de aspectos relacionados con la Eficacia y calidad del Programa**

##### 3.1.1 Desempeño del Programa en cuanto a la Producción de componentes.

Dadas las particulares condiciones de diseño del programa, donde su objetivo final es la generación de capital social, lo cual podrá lograrse sólo mediante una sinergia entre los componentes, vale decir, donde el producto final será más que la suma simple de las partes, resulta difícil elaborar un solo indicador capaz de dar cuenta de los avances realizados en cada componente y su contribución real a la generación de una “capitalización social” que permita superar las brechas derivadas de la condición de pobreza de las personas.

Adicionalmente, y aunque se hubieran validado los indicadores propuestos, el panel no contó con información cuantitativa que permitiera calcular los indicadores de desempeño de los componentes establecidos en la matriz.

No obstante lo anterior, respecto de cada componente se pueden realizar los siguientes análisis:

##### Desarrollo de Capital Social

Si bien es cierto es en el componente 1 donde se ha definido como objetivo central la formación de capital social, no lo es menos que este es un objetivo transversal a todo el proyecto de Promoción lo que debe ser tenido en cuenta al evaluar los logros de cada componente.

Para este componente los productos esperados eran un Plan de Acción de Mediano y Largo Plazo<sup>63</sup> para cada uno de los GIF involucrados y la definición de una cartera de proyectos de autogestión.

No existe la información agregada que permita medir la pertinencia de los “PAC” realizados por cada GIF, ni la medida en que éste cumple en resolver los problemas relevados en el autodiagnóstico, en otras palabras, su eficacia.

Con la información con que se cuenta actualmente, sin embargo, es posible realizar una estimación indirecta del grado de “capitalización social” obtenido por los beneficiarios.

Bajo la hipótesis que los aportes no Fosis a los proyectos de Desarrollo Social y Fomento Productivo, generados por Promoción<sup>64</sup>, son producto de un incremento en la capacidad de gestión de los propios beneficiarios, por cuanto han sido capaces de integrarse a redes y establecer asociaciones, se puede asumir que ello corresponde a un aumento del capital social del grupo.

El indicador calculado es la relación entre la inversión realizada por Promoción y la generación de “otros aportes” en los proyectos de DS y FP. En efecto, y aunque ni en las bases generales de Fomento Productivo ni en las de Desarrollo Social se estipula como

---

<sup>63</sup> El cual se ha obtenido mediante un proceso de reflexión y autodiagnóstico.

<sup>64</sup> Esto no puede entenderse como “aportes de terceros” solicitados en el punto 4.1.4, dado que no pertenecen al proyecto de Promoción.

requisito la necesidad de contar con compromisos de aportes no Fosis para la adjudicación de los proyectos, en la base de datos BAGPRO se ha consignado esta información valorada monetariamente<sup>65</sup>.

Esta relación se muestra en el cuadro de la página siguiente. La columna “relación... (c)” da cuenta que por cada \$1 invertido en promoción, se invirtieron \$x por concepto de otros aportes no relacionados con el Fosis. Desde la óptica de la generación de capital social este es un indicador numérico muy importante porque implica dimensionar las capacidades desarrolladas en el ámbito de la generación de redes, mecanismos de cooperación y asociatividad, etc. De este modo, cualquier relación superior a 1 puede considerarse como una ganancia del programa.

Se observa a nivel nacional para el año 2000 la relación es de \$ 1 : \$3,2, mientras que en al año siguiente disminuye a \$1 : \$2,2. En al año 2000, 5 regiones exceden el promedio nacional, mientras que en el año 2001, esta relación se eleva a 8 regiones.

Cuadro N° 3-1 “Relación entre inversión en Promoción y generación de Otros Aportes no Fosis, en Proyectos de DS y FP formulados” (\$ 2002)

| Reg.    | AÑO 2000                   |                             |                          | AÑO 2001                   |                             |                          |
|---------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------|
|         | Proyecto Promoción (\$)(a) | Otros aportes DS+FP (\$)(b) | Relación Prom / FP+DS(c) | Proyecto Promoción (\$)(a) | Otros aportes DS+FP (\$)(b) | Relación Prom / FP+DS(c) |
| I       | 61.614.934                 | 247.496.666                 | 4,0                      | 50.054.995                 | 166.564.424                 | 3,3                      |
| II      | 27.295.769                 | 508.367.345                 | 18,6                     | 77.771.970                 | 127.914.136                 | 1,6                      |
| III (d) | 34.342.400                 | 109.088.353                 | 3,2                      | 33.371.505                 | 37.820.709                  | 1,1                      |
| IV      | 145.625.191                | 85.395.206                  | 0,6                      | 49.917.015                 | 148.986.635                 | 3,0                      |
| V       | 110.764.972                | 337.124.978                 | 3,0                      | 68.310.000                 | 74.022.848                  | 1,1                      |
| VI      | 90.405.687                 | 367.919.191                 | 4,1                      | 78.479.910                 | 304.765.522                 | 3,9                      |
| VII     | 165.830.858                | 338.774.482                 | 2,0                      | 94.909.500                 | 298.432.166                 | 3,1                      |
| VIII    | 354.322.182                | 616.539.956                 | 1,7                      | 204.309.001                | 329.640.269                 | 1,6                      |
| IX      | 127.496.160                | 799.922.459                 | 6,3                      | 106.719.885                | 249.918.849                 | 2,3                      |
| X       | 152.767.086                | 479.254.048                 | 3,1                      | 15.354.225                 | 158.099.693                 | 10,3                     |
| XI      | 30.586.200                 | 221.813.206                 | 7,3                      | 27.741.105                 | 68.390.438                  | 2,5                      |
| XII (e) | 61.387.040                 | 180.011.729                 | 2,9                      | s/i                        | 140.354.737                 | s/i                      |
| RM      | 261.002.239                | 870.488.185                 | 3,3                      | 493.498.122                | 1.749.377.583               | 3,5                      |
| TOTAL   | 1.623.440.716              | 5.162.195.803               | 3,2                      | 1.300.437.233              | 2.877.181.521               | 2,2                      |

Fuente: Elaboración Panel con antecedentes BAGPRO.

Notas:

- Total inversión regional Programa de Promoción
- Total “otros aportes”. Corresponde al financiamiento de ítem no considerados por el Fosis<sup>66</sup>.
- Cuociente a / b
- Sin Información Proyectos de Desarrollo Productivo
- Sin Información Proyectos de Promoción

Esta indicador puede tener diferentes perspectivas de análisis, donde una relación alta puede explicarse por las siguientes razones:

- Los beneficiarios han adquirido mayor capacidad de gestión y se han incorporado a las redes existentes.

<sup>65</sup> Es preciso reafirmar lo señalado anteriormente en relación a la confiabilidad de la información BAGPRO.

<sup>66</sup> Pueden corresponder a aportes de los propios beneficiarios u otras fuentes (municipio, otras instituciones públicas o privadas)

- Los aportes propios de los beneficiarios han sido relativamente mas altos lo que implica un nivel de mayor afiatamiento de la organización y, en última instancia, un mayor grado de confianza en la iniciativa conjunta que se lleva a cabo.

Con todo, el grado de incerteza de la información de base impide elaborar juicios definitivos pero demuestra que, a partir de un indicador de este tipo se podrían realizar mediciones mas ajustadas de los resultados del componente.

Otra forma de aproximación al logro de este componente es bajo la hipótesis de que aquellos beneficiarios que logran elaborar “proyectos” han adquirido capital social a través de la formulación de un plan de acción que proyecte al grupo u organización en un trabajo a mediano plazo, coherente con la resolución de sus principales problemas.

Bajo esta lógica se debe esperar que exista una relación entre el número total de beneficiarios de promoción y la proporción de ellos que lograron formular proyectos de desarrollo social y/o fomento productivo. Esta cifra debiera ser, en el mejor de los casos, igual a 3 veces el número de beneficiarios de promoción<sup>67</sup>.

Dado que la calidad de la información disponible no permite sacar conclusiones fundadas que permitan evaluar el desempeño del componente en el anexo N° 8 se desarrolla la lógica de análisis que puede ser utilizada a futuro.

Apoyo a la elaboración de Proyectos Con la información disponible<sup>68</sup>, no es posible calcular ninguno de los indicadores señalados en la matriz.

En este caso el resultado esperado era el de 1 proyecto técnicamente admisible para los concursos Fosis. Según lo anterior, se logra el resultado esperado del componente si la suma de proyectos sociales y productivos excede en al menos tres veces el número de los GIF que conforman los proyectos de promoción. Hay que considerar que las bases generales de promoción establecen que a finales del segundo componente deberán existir tres proyectos elegibles<sup>70</sup>.

Lo anterior implicó que el panel realizara una estimación basada en antecedentes BAGPRO, los cuales, como se ha mencionado, no muestran un grado de coherencia global y, por lo tanto son poco confiables . A pesar de ello, se ha elaborado el siguiente cuadro en que se detalla la relación entre promoción y los proyectos de desarrollo social y de fomento productivo generados para los años 2000 y 2001, lo que permite analizar comparativamente ambos periodos.

En el cuadro N° 3-2, a continuación, se muestran sus resultados:

---

<sup>67</sup> Asumiendo que cada GIF presenta tres proyectos, de modo que el número total de beneficiarios contabilizados podría exceder en tres veces al de los que figuran en promoción.

<sup>68</sup> El ingreso de esta información en la base de datos del Fosis ha sido muy disímil variando según la región.

<sup>69</sup> Para ser financiados por desarrollo social o fomento productivo.

<sup>70</sup> Aunque en algunos casos las bases regionales han establecido un máximo de dos proyectos postulables por proyecto de promoción.

Cuadro N° 3-2 "Relación entre proyectos promoción y proyectos formulados para presentar a Programa DS y FP"

| Región       | AÑO 2000         |                         |              | AÑO 2001        |                        |              |
|--------------|------------------|-------------------------|--------------|-----------------|------------------------|--------------|
|              | Proy. Prom. (N°) | Proy. D S + FP (a) (N°) | Relación (b) | Proy. Prom (N°) | Proy. D S + FP (a)(N°) | Relación (b) |
| I            | 6                | 165                     | 27,5         | 4               | 233                    | 58,3         |
| II           | 3                | 84                      | 28,0         | 8               | 94                     | 11,8         |
| III (c)      | 2                | 39                      | 19,5         | 3               | 48                     | 16,0         |
| IV           | 4                | 125                     | 31,3         | 3               | 24                     | 8,0          |
| V            | 8                | 82                      | 10,3         | 4               | 33                     | 8,3          |
| VI           | 3                | 152                     | 50,7         | 3               | 173                    | 57,7         |
| VII          | 9                | 358                     | 39,8         | 8               | 166                    | 20,8         |
| VIII         | 22               | 570                     | 25,9         | 8               | 212                    | 26,5         |
| IX           | 9                | 277                     | 30,8         | 46              | 73                     | 1,6          |
| X            | 13               | 200                     | 15,4         | 1               | 116                    | 116,0        |
| XI           | 6                | 79                      | 13,2         | 6               | 113                    | 18,8         |
| XII (d)      | 6                | 108                     | 18,0         | s/i             | 91                     |              |
| RM           | 17               | 378                     | 22,2         | 21              | 899                    | 42,8         |
| <b>TOTAL</b> | <b>108</b>       | <b>2.617</b>            | <b>24,2</b>  | <b>115</b>      | <b>2.275</b>           | <b>19,8</b>  |

Fuente: Elaboración Panel en base antecedentes sistema BAGPRO aportados por el Fosis.

Notas: Corresponde a todos los proyectos formulados, independiente de que hayan sido financiados.

a) Total de proyectos productivos y sociales dividido por el número de proyectos de promoción.

b) Sin información de N° proyectos de desarrollo social año 2001, pero se han considerado solo los de FP.

c) Sin Información de N° proyectos Promoción 2001

La validez de este indicador se basa en las siguientes premisas:

- Promoción debe generar al menos tres perfiles de proyectos por GIF beneficiario, independiente del programa a que se presente (social o productivo).
- Al dividir el numero total de proyectos - DS + FP-, por 3 debería entregar el numero de GIF participantes a nivel agregado.
- Promoción conoce, desde un inicio, el número de GIF involucrados por cada uno de sus proyectos. Esta información está contenida en los PLANICOM.

En este contexto, se puede construir un indicador meta de cumplimiento para el ejecutor. En otras palabras, dado el numero de GIF iniciales, el ejecutor deberá presentar una carpeta de proyectos que sea equivalente al numero de GIF por el numero mínimo de proyectos que se defina en las bases de licitación ( 2 ó 3). Así, cualquiera cifra de proyectos superior a la estimada inicialmente como la mínima será un logro que se pede traducir como capitalización social. Lo anterior se puede traducir de la siguiente manera:

$$A * B = C$$

Donde:

A = N° de Gif's por proyecto de promoción licitado,

B = N° de proyectos de DS y FP a formular (lo que se establece en las Bases Regionales) .

C = Meta de proyectos a ser formulados en el proyecto de promoción

El análisis de la columna “relación” define un número promedio de proyectos generados a partir de Promoción. Este dato por si solo no permite calificar la eficacia del programa en cuanto producción de proyectos.

De la columna relación, sin embargo, se puede establecer una comparación interregional e intraregional anualizada, que permite medir el grado de cumplimiento del componente 2. Según esto, el indicador muestra un comportamiento positivo en cuanto a la capacidad de generación de proyectos para el año 2000, con un promedio de 24,2 cifra que disminuye a 19,8 proyectos el año 2001. Es decir, el año 2000, a pesar de ser la temporada de inicio del programa tiene un mejor indicador en el cumplimiento de este componente. Una explicación a esta diferencia puede corresponder a lo planteado por el estudio Desuc (op. Cit.) que señala que “por la premura del tiempo durante la ejecución del año 2000, la elaboración de proyectos se realizó rápidamente. Esto implicó un número acotado de reuniones con los beneficiarios para definir el problema que se abordaría (entre 2 y 5 reuniones, aproximadamente). Con este material, los ejecutores escribieron los proyectos, la mayoría de las veces sin la participación de los beneficiarios, quienes sólo validaron”. En otras palabras, el comportamiento más positivo del indicador el año 2000 puede deberse a la menor participación de los beneficiarios en la elaboración de los proyectos.

Sin embargo, dada la magnitud de la diferencia cabe preguntarse por la fidelidad de los datos.

Aún cuando el panel no puede validar la calidad de la información, se ha estimado importante incorporar este análisis dado que es el único indicador que puede calcularse con los antecedentes disponibles.

A pesar de las restricciones señaladas, el análisis de esta información entrega la dimensión de la cartera de proyectos, incluyendo aquellos que no pudieron ser financiados lo que debe servir al Fosis como un elemento relevante en la asignación de recursos para el período siguiente.

#### Apoyo a la ejecución de Proyectos

Debe señalarse que, como en el caso anterior, ninguno de los indicadores propuestos en la matriz es posible de calcular con la información existente.

El panel concuerda con las opiniones de Desuc (op. cit.) cuando señala que “los ejecutores realizan un importante rol de acompañamiento a los beneficiarios, que deben realizar una serie de trámites, tales como la apertura de cuentas de ahorro, compras con factura, rendiciones de cuentas, trámites y gestiones que en muchos casos, nunca habían realizado”<sup>71</sup>. En todo caso, el panel no cuenta con los elementos de juicio acerca de si efectivamente este acompañamiento genera las capacidades perseguidas en los beneficiarios Desde el punto de la eficacia del componente, el cumplimiento del total del o de los proyectos de DS o FP asociados, va a ser un elemento fundamental. Vale decir, promoción va a ser eficaz en la medida que apoye a los beneficiarios durante toda la gestión del proyecto (DS o FP) de modo que éste pueda efectivamente culminar con la evaluación participativa contemplada en las bases. El panel no contó con los antecedentes que permitieran evaluar este punto.

---

<sup>71</sup> No existe, sin embargo, una sistematización de las evaluaciones participativas por parte del Fosis, lo que permitiría un monitoreo anualizado del funcionamiento del Programa.

### 3.1.1 Desempeño del Programa a Nivel de Propósito.

Siendo el Propósito del programa “Grupos de Interés final, desarrollan capacidades para generar y ejecutar sus iniciativas y acceder a redes”, en función de la información existente, no es posible emitir un juicio acerca del nivel de desempeño de programa.

Por una parte, la inexistencia de metas explícitas y, por otra el que no existe la información que permita calcular los indicadores propuestos en la matriz impide emitir un juicio evaluativo del programa a este nivel. Considerando lo anterior, el panel ha estimado una forma indirecta de cálculo global de desempeño lo que se incluye como una recomendación

Adicionalmente con sólo dos años de funcionamiento del programa no es posible pronunciarse sobre la sustentabilidad de una iniciativa diseñada para lograr impactos en el mediano y largo plazo.

En relación con los beneficiarios se debe señalar que no existe una cuantificación al nivel de componentes. En el siguiente cuadro se entregan las cifras agregadas por región para el período de evaluación.

Cuadro N° 3-3 “Número de beneficiarios Programa Promoción”

| Región       | AÑO 2000       | AÑO 2001      |
|--------------|----------------|---------------|
| I            | 600            | 3.090         |
| II           | 513            | 6.703         |
| III          | 1.400          | 805           |
| IV           | 11.698         | 2.856         |
| V            | 17.045         | 5.859         |
| VI           | 7.750          | 6.312         |
| VII          | 83.562         | 14.601        |
| VIII         | 32.921         | 14.343        |
| IX           | 450            | 19.393        |
| X            | 13.166         | 660           |
| XI           | 2.001          | 798           |
| XII          | 1.017          | s/i           |
| RM           | 17             | 8.066         |
| <b>TOTAL</b> | <b>172.140</b> | <b>83.486</b> |

Fuente: Elaboración del panel en base antecedentes BAGPRO.

Debido a que el modelo de intervención del Fosis focaliza a través de la modalidad IRAL no existe una cuantificación de los beneficiarios potenciales del programa y, por lo tanto no se puede realizar una análisis de cobertura que relacione la población potencial respecto de los beneficiarios efectivos. Es decir, desde la perspectiva del Programa de Promoción la focalización se realiza mediante la determinación de Unidades de Intervención Local –UIL- y Grupos de Interés Final –GIF- y no a partir de beneficiarios individuales.

Además, como se aprecia en al cuadro anterior, esta distribución tan heterogénea de los datos confirma que algunas regiones ingresaron a la base de datos beneficiarios

individuales y otras el número de grupos y/o organizaciones beneficiarias, lo que altera substantivamente la estadística<sup>72</sup>.

Por otra parte, no fue posible de medir el grado de satisfacción de los beneficiarios del programa debido a que, por una parte, la encuesta de satisfacción de usuarios realizada por el Fosis (op. Cit) no contempló el Programa de Promoción y, por otra, a que las evaluaciones finales del servicio sólo se encuentran disponibles en cada carpeta de proyecto y no se encuentran sistematizadas ni agregadas a nivel comunal o regional.

### **3.1.2 Desempeño del Programa a Nivel de Fin.**

El Fin del Programa es “Contribuir en los grupos y organizaciones beneficiarias del FOSIS al reforzamiento de sus capacidades personales, grupales y organizacionales, de la integración a las redes disponibles, de la apropiación de oportunidades y, en general, de aquellas herramientas que les permitan incrementar sus posibilidades de influir directamente en las decisiones que les incumben”.

Con la distancia temporal existente no es posible fundamentar la contribución del programa al logro del Fin, como tampoco determinar si se han producido efectos no planeados en la población beneficiaria.

## **3.2 Conclusiones sobre la Eficacia y Calidad del Programa**

1. Para este programa cuyo objetivo final es la generación de capital social, no ha sido posible elaborar un solo indicador que de cuenta de los avances que se realicen en cada componente y que éstos contribuyan realmente a la generación de una “capitalización social”.
2. El componente 1 cuyo objetivo central es la formación de capital social, es un objetivo transversal a todo el proyecto de Promoción lo que debe ser tenido en cuenta al evaluar los logros de cada componente
3. Respecto a uno de los productos del Componente N° 1, el autodiagnóstico, si bien es un instrumento valioso para recoger información desde la propia fuente - los beneficiarios -, debería plantearse desde su diseño que su orientación sea hacia aquellas materias que puedan ser resueltas por la propia comunidad o unidad productiva involucrada. Esto quiere decir definir mejor la relación sobre las materias a incluir en el autodiagnóstico y las posibilidades reales de su cumplimiento por parte del PAC ya que debiera existir una estrecha correlación entre el grado de cumplimiento de éste y la “capitalización social” que se obtenga como resultado del componente.
4. Respecto a los productos esperados para este componente 1, no existe la información agregada que permita medir la pertinencia del PAC realizado por cada GIF ni la medida en que éste cumple en resolver los problemas relevados en el autodiagnóstico.

Con la información actual el panel realizó una estimación indirecta del grado de “capitalización social” obtenido por los beneficiarios, bajo la hipótesis que los aportes no

---

<sup>72</sup> Por ejemplo la Región Metropolitana ingresó la información de los 17 grupos y organizaciones atendidas el año 2000. A pesar que el panel detectó estas diferencias en la homogeneidad de la información, no contó con los antecedentes necesarios para uniformarla.



Fosis a los proyectos de Desarrollo Social y Fomento Productivo, generados por Promoción, son producto de un incremento en la capacidad de gestión de los propios beneficiarios, por cuanto han sido capaces de integrarse a redes y establecer asociaciones.

El indicador calculado es la relación entre la inversión realizada por Promoción y la generación de "otros aportes" en los proyectos de DS y FP. A nivel nacional para el año 2000 la relación es de \$ 1 : \$3,2, mientras que en el año siguiente disminuye a \$1 : \$2,2. En el año 2000, 5 regiones exceden el promedio nacional, mientras que en el año 2001, esta relación se eleva a 8 regiones

5. Para los componentes 2 y 3, ninguno de los indicadores propuestos en la matriz fue posible de calcular por la inexistencia de información para ello. No obstante, de la evaluación se desprende que el rol del componente N° 3 es el más claramente definido dado que la misma institución, el Fosis, delega la ejecución de los proyectos asignados en desarrollo social y fomento productivo en los proyectos de promoción. El panel concuerda con las opiniones de Desuc (op. cit.) "los ejecutores realizan un importante rol de acompañamiento a los beneficiarios, que deben realizar una serie de trámites, tales como la apertura de cuentas de ahorro, compras con factura, rendiciones de cuentas, trámites y gestiones que en muchos casos, nunca habían realizado". En todo caso no se cuenta con los elementos de juicio suficientes para pronunciarse acerca de si efectivamente este acompañamiento genera las capacidades perseguidas en los beneficiarios.
6. Respecto al Propósito del programa y en función de la información existente, no es posible emitir un juicio categórico acerca de su nivel de desempeño. La inexistencia de metas explícitas y de información que permita calcular los indicadores propuestos en la matriz impiden emitir un juicio evaluativo del programa a este nivel.

Adicionalmente con sólo dos años de funcionamiento no es posible pronunciarse sobre la sustentabilidad de una iniciativa diseñada para lograr impactos en el mediano y largo plazo.

7. Por otra parte, con relación a los beneficiarios no existe una cuantificación al nivel de componentes, como tampoco de los beneficiarios potenciales del programa y, por lo tanto no se puede realizar un análisis de cobertura que relacione la población potencial respecto de los beneficiarios efectivos

Además, no fue posible de medir el grado de satisfacción de los beneficiarios del programa debido a que esta encuesta realizada por el Fosis, no contempló el Programa de Promoción y a que las evaluaciones finales del servicio sólo se encuentran disponibles en cada carpeta de proyecto y no están sistematizadas ni agregadas a nivel comunal o regional.

8. Respecto al desempeño del programa a nivel de fin, con la distancia temporal existente no es posible fundamentar esta contribución, como tampoco determinar si se han producido efectos no planeados en la población beneficiaria.

## 4. EFICIENCIA Y ECONOMIA DEL PROGRAM

### 4.1 Análisis de aspectos relacionados con la Eficiencia y Calidad del Programa

#### 4.1.1.- Análisis de Actividades y/o Componentes.

El programa no puede analizarse desagregado por componentes ni por actividades ya que cada proyecto de promoción se licita como un solo cuerpo y es el ejecutor el encargado de realizar la distribución de los recursos.

En otras palabras, no existe información desagregada por componentes y, por lo tanto, no se puede responder cuan apropiadas fueron, desde un punto de vista económico, cada una de las actividades realizadas. En todo caso dado que se trata de un servicio licitado, donde han participado varios oferentes, se puede inferir que sus costos corresponden a valores de mercado.

No se visualizan actividades prescindibles. Por el contrario, el panel estima que se requiere de una mayor desagregación de las actividades propuestas lo que permitiría un mejor control de la gestión del ejecutor.

#### 4.1.2. Duplicidad de funciones con programas que tienen el mismo grupo de beneficiarios objetivo y nivel de coordinación en los casos de intervenciones complementarias.

No se visualizan duplicidades con otros programas públicos o privados, sobre todo considerando el objetivo explícito del Programa cual es el de crear "Capital Social" entre los grupos beneficiarios.

En este sentido, este es la única iniciativa estatal que persigue este objetivo en forma explícita.

#### 4.1.3.- Recuperación de costos.

El diseño del Programa no considera la recuperación de costos.

#### 4.1.4.- Aportes de Terceros

El Programa no contempla la participación de fondos de terceras fuentes, sólo se financia con los recursos presupuestados por el FOSIS destinados para tales efectos.

---

<sup>73</sup> la totalidad de los componentes es realizada por un ejecutor intermediario

Asimismo, los programas de Fomento Productivo y Desarrollo Social, formulados durante el proceso de promoción, tampoco contemplan en sus bases generales, el aporte de terceros como un requisito para su asignación.

#### 4.1.5.-Análisis Cuantitativo de Eficiencia y Economía.

##### Fuentes de financiamiento

Este programa se financia, en forma exclusiva, con recursos públicos aportados por el Fosis.

##### Gasto real del Fosis y del Programa Promoción

En primer lugar, es importante dimensionar la magnitud del Programa de Promoción con relación al resto de los programas de intervención del Fosis. Lo que se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 4-1 "Evolución anual del gasto efectivo Fosis, los programas de Intervención y el Programa de Promoción". (M\$2002)

| Ítem                   | AÑO 2000          |              | AÑO 2001          |              |
|------------------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|
|                        | M\$ 2002          | %            | M\$ 2002          | %            |
| Programa Promoción     | 1.458.398         | 4,9          | 1.455.868         | 4,1          |
| Resto de Programas     | 28.152.129        | 95,1         | 34.093.973        | 95,9         |
| <b>Total Programas</b> | <b>29.612.105</b> | <b>100,0</b> | <b>35.527.193</b> | <b>100,0</b> |

Fuente: Información Fosis. "ProgramaPromocion2.xls"

Nota: Corresponde al gasto efectivo de inversión de los Programas Fosis, no comprende los gastos asociados (personal, bienes y servicios de consumo, inversión real y otros)

La comparación interanual muestra fluctuaciones significativas tanto en el gasto efectivo realizado por el FOSIS entre ambos años, el 2001 se incremento un 20% respecto del 2000, como en los montos para los otros programas de intervención, que aumentaron en una cifra algo superior (21%). En cambio, el Programa de Promoción experimenta una disminución marginal en términos reales, pero casi de un punto porcentual en su participación en el total. Ello se explica principalmente por los Programas de Empleo que el FOSIS asumió durante el 2001.

##### Desglose presupuestario del Programa de Promoción

Cuadro N ° 4--2 "Desglose presupuestario, Programa de Promoción" (M\$2002)

| Detalle                  | Año 2000                |              | Año 2001                |              | Diferencia<br>2001 / 2000<br>en % |
|--------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|-----------------------------------|
|                          | Presupuesto<br>asignado | %            | Presupuesto<br>asignado | %            |                                   |
| Personal                 | 39.745                  | 2.6          | 90.500                  | 5.7          | 127.7                             |
| B y S de consumo         | 26.093                  | 1.7          | 27.287                  | 1.7          | 4.6                               |
| Inversión real           | 13.866                  | 0.9          | 9.606                   | 0.6          | (30.7)                            |
| G. directos del Programa | 1.458.398               | 94.2         | 1.455.868               | 91.3         | (0.2)                             |
| Otros (a)                | 10.677                  | 0.7          | 10.714                  | 0.7          | 0.3                               |
| <b>Total</b>             | <b>1.548.780</b>        | <b>100.0</b> | <b>1.593.975</b>        | <b>100.0</b> | <b>2.9</b>                        |

Fuente: Información Fosis. Arch: ProgramaPromocion2.xls

Notas: (a) Otros corresponde a otros compromisos pendientes y al saldo final de caja, a cuyo monto se le aplica el mismo procedimiento de distribución del gasto administrativo

Reafirmando lo anterior el análisis del cuadro 4-2 revela que si bien el presupuesto asignado presenta un leve aumento de 2.9%, los Gastos directos del Programa, vale decir los fondos destinados a contratar la ejecución de Promoción, se han mantenido relativamente estables para el periodo en análisis.

En cambio se observa un crecimiento mayor en las partidas relacionadas con el apoyo administrativo que el FOSIS entrega al Programa: personal, en el año 2001, tuvo un incremento del 127%, respecto al 2000 y, bienes y servicios de consumo alcanzó sólo al 4,6%. En cambio se produce una disminución del 30,7% en inversión real, para el mismo periodo.

La explicación entregada al Panel es que esta progresión se debe, en buena medida, a los ajustes efectuados en el Presupuesto, en particular en las cuentas de "Gastos asociados a la Administración", la que se ha distribuido de una manera más homogénea entre los Programas, especialmente el ítem referido a los honorarios de los ADL, lo que se refleja en el gasto en personal, que es el rubro que explica, en mayor grado, la variación señalada.

Porcentaje de gasto efectivo sobre presupuesto asignado.

Cuadro N° 4-3 "Presupuesto de Gasto y Ejecución presupuestaria del Programa de Promoción ("M\$ 2002).

| Detalle                 | Año 2000             |                |       | Año 2001             |                |       |
|-------------------------|----------------------|----------------|-------|----------------------|----------------|-------|
|                         | Presupuesto asignado | Gasto efectivo | %     | Presupuesto asignado | Gasto Efectivo | %     |
| Personal                | 39.745               | 39.745         | 100.0 | 90.500               | 88.593         | 97.9  |
| B y S de consumo        | 26.093               | 26.093         | 100.0 | 27.287               | 27.287         | 100.0 |
| Inversión real          | 13.866               | 13.822         | 99,7  | 9.606                | 9.606          | 100.0 |
| G. directo de Promoción | 1.458.398            | 1.457.977      | 100.0 | 1.455.868            | 1.433.219      | 98.4  |
| Otros                   | 10.677               | 196            | 1.8   | 10.714               | 10.713         | 100.0 |
| Total                   | 1.548.780            | 1.537.832      | 99,3  | 1.593.975            | 1.569.418      | 98.5  |

Fuente: Información FOSIS. ProgramaPromocion2.xls

Se observa en el cuadro una ejecución presupuestaria bastante ajustada en que las diferencias en las cifras entre el Presupuesto asignado y el gasto efectivo son poco significativas. De esta manera la ejecución se ajusta a un nivel muy cercano al 100%.

Evolución Anual y por región de los costos de cada componente del Programa.

Se utiliza una distribución proporcional<sup>82</sup> para efectuar esta distribución lineal de los componentes dado que, como el Programa se licita, cada ejecutor puede distribuir su gasto de manera diferente para obtener cada Componente. El FOSIS no audita las estructuras de Costos de sus Ejecutores.

El panel estima que, dado que cada región debe licitar los respectivos proyectos de promoción y que para ello debe realizar unos Términos de Referencia lo que supone un estudio de costos por actividad, no es pertinente esta forma de calculo y sería relevante contar con una información desagregada, en particular para evaluar las intervenciones específicas de los Ejecutores y así estimar la eficiencia y economía con que fue realizado cada componente.

<sup>82</sup> El costo de cada componente se ha efectuado calculándolo como una alícuota del Presupuesto regional asignado al Programa, por lo cual a cada componente, son tres, se les ha asignado un tercio de este valor

## Gasto efectivo por regiones

Cuadro N° 4.4. "Gasto Regional Efectivo de Promoción Año 2000" (M \$ 2002)

| Región        | Gto Administración | Gasto Directo    | Total            |
|---------------|--------------------|------------------|------------------|
| I             | 919                | 51.514           | 52.433           |
| II            | 669                | 36.885           | 37.554           |
| III           | 1.074              | 52.062           | 53.136           |
| IV            | 848                | 124.074          | 124.922          |
| V             | 1.161              | 170.013          | 171.175          |
| VI            | 776                | 77.342           | 78.119           |
| VII           | 1.014              | 142.042          | 143.057          |
| VIII          | 1.077              | 301.261          | 302.338          |
| IX            | 1.076              | 105.002          | 106.078          |
| X             | 1.275              | 127.728          | 129.003          |
| XI            | 763                | 25.785           | 26.547           |
| XII           | 550                | 22.417           | 22.967           |
| RM            | 2.134              | 212.852          | 223.986          |
| Fosis Central | 66.519             | 0                | 66.519           |
| <b>Total</b>  | <b>79.885</b>      | <b>1.457.977</b> | <b>1.537.832</b> |

Fuente: Fosis

Cuadro N°4-5. "Gasto Regional Efectivo Promoción Año 2001" (M\$ 2002)

| Región        | Gasto Administración | Gasto Directo    | Total            |
|---------------|----------------------|------------------|------------------|
| I             | 1.175                | 55.365           | 56.541           |
| II            | 738                  | 60.262           | 61.000           |
| III           | 1.092                | 25.167           | 26.260           |
| IV            | 714                  | 67.568           | 68.282           |
| V             | 1.135                | 90.080           | 91.215           |
| VI            | 881                  | 82.676           | 83.557           |
| VII           | 1.148                | 107.639          | 108.787          |
| VIII          | 967                  | 229.454          | 230.422          |
| IX            | 1.324                | 108.859          | 110.183          |
| X             | 1.458                | 94.607           | 96.065           |
| XI            | 731                  | 28.858           | 29.589           |
| XII           | 528                  | 29.735           | 30.263           |
| RM            | 2.121                | 452.950          | 455.070          |
| Fosis Central | 122.185              | 0                | 122.185          |
| <b>Total</b>  | <b>136.198</b>       | <b>1.433.219</b> | <b>1.569.418</b> |

Fuente: Fosis

## Gasto de Administración con relación al gasto efectivo del programa

Cuadro N° 4-6 "Porcentaje de costo de Administración con relación al Gasto Efectivo del Programa. (M\$2002)

| Años | Gasto efectivo del Programa | Costo Administración | %    |
|------|-----------------------------|----------------------|------|
| 2000 | 1.537.832                   | 79.855               | 5,19 |
| 2001 | 1.569.418                   | 136.198              | 8,68 |

Fuente: Dirección de ADM. y Fin: FOSIS.

Para estimar el monto de los gastos administrativos que implican la ejecución de los diferentes Programas de Inversión, el FOSIS también aplica un mecanismo de distribución de este gasto, suponiendo que a cada Programa debe aplicarse un monto según sean las magnitudes que cada uno de ellos representa en el Conjunto del Fondo de Inversión, de las Transferencias corrientes, distinguiendo las asignaciones e ítem que constituyen estos rubros y a las cuales se les aplica dicha ponderación en la partida que corresponda.

Dada esta forma de establecer el gasto administrativo, como una alícuota para todos sus programas, no tiene mucho sentido regionalizarlo<sup>83</sup>. Así, el análisis del cuadro anterior indica que el Fosis, para el año 2000, estimó un gasto administrativo equivalente al 5.19% y que el año siguiente incremento esta estimación al 8,68%. Este aumento se explica porque el año 2001 se cargó el ítem de honorarios de los ADL.

Esta forma de cálculo del Gasto administrativo de cada Programa no permite evaluar la eficiencia y economía con que se administra cada Programa como tampoco permite establecer compromisos de racionalización en el corto y mediano plazo. Por otra parte, la inexistencia de un centro de costo por programa conspira directamente con la posibilidad de realizar estimaciones reales y fundadas acerca del punto

#### Costo por beneficiario

Otra forma de aproximación para medir la eficiencia del programa es el cálculo del costo unitario, por beneficiario, del Programa de Promoción, lo que se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 4-7 "Costo Total Componentes por beneficiarios y Total programa por Beneficiario. (M\$ 2002)

| Año         | Costo Total Componentes por beneficiario (a) | Costo Total Programa por beneficiario (b) | \$ costo total / Costo componente |
|-------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------|
| 2000        | 8.470                                        | 8.934                                     | 95%                               |
| 2001        | 17.167                                       | 18.799                                    | 91%                               |
| % 2001/2000 | 102,7%                                       | 110,4%                                    |                                   |

Fuente: Información proporcionada al panel por la dirección de Administración y Finanzas

Notas:

- a) Se incluyen todos los beneficiarios de promoción por el costo directo del programa
- b) Al costo directo se han agregado los gastos administrativos

El análisis, que relaciona el gasto directo del programa en relación a su costo de administración, señala que en el año 2000 el costo total de los componentes por beneficiario correspondía al 95%, es decir el gasto de administración fue aproximadamente del 5%. Para el año siguiente esta última cifra se eleva al 9% pero que en términos reales significa un aumento del 251% por beneficiario y, en términos globales un incremento del 70% de este gasto, debido a que los beneficiarios del programa disminuyen a menos de la mitad (172.140 beneficiarios en el 2000 y 83.486 en el 2001) y el programa aumenta su gasto global en alrededor del 2%.

Esta situación de incremento del gasto y disminución de los beneficiarios, se refleja el año 2001 en un aumento del costo de los componentes y del costo del programa por beneficiario respecto a la temporada anterior,

<sup>83</sup> No obstante que se contó con esta información regionalizada, las características de distribución y aplicación de los gastos administrativos por parte del FOSIS le restan utilidad analítica al indicador, el que no da cuenta de los gastos que efectivamente incurrió la institución para apoyar la realización del programa.

A pesar que esta información (BAGPRO) como se ha señalado, no es plenamente confiable, el análisis anterior indica que el programa del año 2001 ha tenido una baja eficiencia con respecto al realizado el año 2000.

El análisis anterior confirma la opinión del panel que es imprescindible calcular el costo por beneficiario lo que debe incluir el costo real incurrido y la determinación de parámetros de magnitud máxima y mínima en el gasto que está dispuesto a realizar el Fosis. Lo que permitirá orientar la inversión general del programa. Si se considera que en el año 2001 con prácticamente la misma inversión el número de beneficiarios fue menos de la mitad un cálculo de este tipo parece imprescindible. De contar con esta información se podrá establecer metas de beneficiarios a atender con los montos de inversión determinados.

No puede dejar de señalarse aquí que el costo por beneficiario debe ser necesariamente el resultado de el costo de la intervención global Fosis. En efecto y dada la estrecha relación entre promoción y los otros dos programas de intervención directa (DS y FP), para calcular el costo real por beneficiario será necesario incluirlos todos, inclusive, los gastos asociados al programa de preinversión los que deberán ser distribuidos, a nivel regional, como una fracción relacionada al número de beneficiarios.

#### 4.1.6. Otros indicadores de eficiencia y economía

Mientras el Fosis no mejore sus niveles de información y su preocupación por mantener información actualizada no se podrán calcular otros indicadores de eficiencia y economía.

### **4.2. Conclusiones sobre la Eficiencia y Economía del Programa**

1. Con la información existente, no se puede responder cuan apropiadas fueron las actividades y los componentes pero dado que se trata de un servicio licitado, donde han participado varios oferentes, se puede inferir que sus costos corresponden a valores de mercado.
2. No se visualizan actividades prescindibles, por el contrario, el panel estima que se requiere de una mayor desagregación de las actividades propuestas lo que permitiría un mejor control de la gestión del ejecutor.
3. El panel no detecto duplicidades con otros programas públicos o privados, sobre todo considerando el objetivo explícito del Programa cual es el de crear "Capital Social" entre los grupos beneficiarios. En este sentido, este es la única iniciativa estatal que persigue, en forma explícita la generación de capital social.
4. El análisis presupuestario revela una leve disminución en el gasto real del programa pero esa disminución llega casi a un punto porcentual en la comparación del gasto de Promoción respecto de los otros programas.
5. Existe una ejecución presupuestaria ajustada en que las diferencias en las cifras entre el presupuesto asignado y el gasto efectivo son poco significativas (99.2% para el 2000 y 98.5% para el 2001).
6. No fue posible calcular los costos reales de cada componente como tampoco compararlos a nivel de regiones, debido a que se calculan como una alícuota del Presupuesto asignado al Programa, asignándole a cada componente un tercio de este valor. Por otra parte, el Fosis no audita las estructuras de Costos de sus Ejecutores

7. A juicio del panel esta forma de calculo no es pertinente y se debería contar con una información desagregada que permitiera evaluar las intervenciones específicas de los Ejecutores y estimar la eficiencia y economía con que fue realizado cada componente.
8. Tampoco existe una estimación real del monto de los gastos administrativos que implican la ejecución de los diferentes Programas de Inversión. El FOSIS aplica un mecanismo de distribución de este gasto, proporcional a las magnitudes que cada programa representa en el Conjunto del Fondo de Inversión. Para el año 2000, la institución estimó que el gasto administrativo de promoción equivalía al 5.19% y que el año siguiente incremento esta estimación al 8,68%. Este aumento se explica porque el año 2001 se cargó el ítem de honorarios de los ADL.
9. Esta forma de calculo del Gasto administrativo de cada Programa no permite evaluar la eficiencia y economía del Programa como tampoco establecer compromisos de racionalización. Esto se debe a que no existen centros costo por programa y la alícuota usada no representa el gasto real.
10. Una aproximación para medir la eficiencia del programa es el cálculo del costo unitario, por beneficiario del Programa de Promoción. El análisis señala que en el año 2000 el costo total componentes por beneficiario fue de \$ 8.934 y que al año siguiente subió a \$ 18.799. Debe señalarse, sin embargo que estas cifras están extraídas de una base de datos no sistematizada por lo que es difícil extraer conclusiones fundadas. Por ejemplo, el aumento de costos por beneficiarios podría deberse a problemas de ingreso de información<sup>84</sup>. Por otra parte, La confiabilidad de las cifras utilizadas que hacen aún mas difícil calcular, con mediana certeza, los costos reales por beneficiario de cada intervención. Lo anterior aparece como una seria debilidad del programa ya que no permite comparar de manera confiable sus esfuerzos de gasto respecto de otros programas u otros servicios del Estado.
11. El panel estima que existe un esfuerzo insuficiente por parte del Fosis en la medición de los costos y beneficios reales que se derivan de implementación de un programa como promoción, el cual, especialmente por su carácter pionero, debe servir como fundamento para la construcción de otras iniciativas similares. En este marco, una medición cualitativa de los beneficios aparece como indispensable.
12. La carencia de un centro de costos individualizado, tanto para el programa en evaluación como los otros dos programas a los que sirve de insumo con la generación de proyectos, aparece como una debilidad en la estructura financiera del sistema. Esta conclusión ha sido emitida también en otras evaluaciones de programas Fosis.

---

<sup>84</sup> Es posible que estén mezclados beneficiarios individuales y grupos

<sup>85</sup> Otros corresponde a otros compromisos pendientes y al saldo final de caja, a cuyo monto se le aplica el mismo procedimiento de distribución del gasto administrativo



## 5 JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD

### 5.1 Análisis y Conclusiones de Aspectos relacionados con la Justificación de la Continuidad del Programa

En relación a la justificación del Programa se puede señalar que las razones que le dieron origen siguen existiendo, vale decir, el significativo segmento de la población que aún subsiste en el estrato de pobreza.

No obstante que los resultados de la evaluación, tanto para eficacia como para eficiencia, no entregan resultados concluyentes que permitan fundar una conclusión respecto de la continuidad del Programa, considerando que se trata del único programa estatal que se destina a la generación de Capital Social el panel opina que es importante continuar con esta alternativa.

No obstante lo anterior, ello debería hacerse bajo las siguientes condiciones mínimas:

- La determinación de la línea base de cada grupo o unidad de intervención de que se trate lo cual deberá servir de insumo ( y medio de contrastación) para el autodiagnóstico.
- Un sistema de monitoreo y evaluación que de cuenta efectiva de los avances que se logran en la consecución de capital social de los beneficiarios.
- A partir de lo anterior, el sistema de monitoreo, construir los indicadores que permitan tomar decisiones respecto de continuar el acompañamiento de los grupos.
- Mejorar la relación entre promoción y las tipologías de proyectos que se financien por medio de FP y DS. Esto implica, por el ejemplo, definir montos máximos a financiar por beneficiario, N° mínimo de beneficiarios por GIF (aunque se hagan categorías por región, por tipo de financiamiento, urbano rural, etc.).
- Una reformulación de los PAC en el sentido de operativizarlos
- Debe existir una “ventanilla “ capaz de absorber las demandas generadas durante el proceso de promoción y que no fueron cubiertas por DS o FP en el período del proyecto de promoción. En efecto, aparece como de la mayor prioridad en la generación de capital social, y en ello coincide toda la literatura especializada, el de proveer de un acompañamiento por períodos mas largos a los beneficiarios de modo que realmente alcancen a completar su Plan de Acción Comunitario.
- La existencia de vinculaciones claras y definidas entre el Programa de Promoción y los dos programas de acción directa del Fosis. En este sentido, promoción aparte de ser un “generador de proyectos” debe presentar indicadores claros que demuestren que se esté logrando el objetivo de generar capital social y convertir el programa en un instrumento concreto, que incida en forma significativa, en el cambio de estado de la población objetivo.

En otras palabras, el programa podrá justificar claramente la necesidad de su continuación, cuando pueda demostrar y, de alguna medida, su aporte en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas a las que se dirige

---

<sup>86</sup> En caso de contar con indicadores a nivel de Fin, se les debe incluir en este cuadro.

Lo anterior no implica dejar de financiar ciertas tipologías de proyectos sino establecer y focalizarse en acciones a donde se asegure en forma mas o menos informada, que aparte del proyecto, se esté dando un impulso para una posibilidad real de inserción social a los sectores mas desprotegidos, vale decir, con una capitalización social, que perdure y madure en el tiempo.

## **6 SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA**

### **6.1 Análisis y Conclusiones de Aspectos relacionados con la Sostenibilidad del Programa**

Este Programa está concebido con una planificación de mediano plazo que se inicio el año 2000 por lo tanto existe un compromiso institucional de continuidad operativa para lograr el cumplimiento de los objetivos que se propusieron, al menos, en este periodo. El proceso de modificación de las Bases Generales del Programa, que no alcanzó a ser revisado por el panel, indica la voluntad institucional en este sentido.

Esto beneficia el cumplimiento de uno de los principales componentes del Programa como es el desarrollo del capital social que se entiende como un proceso de, al menos, mediano plazo. Por otra parte, este compromiso con los actores del proceso como los beneficiarios, municipios, ejecutores significa la posibilidad de producir modificaciones en los distintos niveles para corregir los problemas y lograr sus objetivos.

Probablemente los aspectos donde radica la mayor debilidad potencial para la sostenibilidad del programa sean dos, los cuales han sido analizados anteriormente pero conviene destacarlos en este punto. Por una parte, un cierto grado de desfase entre el modelo de intervención del Fosis y el diseño específico del Programa y, por otra, una excesiva dependencia para el logro de los objetivos propuestos, de un profesional sin un perfil profesional definido como es el ADL.

- En síntesis, el panel opina que para asegurar su sostenibilidad en el tiempo el programa debería estudiar las recomendaciones que se entregan en el presente informe.

## **7 ASPECTOS INNOVADORES DEL PROGRAMA**

### **7.1 Análisis y Conclusiones de Aspectos Innovadores del Programa**

A nuestro juicio, la gran innovación que hace el programa ha sido el destacar el rol del capital social como un elemento significativo a tener en cuenta en la lucha contra la pobreza.

La corta distancia temporal desde el inicio del programa impiden evaluar en profundidad los logros obtenidos, sin embargo, estimamos que se trata de un esfuerzo novedoso desde el aparato del Estado.

#### IV. PRINCIPALES CONCLUSIONES

1. Ha sido difícil para el panel separar y detectar las relaciones que se producen entre las intervenciones de Promoción, las del Modelo Fosis y de los otros tres Programas; Preinversión, Desarrollo Social y Fomento Productivo. Esto es particularmente importante dado que para el caso de los dos últimos programas, sus acciones de proyecto se generan y se implementan a través del programa en evaluación.

De este modo una conclusión global al diseño, es que dado que el principal objetivo de Promoción es la necesidad de generar capital social en los grupos beneficiarios, debió existir un mucho mejor correlato entre este objetivo y las orientaciones específicas que se dio a los otros programas de modo de otorgarle integralidad y coherencia a la intervención.

2. El diseño responde a un diagnóstico que señala que la falta de capital social es un elemento central en la generación de nuevas capacidades en los grupos beneficiarios. En ese sentido, el Programa de Promoción identifica bien el problema y propone explícitamente que para su solución requiere profundizar los aspectos que fortalezcan la capitalización social de los beneficiarios. No obstante, no existió una adecuada caracterización inicial de los grupos o personas pobres – centro de la atención del Fosis -, base sobre la cual debió diseñarse el Programa y que además, sirviera de línea de base o punto de partida para evaluar sus logros.

Tampoco, consideró una definición específica de los grupos de interés final, GIF, del programa, ni de las unidades de intervención territorial, UIL, sino que ésta continuó siendo determinada, institucionalmente, a través de la modalidad IRAL, sin directrices específicas desde el Programa de Promoción.

3. El panel no encontró que en el diseño de Promoción se considerará una orientación clara que delimitará y potenciara la incorporación del capital social dentro del modelo de intervención del Fosis.
4. Dado que Promoción es responsable de la generación de los proyectos no se observa un direccionamiento claro por parte de este programa, que permita definir y potenciar aquellos proyectos de desarrollo social y/o de fomento productivo que efectivamente incentiven la formación y consolidación de capital social en los grupos beneficiarios. Es decir, que permita que DS y FP sean un instrumento para desarrollar y potenciar la generación de las capacidades perseguidas en los grupos.

Tampoco, se ha incorporado en la metodología de acción del programa los mecanismos de control que impidan que en la práctica se produzca lo que señala DESUC, opinión compartida por el panel, que señala que la formulación del proyecto pasa a ser, para los grupos, el producto fundamental del Programa.

5. En general el panel concordó con la lógica vertical entre propósito y componentes de la matriz de marco lógico presentada por el programa. Sin embargo, en la relación entre los componentes y las actividades no se aprecia una correspondencia, en el componente 1, a juicio del panel, las actividades que se definen no son suficientes para garantizar los logros que se desea alcanzar. En el componente 3, correspondiente al acompañamiento en la ejecución de proyectos, se observa una situación similar.
6. El panel no concordó con la lógica horizontal de la matriz de marco lógico, donde existieron diferencias respecto algunos indicadores. Son dos los factores que impiden el cálculo de

éstos; primero, la corta existencia del programa - dos temporadas- y, segundo, la inexistencia de un sistema de monitoreo y evaluación propio del Programa, capaz de generar, desde un inicio, la información que permitiera calcular los indicadores con que se pretende medir los distintos niveles de objetivos.

7. Como se señaló anteriormente, existen una serie de definiciones institucionales que finalmente repercuten en el Programa de Promoción generando algunas contradicciones y vacíos que van a influir en el cumplimiento de sus objetivos.

Promoción ha sido definido como un programa de mediano plazo (3 años), temporalidad que resulta central dado que significa reconocer que los tiempos de inversión que requieran los procesos sociales superan el corto plazo (intervenciones anuales) lo que es ratificado en la evaluación del DESUC que enfatiza como un problema “el corto tiempo de intervención con los grupos”.

Sin embargo, los plazos de intervención de los ejecutores se mantienen entre 7 y 10 meses. Por otra parte, el panel no tiene certeza que se produzca una continuidad de los grupos y en la UIL. Esto significa que la mayoría de estos beneficiarios reciben el apoyo por una vez y posteriormente, deberán continuar en forma autónoma.

8. El modelo de intervención del Fosis en su conjunto se integra y articula a un Sistema de Control de Gestión, a un Sistema de Medición de Satisfacción a los Usuarios, a un Sistema Nacional de Supervisión y, por lo tanto, el Programa de Promoción no incluyó en su diseño un sistema propio de seguimiento y monitoreo que permitiera medir su desempeño. El actual sistema Fosis, con las falencias que se mencionan en el punto correspondiente, pretende medir las acciones e impacto del total de la intervención Fosis pero no ha determinado la forma precisa de medir Promoción.

9. En cada Región existe un coordinador de la gestión de los programas que es el encargado de transmitir los lineamientos nacionales del Programa y los adapta a las condiciones específicas de la región, orienta a los ADL y a los ejecutores en el sentido de la implementación del programa. En las regiones grandes es apoyado por el encargado territorial.

Con respecto a las relaciones con los ejecutores intermedios, el ADL se relaciona en su territorio con los monitores del programa de promoción y el encargado de DGP con el encargado del equipo de promoción

Por otra parte, el ADL a cargo de un territorio formado por una o dos comunas, tiene una responsabilidad múltiple que abarca todos los programas del Fosis con sus diferentes objetivos y contenidos, lo que se manifiestan en una cantidad extensa de funciones, que no corresponden a un perfil profesional definido. Lo anterior implica que, desde un punto de vista operacional, un profesional (contratado a honorarios), tiene una serie de responsabilidades que parecieran exceder el perfil de su cargo. Ello no es menor dado que puede implicar que se enfatizen los aspectos operativos por sobre los estratégicos, materia esencial para direccionar un programa externalizado como Promoción.

10. A pesar que el Programa desarrolla, cada año, un documento con orientaciones generales del Programa y su equipo está constantemente apoyando a las regiones en su implementación, el panel no encontró una definición específica de este apoyo desde la unidad central durante el proceso formulación de las bases regionales, de licitación y ejecución de promoción. Este modelo de operación descentralizado ha funcionado por varios años, pero la revisión de los

distintos antecedentes indica que por tratarse de un nuevo programa con contenidos innovadores como la formación de capital social, es necesario contar con una mayor orientación desde este nivel.

11. Respecto al monitoreo que realiza el Sistema Nacional de Supervisión de proyectos, éste está orientado exclusivamente al control y fiscalización de las actividades realizadas por los ejecutores intermediarios, vale decir a aspectos básicamente administrativos. No existe un sistema que de cuenta de los efectos reales del Programa en términos agregados ya sea a escala comunal, regional o nacional.

Así, las modificaciones que la institución realiza actualmente, por ej. a las propias Bases Generales del Programa, derivan básicamente de procesos de reflexión institucional. El panel considera esto altamente deseable, pero insuficiente si no se considera una medición de los efectos reales que las distintas intervenciones generan sobre los beneficiarios. Vale decir, sin un sistema de monitoreo del programa, será imposible medir la eficacia de la intervención.

13. La forma de transferencia de recursos es adecuada en el sentido que están bien definidas y reglamentados tanto el proceso de licitación como respecto de los pagos al agente externo.
13. Para este programa cuyo objetivo final es la generación de capital social, no ha sido posible elaborar un solo indicador que de cuenta de los avances que se realicen en cada componente y que permitiera demostrar que estos contribuyan realmente a la generación de una “capitalización social”.
14. El componente 1 cuyo objetivo central es la formación de capital social, es un objetivo transversal a todo el proyecto de Promoción lo que debe ser tenido en cuenta al evaluar los logros de cada componente
15. De la evaluación se desprende que el rol del componente N° 3 es el mas claramente definido dado que la misma institución, el Fosis, delega la ejecución de los proyectos asignados en desarrollo social y fomento productivo en los proyectos de promoción. El panel concuerda con las opiniones de Desuc (op. cit.) “los ejecutores realizan un importante rol de acompañamiento a los beneficiarios, que deben realizar una serie de trámites, tales como la apertura de cuentas de ahorro, compras con factura, rendiciones de cuentas, trámites y gestiones que en muchos casos, nunca habían realizado”. En todo caso no se cuenta con los elementos de juicio suficientes para pronunciarse acerca de si efectivamente este acompañamiento genera las capacidades perseguidas en los beneficiarios.
16. Respecto al Propósito del programa y en función de la información existente, no es posible emitir un juicio categórico acerca del su nivel de desempeño. La inexistencia de metas explícitas y de información que permita calcular los indicadores propuestos en la matriz impiden emitir un juicio evaluativo del programa a este nivel.
17. Por otra parte, con relación a los beneficiarios efectivos, no existe una cuantificación al nivel de componentes, como tampoco de los beneficiarios potenciales del programa y, por lo tanto no se puede realizar una análisis de cobertura que relacione la población potencial respecto de los beneficiarios efectivos
18. Respecto al desempeño del programa a nivel de fin, con la distancia temporal existente no es posible fundamentar esta contribución, como tampoco determinar si se han producido efectos no planeados en la población beneficiaria.

19. No se visualizan actividades prescindibles, por el contrario, el panel estima que se requiere de una mayor desagregación de las actividades propuestas lo que permitiría un mejor control de la gestión del ejecutor.
20. El panel no detecto duplicidades con otros programas públicos o privados, sobre todo considerando el objetivo explícito del Programa cual es el de crear "Capital Social" entre los grupos beneficiarios. En este sentido, este es la única iniciativa estatal que persigue, en forma explícita la generación de capital social.
21. El análisis presupuestario revela una leve disminución en el gasto real del programa pero esa disminución llega casi a un punto porcentual cuando se compara el gasto de Promoción respecto de los otros programas en el año 2001.
22. Existe una ejecución presupuestaria bastante ajustada en que las diferencias en las cifras entre el Presupuesto asignado y el gasto efectivo son poco significativas (99,2% para el 2000 y 98,5% para el 2001).
23. No fue posible calcular los costos reales de cada componente como tampoco compararlos a nivel de regiones, debido a que se calculan como una alícuota del Presupuesto asignado al Programa, asignándole a cada componente un tercio de este valor. Por otra parte, el Fosis no audita las estructuras de Costos de sus Ejecutores. Tampoco existe una estimación real del monto de los gastos administrativos que implican a ejecución de los diferentes Programas de Inversión..
24. Una aproximación para medir la eficiencia del programa es el cálculo del costo unitario, por beneficiario del Programa de Promoción. El análisis señala que en el año 2000 el costo total componentes por beneficiario fue de \$ 8.934 y que al año siguiente subió a \$ 18.799. Esta gran diferencia se debe a que los beneficiarios del programa disminuyen a menos de la mitad (172.140 beneficiarios en el 2000 y 83.486 en el 2001) y el programa conserva casi constante su gasto global
25. El panel estima que existe un esfuerzo insuficiente por parte del Fosis en la medición de los costos y beneficios reales que se derivan de implementación de un programa como promoción, el cual, especialmente por su carácter pionero, debe servir como fundamento para la construcción de otras iniciativas similares. En este marco, una medición cualitativa de los beneficios aparece como indispensable.
26. La carencia de un centro de costos individualizado, tanto para el programa en evaluación como los otros dos programas a los que sirve de insumo con la generación de proyectos, aparece como una debilidad en la estructura financiera del sistema. Esta conclusión ha sido emitida también en otras evaluaciones de programas Fosis.
27. En relación a la justificación del Programa se puede señalar que las razones que le dieron origen siguen existiendo, vale decir, el significativo segmento de la población que aún subsiste en el estrato de pobreza. En este contexto, y considerando que se trata del único programa estatal que se destina a la generación de Capital Social el panel opina que es importante continuar con esta alternativa, sin embargo, para ello es importante contar con las condiciones que se han detallado en el texto.

## V. RECOMENDACIONES PRIORIZADAS

### Recomendaciones Priorizadas

#### Recomendaciones que no necesitan recursos adicionales

A pesar que el objetivo del panel era evaluar solamente el Programa de Promoción, este programa está inserto en el Modelo de Intervención del Fosis y por lo tanto está supeditado a definiciones externas, que finalmente, influyen y muchas veces se contraponen a los lineamientos del Programa. Así, el panel cree necesario destacar dos tipos de recomendaciones, las primeras referidas a los cambios y precisiones que se deben establecer desde el modelo general Fosis y segundo, aquellas que son propias del Programa.

#### Recomendaciones al Modelo de Intervención del Fosis

El Fosis debe contemplar reformulaciones en el diseño de su actual modelo de intervención y que tiendan a incorporar una lógica distinta a la tradicional, como es la del Programa de Promoción. Se recomienda analizar los siguientes puntos:

1. Actualmente, el modelo de intervención del Fosis está diseñado para operar anualmente dentro de la modalidad IRAL pero es necesario otorgarle la flexibilidad suficiente para que sea compatible con una perspectiva de mediano plazo como es el caso del Programa de Promoción. La generación de capital social implica dar continuidad a la ejecución del plan de acción comunitaria, PAC, que haya consensuado cada GIF. En este sentido deberá existir un compromiso por parte del Fosis en financiar o coadyuvar en el financiamiento de estas iniciativas y entregar los apoyos necesarios.

Por otra parte, es importante orientar a instancias como la mesa comunal y el concejo municipal sobre los objetivos de promoción, las razones de generar una continuidad en el apoyo a los grupos, el rol de los proyectos en este contexto, etc. de manera que su labor se enmarque dentro de estas líneas.

2. Se requiere mejorar la definición conceptual y operativa, de las Unidades de Intervención Local y de los Grupos de Interés Final, ya que es en estas unidades donde promoción desarrolla la metodología de capacitación y elaboración del autodiagnóstico y de los planes de acción comunitaria que finalmente serán la base, de un trabajo a mediano plazo, del grupo organizado.
12. A juicio del panel el Fosis debería revisar las funciones del equipo de gestión del programa (coordinador de gestión de programas y de los ADL) en cuanto a generar una definición mas acotada de sus funciones sobretodo privilegiando su rol estratégico orientador de la intervención de Promoción. Lo anterior tiene especial relevancia en el caso del ADL, cuyo papel se define como la persona “que expresa la presencia en terreno de la institución, y cumplen un rol de conectores entre las necesidades y aspiraciones de las personas y familias pobres y las redes de bienes y servicios públicos que están a su disposición para enfrentar las dificultades propias de la situación de pobreza en que se encuentran”. El Programa de Promoción debería contar con un coordinador capaz de cumplir un doble papel: estratégico y operativo.

## Recomendaciones al Programa de Promoción

El Fosis debe estudiar algunas modificaciones en el diseño del Programa de Promoción que permitan mejorar su actual ejecución y que contemple los siguientes elementos:

La direccionalidad del Programa de Promoción.

1. El programa debe definir ciertas características mínimas de los proyectos a financiar a través del Programa de Desarrollo Social y de Fomento Productivo, de manera de asegurar que los grupos sigan generando y/o fortaleciendo sus capacidades que les permita mantener y fortalecer su organización generando nuevas iniciativas conjuntas. Dada las restricciones presupuestarias debería preferenciar aquellos proyectos que aportan un beneficio social o productivo de carácter comunitario, un número mínimo de beneficiarios por proyectos, etc. Es decir, Promoción debe definir y precisar aquellos elementos, acciones y procesos que fortalezcan los ejes de trabajo del Programa.

En este sentido el panel recomienda que exista dentro de los programas de desarrollo social y fomento productivo una línea especial a ser financiada a través del trabajo de promoción.

2. Para el Programa resulta central mejorar sus definiciones a nivel de Bases Regionales, ampliando su nivel de detalle y homogeneizando sus contenidos lo que permitirá que la intervención de promoción sea uniforme, medible y comparable a nivel nacional.
3. Promoción debe enfatizar el rol del proyecto que debe ser considerado una herramienta que permita a los grupos enfrentar las distintas etapas organizativas y de gestión con el propósito de solucionar sus problemas y no un fin en sí mismo. Así, se debe incentivar que el proyecto comunitario apunte a que la gestión de un grupo de personas de manera que le permitan reforzar tanto sus relaciones internas como otras con el entorno.
4. Es necesario que las regiones cuenten con un mayor apoyo y orientación del nivel central de manera que los instrumentos que generan como las Bases Regionales reflejen operativamente los lineamientos institucionales del Programa.

## El sistema de monitoreo y evaluación de Promoción

Promoción debe diseñar indicadores propios que le permitan medir el avance del programa que consideren los siguientes aspectos:

5. Se deben buscar indicadores que realmente reflejen los logros del programa en cuanto capital social. En este sentido es importante considerar que los indicadores debieran construirse señalando (precisando) los aprendizajes, las capacidades, etc. posibles de generar en el corto y mediano plazo. Esta precisión dependerá del tipo de proyecto, así por ej. en un proyecto productivo (invernadero) o social comunitario (cancha de fútbol), en el corto plazo podrían medirse las metas productivas establecida en el proyecto de invernadero y en el otro caso la administración que se ha realizado a esta inversión comunitaria (mantención de la cancha, pago de servicios básicos, etc.).
6. El Sistema de Control de Gestión de Proyectos y su base de datos BAGPRO entrega información que puede ser valiosa para la toma de decisiones pero que no ha sido utilizada en generar indicadores para promoción. Sin embargo es necesario homogeneizar esta información para todas las regiones, realizando definiciones básicas de sus campos



como, por ejemplo, tipología de los beneficiarios de promoción (grupos o personas), los beneficiarios y los costos de los proyectos de promoción, de los proyectos de desarrollo social y de fomento productivo formulados, elegibles y seleccionados, etc. Además, se deben especificar los criterios de ingreso, el control posterior y la validación de la información contenida.

### Indicadores recomendados por el panel

#### Información BAGPRO

Sobre la base de la información entregada por el BAGPRO es posible construir los siguientes indicadores:

- Una forma de medir indirectamente el logro del componente N° 1 es bajo la hipótesis de que “los beneficiarios que logran formular proyectos” han adquirido capital social a través de la conformación de un grupo con un objetivo común de mediano plazo, el PAC, se ha calculado el indicador “Porcentaje de beneficiarios con proyectos formulados respecto del total inicial de beneficiarios de promoción”.
- Para el componente 2, otra medición indirecta es la “Relación entre proyectos de promoción y proyectos formulados de desarrollo social y fomento productivo”. Las bases de promoción señalan que se deben generar al menos 3 proyectos por GIF, por lo tanto como se conocen desde un inicio la cantidad de grupos involucrados en cada proyecto de promoción, es posible determinar al inicio del programa esta meta mínima de cumplimiento de cada ejecutor y posteriormente medir su cumplimiento.
- A nivel de propósito el indicador recomendado es “la diferencia del costo por beneficiario de promoción (menos) el costo por beneficiario que ha formulado proyectos”, es decir el monto invertido por promoción en los beneficiarios iniciales del programa menos el monto invertido por promoción en los beneficiarios que han formulado proyecto. Esta diferencia es un indicador de eficiencia en producción de capital social bajo el supuesto de que la formulación de proyectos significa para los beneficiarios, el haber concordado un autodiagnóstico, la elaboración de un plan de acción conjunto de mediano y el establecimiento de una asociatividad para formular esta iniciativa conjunta.

En relación a la eficiencia del programa se pueden calcular tres indicadores:

- Relación entre los montos invertidos en el Programa de Promoción a nivel regional y la inversión generada<sup>87</sup> por los proyectos formulados en FP y DS a nivel regional. Es decir, cuantos pesos generan los 3 proyectos formulados por cada peso invertido en promoción, independiente si son o no financiados, posteriormente por el Fosis.
- Relación entre los montos invertidos en el Programa de Promoción a nivel regional y la inversión generada por otros aportes de los proyectos formulados en FP y DS. Este indicador mide la capacidad de incorporar otros recursos No Fosis a los proyectos formulados, por cada peso invertido en promoción la cantidad de pesos provenientes de otras fuentes de financiamiento. O sea la capacidad que tienen los grupos de incorporarse a redes.

---

<sup>87</sup> Esta inversión es equivalente a la sumatoria de la inversión contemplada en los proyectos, tanto la proveniente del aporte del Fosis como la de otros aporte.

- Relación entre el N° de proyectos formulados en FP y DS y el N° de proyectos elegibles en FP y DS. Este indicador mide la eficiencia del ejecutor, es decir, que porcentaje de los proyectos formulados estaban correctamente elaborados según las exigencias del Fosis.

### Sistema de Supervisión de Proyectos del Fosis

Actualmente, este sistema sólo genera a información a nivel de proyectos sin realizar consolidados por territorio, regionales y/o nacional. Sin embargo, esta información puede ser usada para generar indicadores pero previamente se deben realizar las siguientes definiciones:

- Selección de las principales variables de información que indiquen los productos generados por el Programa de Promoción, por ejemplo N° de GIF, número de PAC realizados, de proyectos formulados, elegibles, seleccionados, N° de beneficiarios por PAC, por proyecto, monto de la inversión, etc.
- Selección de variables que midan calidad. Es necesario realizar una reformulación de los juicios evaluativos y precisiones en la escala de medición que sobre la calidad de los productos realizan los ADL.
- Definir el periodo de seguimiento de estas variables. El panel estima que deben realizarse por un periodo de al menos 3 años.
- Incorporar informes consolidados periódicos por programa y por Comunas o territorio (UIL), a nivel regional y nacional.

Sobre esta base de datos es posible calcular los siguientes indicadores:

### Eficacia

- % de grupos que se mantienen en torno a la iniciativa de intervención original. Se deberá medir a los dos o tres años siguientes a la intervención el número de grupos que aun siguen organizados en torno a la iniciativa original.
- % de grupos a nivel regional que genera por iniciativa propia nuevas articulaciones con otros de manera potenciar sus capacidades como organización. Es decir, cuantos grupos respecto del total se han asociado con otros grupos para generar iniciativas conjuntas al tercer año después de la intervención de promoción.
- % de grupos a nivel regional que genera por iniciativa propia nuevos apoyos para sus proyectos en relación al total. Cuantos grupos respecto del total han logrado financiar otros proyectos sin el apoyo Fosis
- % de cumplimiento del Plan de Acción Comunitaria del GIF, excluyendo la iniciativa financiada por el Fosis durante la ejecución del proyecto Promoción. El número de grupos respecto del total que han financiado otros proyectos contemplados en el PAC.

### Recomendaciones que necesitan recursos adicionales

1. El Fosis debería definir con mayor exactitud el concepto de Capital Social, los objetivos que pretende lograr, especificar los contenidos mínimos y los productos a lograr. Sobre esta base mínima se deberían realizar las propuestas de los ejecutores. El panel recomienda

realizar un estudio específico que contemple orientaciones metodológicas sobre el tema y que deben traspasarse a través de una capacitación a los ADL.

Por estas razones se propone realizar un estudio específico en este sentido. La información de costos que se obtenga de este estudio podrá ser comparada, ya sea utilizando metodologías más teóricas como la evaluación contingente que refleja la disposición a pagar de los beneficiarios por el bien recibido o bien, con parámetros nacionales e internacionales que permitan estimar la eficiencia en el uso de recursos.

2. Encuesta de satisfacción de usuarios. El panel recomienda incorporar al Programa de Promoción en esta encuesta y además, ajustar la escala que mide el grado de satisfacción. Esta encuesta mide Calidad y el indicador recomendado por el panel es:

- % de grupos que se declaran satisfechos con el servicio de promoción en relación al total regional. Se deben considerar aquí, al menos las siguientes variables: Oportunidad respecto de los contenidos<sup>88</sup>; grado de solución del problema inicia derivado del autodiagnóstico; cantidad y calidad de la información recibida, conformidad con el tiempo invertido.

3. Para medir los logros a nivel de fin es necesario realizar una evaluación ex post pero como una práctica habitual en periodos por ejemplo bianuales, es decir parece recomendable que sea una práctica habitual de gestión por parte del Fosis.

No obstante lo anterior, debe reforzarse en el Programa de Promoción una caracterización de los beneficiarios que permita crear una línea base desde la cual se puedan comparar los logros obtenidos por el programa.

### **Recomendación a la DIPRES**

Dado que el Fosis inserta todos sus Programas en un Modelo de Intervención y que, además, descentraliza regionalmente esta inversión a través de la modalidad IRAL, para el panel ha sido difícil separar y detectar las relaciones que se producen entre estas diferentes intervenciones como también diferenciar los productos del Programa de Promoción de los de Desarrollo Social y Fomento Productivo. Sobretudo cuando las acciones de estos últimos se generan y se implementan a través de Promoción. Por otra parte, mecanismos como el control y monitoreo son, también, implementados para el modelo de intervención.

Por lo tanto, el panel recomienda que las evaluaciones futuras al Fosis comprendan la totalidad del modelo de intervención.

## **VI. Referencias**

### **1. Bibliografía**

DESUC (Depto. Sociología Universidad Católica de Chile), "Sistematización del Programa de Promoción 2000, Fondo de Inversión y Solidaridad Social", 2001

---

<sup>88</sup> Existe una secuencia lógica en los temas tratados en capacitación

FOSIS "Proceso de Localización de la Inversión Programática Territorial del Fosis en el año 2002; Índice de priorización de la Inversión Fosis" Subdirección de Gestión de Programas, noviembre 2001.

FOSIS, " Proceso de Planificación de la Intervención para la Inversión Territorial Fosis, año 2002, Matriz de Análisis de riesgos", Subdirección de Gestión de Programas, noviembre 2001(documento interno).

FOSIS, " Proceso de Planificación de la Intervención para la Inversión Territorial Fosis, año 2002, Documento de Apoyo para la Matriz de análisis de riesgos", Subdirección de Gestión de Programas, noviembre 2001.

FOSIS, " Proceso de Planificación de la Intervención para la Inversión Territorial Fosis, año 2002, Documento Base. Etapas y contenidos del proceso de planificación", Subdirección de Gestión de Programas, noviembre 2001(documento interno).

FOSIS, "Documento de Orientaciones Técnicas Operacionales, Programa de Promoción, Nov 1999.

Mideplan, "Bases Generales del Programa de Promoción del Fondo de Solidaridad e Inversión Social", 01 de febrero 2000.

Debe completarse en I Final con citas a pie de pagina

## 2. Entrevistas Realizadas

## **ANEXOS**

- ANEXO 1: Matriz de Evaluación del Programa.**
- ANEXO 2: Antecedentes Presupuestarios y de Costos.**
- ANEXO 3: Propuesta de Matriz de Marco Lógico.**
- ANEXO 4: Propuesta Fosis de Organigramas Regionales.**
- ANEXO 5: Proyectos Productivos y Sociales generados a partir de Promoción. Cuadros de Síntesis.**
- ANEXO 6: Propuesta FOSIS de Organigramas Regionales.**
- ANEXO 7: Ejemplo de cálculo de indicador para medir indirectamente la eficacia del Programa de Promoción.**

## **ANEXO N° 1**

### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA**

## MATRIZ DE MARCO LÓGICO

**NOMBRE DEL PROGRAMA: GENERACIÓN DE CAPACIDADES EN LOCALIDADES POBRES. PROMOCIÓN**

**AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 2000**

**MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y COOPERACIÓN**

**SERVICIO RESPONSABLE: FOSIS**

**PRESUPUESTO ASIGNADO 2001: M\$ 1.402.511**

| ENUNCIADO DEL OBJETIVO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | INDICADORES / INFORMACIÓN                                                                                                             |                                                                                                        | MEDIOS DE VERIFICACIÓN                        | SUPUESTOS                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Enunciado                                                                                                                             | Forma de Cálculo                                                                                       |                                               |                                                                                                                   |
| <p><b>FIN:</b><br/>Contribuir a que los grupos y organizaciones beneficiarias del FOSIS refuercen sus capacidades personales, grupales y organizacionales, su integración a las redes disponibles y a la apropiación de oportunidades y, en general, de todas aquellas herramientas que les permitan incrementar sus posibilidades de influir directamente en las decisiones que les incumben.</p> |                                                                                                                                       |                                                                                                        |                                               |                                                                                                                   |
| <p><b>PROPÓSITO:</b><br/>Grupos de interés final (GIF)<sup>1</sup> desarrollan capacidades para generar y ejecutar sus iniciativas y acceder a redes (con otras organizaciones, siendo éste un actor social reconocido por éstas) de un modo sustentable.</p>                                                                                                                                      | <p><b>Eficacia :</b><br/>1. Porcentaje anual de participantes en el programa con relación al número de participantes programados.</p> | <p>(N° de grupos participantes en el programa año i / N° de participantes programados año i) x 100</p> | <p>Registro de participación y asistencia</p> | <p>Existe financiamiento de otras fuentes públicas o privadas (Fondo de las Américas, Fondos Comunales, etc.)</p> |

<sup>1</sup> Grupo de interés final (GIF): grupo que posee una característica común que los diferencia dentro de un segmento general.

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                             |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>2. Porcentaje anual de grupos de interés participantes que desarrollan actividades para mejorar el funcionamiento de su organización en relación al total.</p> <p>3. Porcentaje anual de grupos de interés con capacidades desarrolladas para generar y ejecutar sus iniciativas en relación al total.</p> <p>4. Porcentaje anual de grupos de interés participantes que generan por iniciativa propia, nuevas articulaciones con otros y negocian nuevos apoyos para sus proyectos en relación al total.</p> <p>5. Porcentaje anual de grupos de interés que participaron en el proceso de promoción con acceso a redes<sup>2</sup> en relación al total.</p> <p>6. Porcentaje anual de las organizaciones de los grupos de interés participantes que logran mejorar su gestión<sup>3</sup> al final de la intervención FOSIS en relación al total.</p> | <p>(N° de grupos participantes que desarrollan actividades para mejorar el funcionamiento de su organización año i / N° de grupos participantes año i) x 100</p> <p>(N° de grupos participantes con capacidades desarrolladas año i / N° de grupos participantes año i) x 100</p> <p>(N° de grupos participantes que generan por iniciativa propia, nuevas articulaciones con otros y negocian nuevos apoyos para sus proyectos año i / N° de grupos participantes año i) x 100</p> <p>(N° de grupos participantes que con acceso a redes año i / N° de grupos participantes año i) x 100</p> <p>(N° de organizaciones participantes que logran mejorar su gestión año i / N° total de organizaciones participantes año i) x 100</p> | <p>Registro de asistencia y participación.</p> <p>Sistema de seguimiento de resultados y medición de impacto</p> <p>Sistema de seguimiento de resultados y medición de impacto</p> <p>Sistema de seguimiento de resultados y medición de impacto. (Pendiente definir la forma de medición).</p> <p>Informes de supervisión. Sistema Nacional de Supervisión. (Pendiente definir la forma de medición).</p> | <p>- Existe un entorno propicio a la integración de los GIF en los procesos de desarrollo económicos o sociales locales</p> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

<sup>2</sup> Con acceso a redes: que interlocutan con la institucionalidad local y se articulan en red con otras organizaciones, en tanto actor social reconocido por éstas.

<sup>3</sup> Mejoran su gestión: se reúnen regularmente y en su interior toman decisiones participativas e informadas proyectando liderazgo validado interna y externamente



|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | <p><b>Calidad:</b></p> <p>1. Porcentaje anual de grupos de interés que participaron en el programa que declaran haber mejorado sus capacidades<sup>4</sup>.</p> <p>2. Porcentaje anual de grupos de interés que se declaran “satisfechos” con los servicios entregados por el programa.</p>         | <p>(N° de grupos participantes que declaran haber mejorado sus capacidades año i / N° de grupos participantes año i) x 100</p> <p>(N° de grupos participantes “satisfechos” con los servicios entregados por el programa año i / N° de grupos participantes año i) x 100</p> | <p>Encuesta FOSIS de satisfacción de usuarios.</p> <p>Encuesta FOSIS de satisfacción de usuarios.</p>                                                                                                                                                                                                             |  |
|  | <p><b>Eficiencia:</b></p> <p>1. Porcentaje anual de gastos administrativos en relación al gasto efectivo total del programa.</p> <p>2. Costo promedio anual del programa por beneficiario (en pesos).</p> <p>3. Costo promedio anual del programa por grupo de interés participante (en pesos).</p> | <p>(Gastos administrativos del programa año i / Gasto efectivo total del Programa año i) x 100</p> <p>(Gasto efectivo total del programa año i / N° de participantes año i)</p> <p>(Gasto efectivo total del programa año i / N° de grupos participantes año i)</p>          | <p>BAGPRO (Banco de gestión de Proyectos), Sistema Nacional de Supervisión, Informe anual subdirección de administración y finanzas (SAF)</p> <p>BAGPRO, SNS, Informe anual subdirección de administración y finanzas (SAF)</p> <p>BAGPRO, SNS, Informe anual subdirección de administración y finanzas (SAF)</p> |  |
|  | <p><b>Economía:</b></p> <p>1. Porcentaje anual de ejecución presupuestaria</p>                                                                                                                                                                                                                      | <p>(Presupuestos gastado año i / Presupuesto asignado año i) x 100</p>                                                                                                                                                                                                       | <p>BAGPRO, SNS, Informe anual subdirección de administración y finanzas (SAF)</p>                                                                                                                                                                                                                                 |  |

<sup>4</sup> Mejoran sus capacidades: que la experiencia vivida les ha permitido conocer y valorar sus propias capacidades, decidir en sus proyectos de vida, acceder a nuevas oportunidades y actuar preservando sus comunidades y las condiciones del entorno.

|                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>COMPONENTE 1:</b></p> <p>Grupos de interés final incrementan su capital social expresado en la realización de autodiagnósticos y planes de acción comunitarios (PAC).</p> | <p><b><u>Eficacia:</u></b></p> <p>1. Porcentaje anual de grupos de interés que desarrollan autodiagnóstico en relación a los grupos participantes del programa.</p> <p>2. Porcentaje anual de grupos de interés que desarrollan planes de acción en relación a los grupos participantes del programa.</p> <p><b><u>Calidad:</u></b></p> <p>1. Porcentaje anual de grupos de interés que se declaran “satisfechos” con los servicios entregados para la realización de autodiagnóstico y planes de acción.</p> <p><b><u>Eficiencia:</u></b></p> <p>1. Costo promedio anual por plan de acción realizado (en pesos).</p> | <p>(N° de grupos de interés con planes de acción diseñados año i / N° total de grupos de interés participantes en el programa año i) x 100</p> <p>(N° de grupos de interés autodiagnóstico realizado año i / N° total de grupos de interés participantes en el programa año i) x 100</p> <p>(N° de grupos participantes “satisfechos” con los servicios entregados por el programa año i / N° de grupos participantes año i) x 100</p> <p>(Gasto efectivo componente 1 año i / N° de planes acción realizados año i)</p> | <p>Informes de supervisión. Sistema Nacional de Supervisión.</p> <p>Informes de supervisión. Sistema Nacional de Supervisión.</p> <p>Encuesta FOSIS de satisfacción de usuarios.</p> <p>BAGPRO, SNS, Informe anual subdirección de administración y finanzas (SAF)</p> | <p>- Existen capacidades de organismos ejecutores, para desarrollar e implementar metodologías apropiadas en los social y lo productivo, para la realización del Programa de Promoción.</p> <p>- Los planes de desarrollo comunal (Pladeco) y, en general, las estrategias de desarrollo municipal, consideran acciones específicas dirigidas a los GIF priorizados por Fosis.</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>COMPONENTE 2:</b></p> <p>Grupos de interés final cuentan con un mínimo de tres perfiles de proyectos elaborados</p>                                       | <p><b><u>Eficacia:</u></b></p> <p>1. Porcentaje anual de grupos de interés asesorados que presentan propuestas técnicamente elegibles a los Programas de desarrollo Social o de Fomento Productivo, en relación al total.</p> <p>2. Porcentaje anual de propuestas de proyectos técnicamente elegibles en relación a los proyectos elaborados.</p> <p>3. Porcentaje anual de perfiles de proyectos que correspondan a los planes de acción realizados.</p> | <p>(N° de grupos de interés que presentan propuestas técnicamente elegibles a los Programas de desarrollo Social o de Fomento Productivo año i / N° de grupos de interés participantes año i) x 100</p> <p>(N° de propuestas técnicamente elegibles año i / N° de proyectos elaborados año i) x 100</p> <p>(N° de perfiles de proyectos que correspondan a los planes de acción realizados año i / N° de perfiles de proyectos realizados año i) x 100</p> | <p>Sistema Nacional de Supervisión.</p> <p>Sistema Nacional de Supervisión</p> <p>Informes de supervisión. Sistema Nacional de Supervisión.</p> <p>Encuesta FOSIS de satisfacción de usuarios.</p> | <p>Sistema Nacional de Supervisión.</p> <p>Sistema Nacional de Supervisión</p> <p>Informes de supervisión. Sistema Nacional de Supervisión.</p> <p>Encuesta FOSIS de satisfacción de usuarios.</p> <p>BAGPRO, SNS, Informe anual subdirección de administración y finanzas (SAF)</p> |
| <p><b><u>Calidad</u></b></p> <p>1. Porcentaje anual de grupos de interés que se declaran “satisfechos” con la asistencia técnica entregada por el programa.</p> | <p><b><u>Eficiencia</u></b></p> <p>1. Costo promedio anual por proyecto elaborado.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>(N° de grupos participantes “satisfechos” con la asistencia técnica entregada por el programa año i / N° de grupos participantes año i) x 100</p> <p>(Gasto efectivo componente 2 año i / N° de proyectos elaborados año i)</p>                                                                                                                                                                                                                         | <p>Encuesta FOSIS de satisfacción de usuarios.</p>                                                                                                                                                 | <p>BAGPRO, SNS, Informe anual subdirección de administración y finanzas (SAF)</p>                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>COMPONENTE 3:</b></p> <p>Grupos de interés final gestionan sus proyectos articulándose con el entorno social e institucional.</p>                                                                                                                                                    | <p><b><u>Eficacia:</u></b></p> <p>1. Porcentaje anual de grupos de interés participantes que gestionan adecuadamente<sup>5</sup> sus proyectos.</p> <p>2. Porcentaje anual de proyectos que cumplen con meta fijada inicialmente.</p> <p>3. Porcentaje anual de proyectos gestionados en el plazo establecido.</p> | <p>(N° de grupos participantes que gestionan adecuadamente sus proyectos año i / N° de grupos participantes que gestionan sus proyectos año i) x 100</p> <p>(N° de proyectos gestionados que cumplen con meta fijada año i / N° de proyectos gestionados año i) x 100</p> <p>(N° de proyectos gestionados en el plazo establecido año i / N° de proyectos gestionados año i) x 100</p> | <p>Informes final de supervisión. Sistema Nacional de Supervisión.</p> <p>Informes final de supervisión. Sistema Nacional de Supervisión.</p> <p>Informes final de supervisión. Sistema Nacional de Supervisión.</p> |
| <p><b><u>Calidad:</u></b></p> <p>1. Porcentaje anual de grupos de interés que declaran que los proyectos gestionados lograron mejorar sus capacidades.</p> <p>2. Porcentaje anual de proyectos que reciben los recursos financieros dentro del plazo establecido en relación al total.</p> | <p><b><u>Calidad:</u></b></p> <p>1. Porcentaje anual de grupos de interés que declaran que los proyectos gestionados lograron mejorar sus capacidades.</p> <p>2. Porcentaje anual de proyectos que reciben los recursos financieros dentro del plazo establecido en relación al total.</p>                         | <p>(N° de grupos participantes que declaran que los proyectos gestionados lograron mejorar sus capacidades año i / N° de grupos participantes año i) x 100</p> <p>(N° de proyectos que reciben los recursos financieros dentro del plazo establecido año i / N° total de proyectos financiados año i) x 100</p>                                                                        | <p>Encuesta FOSIS de satisfacción de usuarios.</p> <p>BAGPRO, SNS, Informe anual subdirección de administración y finanzas (SAF).</p>                                                                                |
| <p><b><u>Eficiencia:</u></b></p> <p>1. Costo promedio anual de proyectos gestionados.</p>                                                                                                                                                                                                  | <p><b><u>Eficiencia:</u></b></p> <p>1. Costo promedio anual de proyectos gestionados.</p>                                                                                                                                                                                                                          | <p>(Gasto efectivo componente 3 año i / N° de proyectos gestionados año i)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>BAGPRO, SNS, Informe anual subdirección de administración y finanzas (SAF)</p>                                                                                                                                    |

<sup>5</sup> Se considera una gestión adecuada, cuando el Supervisor califica Conforme los proyectos de acuerdo a la gestión administrativa realizada.

**ACTIVIDADES:**

**Componente 1**

- Difusión y convocatoria a grupos y organizaciones
- Reunión informativa y definición de grupos de interés
- Taller de resolución de conflictos.
- Taller de liderazgos
- Elaboración de un autodiagnóstico
- Diseño de un plan de acción comunitario
- Seguimiento, control y monitoreo

**Componente 2**

- Capacitación en elaboración de proyectos
- Formulación de perfiles de proyectos
- Búsqueda de otros aportes y complementariedades
- Presentación de perfiles de proyectos a la mesa de trabajo comunal
- Elaboración de proyectos elegibles
- Seguimiento, control y monitoreo FOSIS

**Componente 3**

- Capacitación en gestión de proyectos
- Capacitación en rendición de cuentas (aplicación del manual de cuentas claras).
- Evaluación del servicio entregado por el ejecutor por los beneficiarios
- Seguimiento, control y monitoreo

**ANEXO N° 2**

**ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS**

**Y DE COSTOS**



**DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS  
PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS GUBERNAMENTALES**

(Información recibida 30 de abril. Archivo: ProgramaPromoción.xls)

**ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS Y DE COSTOS**

**Cuadro N°1: Presupuesto de Gasto de la Institución Responsable del Programa y Gasto efectivo  
(en miles de pesos reales)**

| AÑO 2000                      | Presupuesto Asignado |        | Gasto Efectivo    |        | Presupuesto Asignado |        | Gasto Efectivo    |        |
|-------------------------------|----------------------|--------|-------------------|--------|----------------------|--------|-------------------|--------|
|                               | Monto                | %      | Monto             | %      | Monto                | %      | Monto             | %      |
| Personal                      | 776.142              | 98,43% | 763.919           | 1,0732 | 832.956              | 98,43% | 819.838           | 98,43% |
| Bienes y Servicios de Consumo | 509.549              | 99,90% | 509.043           | 1,0732 | 546.848              | 99,90% | 546.305           | 99,90% |
| Inversión Real                | 270.785              | 96,60% | 261.567           | 1,0732 | 290.606              | 96,60% | 280.714           | 96,60% |
| Transferencias                | 28.479.630           | 96,88% | 27.590.482        | 1,0732 | 30.564.339           | 96,88% | 29.610.105        | 96,88% |
| Otros                         | 208.503              | 1,77%  | 3.700             | 1,0732 | 223.765              | 1,77%  | 3.971             | 1,77%  |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>30.244.609</b>    |        | <b>29.128.711</b> |        | <b>32.458.514</b>    |        | <b>31.260.933</b> |        |

| AÑO 2001                      | Presupuesto Asignado |         | Gasto Efectivo    |       | Presupuesto Asignado |         | Gasto Efectivo    |         |
|-------------------------------|----------------------|---------|-------------------|-------|----------------------|---------|-------------------|---------|
|                               | Monto                | %       | Monto             | %     | Monto                | %       | Monto             | %       |
| Personal                      | 2.195.022            | 96,66%  | 2.121.804         | 1,035 | 2.271.848            | 96,66%  | 2.196.067         | 96,66%  |
| Bienes y Servicios de Consumo | 661.831              | 99,50%  | 658.539           | 1,035 | 684.995              | 99,50%  | 681.588           | 99,50%  |
| Inversión Real                | 232.984              | 98,74%  | 230.056           | 1,035 | 241.138              | 98,74%  | 238.108           | 98,74%  |
| Transferencias                | 35.309.535           | 97,21%  | 34.325.790        | 1,035 | 36.545.369           | 97,21%  | 35.527.193        | 97,21%  |
| Otros                         | 259.857              | 100,00% | 259.857           | 1,035 | 268.952              | 100,00% | 268.952           | 100,00% |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>38.659.229</b>    |         | <b>37.596.046</b> |       | <b>40.012.302</b>    |         | <b>38.911.908</b> |         |

| AÑO 2002                      | Presupuesto Asignado | Presupuesto Asignado |
|-------------------------------|----------------------|----------------------|
| Personal                      | 3.024.691            | 3.024.691            |
| Bienes y Servicios de Consumo | 620.488              | 620.488              |
| Inversión Real                | 266.295              | 266.295              |
| Transferencias                | 21.699.207           | 21.699.207           |
| Otros                         | 2.600                | 2.600                |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>25.613.281</b>    | <b>25.613.281</b>    |



Cuadro N°3 Total de Gasto Efectivo del Programa  
(en miles de pesos reales)

PROGRAMA DE PROMOCIÓN

| AÑO  | Gasto Efectivo del Presupuesto Asignado |  |            | Otros Gastos | Total      |
|------|-----------------------------------------|--|------------|--------------|------------|
|      | MONTO                                   |  |            |              |            |
| 2000 |                                         |  | 1.457.977  | 79.855       | 1.537.832  |
| 2001 |                                         |  | 1.433.219  | 136.198      | 1.569.418  |
| 2002 |                                         |  | ////////// | //////////   | ////////// |

**PROGRAMA DE PROMOCIÓN**

|                          |                             |                       |                   |
|--------------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------------|
| <b>AÑO 2002</b>          | <b>Presupuesto Asignado</b> | <b>Gasto Efectivo</b> | <b># DIV/0 </b>   |
| Programa Evaluado        | 1.551.769                   | 7,15%                 | 0 # DIV/0         |
| Resto de Programas Línea | 20.147.438                  | 92,85%                | 0 # DIV/0         |
| <b>Total Programas</b>   | <b>21.699.207</b>           | <b>100,00%</b>        | <b>0 # DIV/0 </b> |

**Gastos Asociados de la Línea**

|                            |                |          |
|----------------------------|----------------|----------|
| Personal                   | 216.304        | 0        |
| Bienes y Servicios de Con: | 44.373         | 0        |
| Inversión                  | 19.043         | 0        |
| Otros                      | 186            | 0        |
| <b>TOTAL</b>               | <b>279.906</b> | <b>0</b> |

**Presupuesto y Gastos Generales del Programa**

| <b>AÑO 2002</b>              | <b>Presupuesto Asignado</b> | <b># REFI</b> | <b>Presupuesto Asignado</b> |
|------------------------------|-----------------------------|---------------|-----------------------------|
| Personal                     | 216.304                     | # REFI        | 216.304                     |
| Bienes y Servicios de Con:   | 44.373                      | # REFI        | 44.373                      |
| Inversión                    | 19.043                      | # REFI        | 19.043                      |
| Gastos Directos del Programa | 1.551.769                   | 0             | 1.551.769                   |
| Otros                        | 186                         | # REFI        | 186                         |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>1.831.675</b>            | <b># REFI</b> | <b>1.831.675</b>            |

Cuadro N°2: Presupuesto de Gasto del Programa y Gasto Efectivo

**PROGRAMA DE PROMOCIÓN**

| AÑO 2000                 | Presupuesto Asignado | Gasto Efectivo    | 4,77%  | 1.358.532  | 4,92%  |
|--------------------------|----------------------|-------------------|--------|------------|--------|
| Programa Evaluado        | 1.358.925            | 1.358.532         |        |            |        |
| Resto de Programas Linea | 27.120.705           | 26.231.950        | 95,23% | 26.231.950 | 95,08% |
| <b>Total Programas</b>   | <b>28.479.630</b>    | <b>27.590.482</b> |        |            |        |

**Gastos Asociados de la Linea**

|                            |               |               |
|----------------------------|---------------|---------------|
| Personal                   | 37.034        | 37.615        |
| Bienes y Servicios de Con: | 24.313        | 25.065        |
| Inversión Real             | 12.921        | 12.879        |
| Otros                      | 9.949         | 182           |
| <b>TOTAL</b>               | <b>84.217</b> | <b>75.741</b> |

**Presupuesto y Gastos Generales del Programa**

| AÑO 2000                   | Presupuesto Asignado | Gasto Efectivo   | 1,0732 | Presupuesto Asignado | Gasto Efectivo   | 100,0%       |
|----------------------------|----------------------|------------------|--------|----------------------|------------------|--------------|
| Personal                   | 37.034               | 37.034           | 1,0732 | 39.745               | 39.745           | 100,0%       |
| Bienes y Servicios de Con: | 24.313               | 24.313           | 1,0732 | 26.093               | 26.093           | 100,0%       |
| Inversión Real             | 12.921               | 12.879           | 1,0732 | 13.866               | 13.822           | 99,7%        |
| Gastos Directos del Prográ | 1.358.925            | 1.358.532        | 1,0732 | 1.458.398            | 1.457.977        | 100,0%       |
| Otros                      | 9.949                | 182              | 1,0732 | 10.677               | 196              | 1,8%         |
| <b>TOTAL</b>               | <b>1.443.142</b>     | <b>1.432.941</b> |        | <b>1.548.780</b>     | <b>1.537.832</b> | <b>99,3%</b> |

Cuadro N°2 Presupuesto de Gasto del Programa y Gasto Efectivo

**PROGRAMA DE PROMOCIÓN**

| AÑO 2001                 | Presupuesto Asignado | Gasto Efectivo    | 3,98%  | 1.384.753  | 4,03%  |
|--------------------------|----------------------|-------------------|--------|------------|--------|
| Programa Evaluado        | 1.406.636            | 1.384.753         |        |            |        |
| Resto de Programas Linea | 33.904.596           | 32.941.037        | 96,02% | 32.941.037 | 95,97% |
| <b>Total Programas</b>   | <b>35.311.232</b>    | <b>34.325.790</b> |        |            |        |

**Gastos Asociados de la Linea**

|                            |                |                |
|----------------------------|----------------|----------------|
| Personal                   | 87.440         | 85.597         |
| Bienes y Servicios de Con: | 26.364         | 26.566         |
| Inversión real             | 9.281          | 9.281          |
| Otros                      | 10.351         | 10.483         |
| <b>TOTAL</b>               | <b>133.436</b> | <b>131.927</b> |

**Presupuesto y Gastos Generales del Programa**

| AÑO 2001                   | Presupuesto Asignado | Gasto Efectivo   | 1,035 | Presupuesto Asignado | Gasto Efectivo   | 97,9%        |
|----------------------------|----------------------|------------------|-------|----------------------|------------------|--------------|
| Personal                   | 87.440               | 85.597           | 1,035 | 90.500               | 88.593           | 97,9%        |
| Bienes y Servicios de Con: | 26.364               | 26.364           | 1,035 | 27.287               | 27.287           | 100,0%       |
| Inversión Real             | 9.281                | 9.281            | 1,035 | 9.606                | 9.606            | 100,0%       |
| Gastos Directos del Prográ | 1.406.636            | 1.384.753        | 1,035 | 1.455.868            | 1.433.219        | 98,4%        |
| Otros                      | 10.351               | 10.351           | 1,035 | 10.714               | 10.713           | 100,0%       |
| <b>TOTAL</b>               | <b>1.540.072</b>     | <b>1.516.346</b> |       | <b>1.593.975</b>     | <b>1.569.418</b> | <b>98,5%</b> |

**Cuadro N° 1: Fuentes de Financiamiento**  
(en miles de pesos reales)

**PROGRAMA DE PROMOCIÓN**

| Fuentes de Financiamiento | 2000      |         | 2001      |         | 2002      |         |
|---------------------------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|
|                           | Monto     | %       | Monto     | %       | Monto     | %       |
| Aporte Fiscal Directo     | 1.548.780 | 100,00% | 1.593.975 | 100,00% | 1.831.675 | 100,00% |

**NOTAS:**

Las cifras indicadas correspondiente a los gastos de: Personal, Bienes y Servicios de Consumo, Inversión Real y Otros, han sido determinados de acuerdo la porción que represente el Programa Evaluado respecto del total de las "Transferencias"

Cuadro N°4: Costo de Producción de los Componentes del Programa

PROGRAMA DE PROMOCIÓN

| 2000                 | I             | II            | III           | IV             | V              | VI            | VII            | VIII           | IX             | X              | XI            | XII           | XIII           | TOTAL            |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|------------------|
| Desarrollo Cap.Hum   | 17.171        | 12.295        | 17.354        | 41.358         | 56.671         | 25.781        | 47.347         | 100.420        | 35.001         | 42.576         | 8.595         | 7.472         | 73.951         | 485.992          |
| Apoyo Elab.Proyectos | 17.171        | 12.295        | 17.354        | 41.358         | 56.671         | 25.781        | 47.347         | 100.420        | 35.001         | 42.576         | 8.595         | 7.472         | 73.951         | 485.992          |
| Acomp.Ejec.Proyectos | 17.171        | 12.295        | 17.354        | 41.358         | 56.671         | 25.781        | 47.347         | 100.420        | 35.001         | 42.576         | 8.595         | 7.472         | 73.951         | 485.992          |
| <b>TOTAL</b>         | <b>51.514</b> | <b>36.885</b> | <b>52.062</b> | <b>124.074</b> | <b>170.013</b> | <b>77.342</b> | <b>142.042</b> | <b>301.261</b> | <b>105.002</b> | <b>127.728</b> | <b>25.785</b> | <b>22.417</b> | <b>221.852</b> | <b>1.457.977</b> |

| 2001                 | I             | II            | III           | IV            | V             | VI            | VII            | VIII           | IX             | X             | XI            | XII           | XIII           | TOTAL            |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|------------------|
| Desarrollo Cap.Hum   | 18.455        | 20.087        | 8.389         | 22.523        | 30.027        | 27.559        | 35.880         | 76.485         | 36.286         | 31.536        | 9.619         | 9.911         | 150.983        | 477.740          |
| Apoyo Elab.Proyectos | 18.455        | 20.087        | 8.389         | 22.523        | 30.027        | 27.559        | 35.880         | 76.485         | 36.286         | 31.536        | 9.619         | 9.911         | 150.983        | 477.740          |
| Acomp.Ejec.Proyectos | 18.455        | 20.087        | 8.389         | 22.523        | 30.027        | 27.559        | 35.880         | 76.485         | 36.286         | 31.536        | 9.619         | 9.911         | 150.983        | 477.740          |
| <b>TOTAL</b>         | <b>55.365</b> | <b>60.262</b> | <b>25.167</b> | <b>67.568</b> | <b>90.080</b> | <b>82.676</b> | <b>107.639</b> | <b>229.454</b> | <b>108.859</b> | <b>94.607</b> | <b>28.858</b> | <b>29.735</b> | <b>452.950</b> | <b>1.433.219</b> |

Cuadro N°5: Costos de Administración y Costos de Producción de los Componentes del Programa  
(en miles de pesos reales)

| Año  | Costos Administrativos | Costos Directos | Total Gasto Efectivo |
|------|------------------------|-----------------|----------------------|
| 2000 | 79.855                 | 1.457.977       | 1.537.832            |
| 2001 | 136.198                | 1.433.219       | 1.569.417            |

## **ANEXO N° 3**

### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA**

## MATRIZ DE MARCO LÓGICO

**NOMBRE DEL PROGRAMA: GENERACIÓN DE CAPACIDADES EN LOCALIDADES POBRES. PROMOCIÓN  
 AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 2000  
 MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y COOPERACIÓN  
 SERVICIO RESPONSABLE: FOSIS  
 PRESUPUESTO ASIGNADO 2001: M\$ 1.402.511**

| ENUNCIADO DEL OBJETIVO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | INDICADORES / INFORMACIÓN                                                                                                                        |                                                                                                        | MEDIOS DE VERIFICACIÓN                        | SUPUESTOS                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Enunciado                                                                                                                                        | Forma de Cálculo                                                                                       |                                               |                                                                                                                   |
| <p><b>FIN:</b><br/>           Contribuir a que los grupos y organizaciones beneficiarias del FOSIS refuercen sus capacidades personales, grupales y organizacionales, su integración a las redes disponibles y a la apropiación de oportunidades y, en general, de todas aquellas herramientas que les permitan incrementar sus posibilidades de influir directamente en las decisiones que les incumben.</p> |                                                                                                                                                  |                                                                                                        |                                               |                                                                                                                   |
| <p><b>PROPÓSITO:</b><br/>           Grupos de interés final (GIF)<sup>1</sup> desarrollan capacidades para generar y ejecutar sus iniciativas y acceder a redes (con otras organizaciones, siendo éste un actor social reconocido por éstas) de un modo sustentable.</p>                                                                                                                                      | <p><b>Eficacia :</b><br/>           1. Porcentaje anual de participantes en el programa con relación al número de participantes programados.</p> | <p>(N° de grupos participantes en el programa año i / N° de participantes programados año i) x 100</p> | <p>Registro de asistencia y participación</p> | <p>Existe financiamiento de otras fuentes públicas o privadas (Fondo de las Américas, Fondos Comunales, etc.)</p> |

<sup>1</sup> Grupo de interés final (GIF): grupo que posee una característica común que los diferencia dentro de un segmento general.

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                             |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>2. Porcentaje anual de grupos de interés que desarrollan actividades para mejorar el funcionamiento de su organización en relación al total.</p> <p>3. Porcentaje anual de grupos de interés con capacidades desarrolladas para generar y ejecutar sus iniciativas en relación al total.</p> <p>4. Porcentaje anual de grupos de interés que desarrollan actividades para mejorar el funcionamiento de su organización año i / N° de grupos participantes año i) x 100</p> <p>5. Porcentaje anual de grupos de interés que participan en el proceso de promoción con acceso a redes<sup>2</sup> en relación al total.</p> <p>6. Porcentaje anual de las organizaciones de los grupos de interés que logran mejorar su gestión<sup>3</sup> al final de la intervención FOSIS en relación al total.</p> | <p>(N° de grupos participantes que desarrollan actividades para mejorar el funcionamiento de su organización año i / N° de grupos participantes año i) x 100</p> <p>(N° de grupos participantes con capacidades desarrolladas año i / N° de grupos participantes año i) x 100</p> <p>(N° de grupos participantes que generan por iniciativa propia, nuevas articulaciones con otros y negocian nuevos apoyos para sus proyectos año i / N° de grupos participantes año i) x 100</p> <p>(N° de grupos participantes que con acceso a redes año i / N° de grupos participantes año i) x 100</p> <p>(N° de organizaciones participantes que logran mejorar su gestión año i / N° total de organizaciones participantes año i) x 100</p> | <p>Registro de asistencia y participación.</p> <p>Sistema de seguimiento de resultados y medición de impacto</p> <p>Sistema de seguimiento de resultados y medición de impacto</p> <p>Sistema de seguimiento de resultados y medición de impacto.</p> <p>(Pendiente definir la forma de medición).</p> <p>Informes de supervisión. Sistema Nacional de Supervisión. (Pendiente definir la forma de medición).</p> | <p>- Existe un entorno propicio a la integración de los GIF en los procesos de desarrollo económicos o sociales locales</p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

<sup>2</sup> Con acceso a redes: que interlocutan con la institucionalidad local y se articulan en red con otras organizaciones, en tanto actor social reconocido por éstas.

<sup>3</sup> Mejoran su gestión: se reúnen regularmente y en su interior toman decisiones participativas e informadas proyectando liderazgo validado interna y externamente



|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | <p><b>Calidad:</b></p> <p>1. Porcentaje anual de grupos de interés que participaron en el programa que declaran haber mejorado sus capacidades<sup>4</sup>.</p> <p>2. Porcentaje anual de grupos de interés que se declaran “satisfechos” con los servicios entregados por el programa.</p>         | <p>(N° de grupos participantes que declaran haber mejorado sus capacidades año i / N° de grupos participantes año i) x 100</p> <p>(N° de grupos participantes “satisfechos” con los servicios entregados por el programa año i / N° de grupos participantes año i) x 100</p> | <p>Encuesta FOSIS de satisfacción de usuarios.</p> <p>Encuesta FOSIS de satisfacción de usuarios.</p>                                                                                                                                                                                                             |  |
|  | <p><b>Eficiencia:</b></p> <p>1. Porcentaje anual de gastos administrativos en relación al gasto efectivo total del programa.</p> <p>2. Costo promedio anual del programa por beneficiario (en pesos).</p> <p>3. Costo promedio anual del programa por grupo de interés participante (en pesos).</p> | <p>(Gastos administrativos del programa año i / Gasto efectivo total del Programa año i) x 100</p> <p>(Gasto efectivo total del programa año i / N° de participantes año i)</p> <p>(Gasto efectivo total del programa año i / N° de grupos participantes año i)</p>          | <p>BAGPRO (Banco de gestión de Proyectos), Sistema Nacional de Supervisión, Informe anual subdirección de administración y finanzas (SAF)</p> <p>BAGPRO, SNS, Informe anual subdirección de administración y finanzas (SAF)</p> <p>BAGPRO, SNS, Informe anual subdirección de administración y finanzas (SAF)</p> |  |
|  | <p><b>Economía:</b></p> <p>1. Porcentaje anual de ejecución presupuestaria</p>                                                                                                                                                                                                                      | <p>(Presupuestos gastado año i / Presupuesto asignado año i) x 100</p>                                                                                                                                                                                                       | <p>BAGPRO, SNS, Informe anual subdirección de administración y finanzas (SAF)</p>                                                                                                                                                                                                                                 |  |

<sup>4</sup> Mejoran sus capacidades: que la experiencia vivida les ha permitido conocer y valorar sus propias capacidades, decidir en sus proyectos de vida, acceder a nuevas oportunidades y actuar preservando sus comunidades y las condiciones del entorno.

|                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>COMPONENTE 1:</b></p> <p>Grupos de interés final incrementan su capital social expresado en la realización de autodiagnósticos y planes de acción comunitarios (PAC).</p> | <p><b><u>Eficacia:</u></b></p> <p>1. Porcentaje anual de grupos de interés que desarrollan autodiagnóstico en relación a los grupos participantes del programa.</p> <p>2. Porcentaje anual de grupos de interés que desarrollan planes de acción en relación a los grupos participantes del programa.</p> <p><b><u>Calidad:</u></b></p> <p>1. Porcentaje anual de grupos de interés que se declaran “satisfechos” con los servicios entregados para la realización de autodiagnóstico y planes de acción.</p> <p><b><u>Eficiencia:</u></b></p> <p>1. Costo promedio anual por plan de acción realizado (en pesos).</p> | <p>(N° de grupos de interés con planes de acción diseñados año i / N° total de grupos de interés participantes en el programa año i) x 100</p> <p>(N° de grupos de interés autodiagnóstico realizado año i / N° total de grupos de interés participantes en el programa año i) x 100</p> <p>(N° de grupos participantes “satisfechos” con los servicios entregados por el programa año i / N° de grupos participantes año i) x 100</p> <p>(Gasto efectivo componente 1 año i / N° de planes acción realizados año i)</p> | <p>Informes de supervisión. Sistema Nacional de Supervisión.</p> <p>Informes de supervisión. Sistema Nacional de Supervisión.</p> <p>Encuesta FOSIS de satisfacción de usuarios.</p> <p>BAGPRO, SNS, Informe anual subdirección de administración y finanzas (SAF)</p> | <p>- Existen capacidades de organismos ejecutores, para desarrollar e implementar metodologías apropiadas en los social y lo productivo, para la realización del Programa de Promoción.</p> <p>- Los planes de desarrollo comunal (Pladeco) y, en general, las estrategias de desarrollo municipal, consideran acciones específicas dirigidas a los GIF priorizados por Fosis.</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p><b>COMPONENTE 2:</b></p> <p>Grupos de interés final cuentan con un mínimo de tres perfiles de proyectos elaborados</p> | <p><b><u>Eficacia:</u></b></p> <p>1. Porcentaje anual de grupos de interés asesorados que presentan propuestas técnicamente elegibles a los Programas de desarrollo Social o de Fomento Productivo, en relación al total.</p> <p>2. Porcentaje anual de propuestas de proyectos técnicamente elegibles en relación a los proyectos elaborados.</p> <p>3. Porcentaje anual de perfiles de proyectos que correspondan a los planes de acción realizados.</p> <p><b><u>Calidad</u></b></p> <p>1. Porcentaje anual de grupos de interés que se declaran “satisfechos” con la asistencia técnica entregada por el programa.</p> <p><b><u>Eficiencia</u></b></p> <p>1. Costo promedio anual por proyecto elaborado.</p> | <p>(N° de grupos de interés que presentan propuestas técnicamente elegibles a los Programas de desarrollo Social o de Fomento Productivo año i / N° de grupos de interés participantes año i) x 100</p> <p>(N° de propuestas técnicamente elegibles año i / N° de proyectos elaborados año i) x 100</p> <p>(N° de perfiles de proyectos que correspondan a los planes de acción realizados año i / N° de perfiles de proyectos realizados año i) x 100</p> <p>(N° de grupos participantes “satisfechos” con la asistencia técnica entregada por el programa año i / N° de grupos participantes año i) x 100</p> <p>(Gasto efectivo componente 2 año i / N° de proyectos elaborados año i)</p> | <p>Sistema Nacional de Supervisión.</p> <p>Sistema Nacional de Supervisión</p> <p>Informes de supervisión. Sistema Nacional de Supervisión.</p> <p>Encuesta FOSIS de satisfacción de usuarios.</p> <p>BAGPRO, SNS, Informe anual subdirección de administración y finanzas (SAF)</p> |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

|                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p><b>COMPONENTE 3:</b></p> <p>Grupos de interés final gestionan sus proyectos articulándose con el entorno social e institucional.</p> | <p><b><u>Eficacia:</u></b></p> <p>1. Porcentaje anual de grupos de interés participantes que gestionan adecuadamente<sup>5</sup> sus proyectos.</p> <p>2. Porcentaje anual de proyectos que cumplen con meta fijada inicialmente.</p> <p>3. Porcentaje anual de proyectos gestionados en el plazo establecido.</p> <p><b><u>Calidad:</u></b></p> <p>1. Porcentaje anual de grupos de interés que declaran que los proyectos gestionados lograron mejorar sus capacidades.</p> <p>2. Porcentaje anual de proyectos que reciben los recursos financieros dentro del plazo establecido en relación al total.</p> <p><b><u>Eficiencia:</u></b></p> <p>1. Costo promedio anual de proyectos gestionados.</p> | <p>(N° de grupos participantes que gestionan adecuadamente sus proyectos año i / N° de grupos participantes que gestionan sus proyectos año i) x 100</p> <p>(N° de proyectos gestionados que cumplen con meta fijada año i / N° de proyectos gestionados año i) x 100</p> <p>(N° de proyectos gestionados en el plazo establecido año i / N° de proyectos gestionados año i) x 100</p> <p>(N° de grupos participantes que declaran que los proyectos gestionados lograron mejorar sus capacidades año i / N° de grupos participantes año i) x 100</p> <p>(N° de proyectos que reciben los recursos financieros dentro del plazo establecido año i / N° total de proyectos financiados año i) x 100</p> <p>(Gasto efectivo componente 3 año i / N° de proyectos gestionados año i)</p> | <p>Informes final de supervisión. Sistema Nacional de Supervisión.</p> <p>Informes final de supervisión. Sistema Nacional de Supervisión.</p> <p>Informes final de supervisión. Sistema Nacional de Supervisión.</p> <p>Encuesta FOSIS de satisfacción de usuarios.</p> <p>BAGPRO, SNS, Informe anual subdirección de administración y finanzas (SAF).</p> <p>BAGPRO, SNS, Informe anual subdirección de administración y finanzas (SAF)</p> |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

<sup>5</sup> Se considera una gestión adecuada, cuando el Supervisor califica Conforme los proyectos de acuerdo a la gestión administrativa realizada.

**ACTIVIDADES:**

**Componente 1**

- Difusión y convocatoria a grupos y organizaciones
- Reunión informativa y definición de grupos de interés
- Taller de resolución de conflictos.
- Taller de liderazgos
- Elaboración de un autodiagnóstico
- Diseño de un plan de acción comunitario
- Seguimiento, control y monitoreo

**Componente 2**

- Capacitación en elaboración de proyectos
- Formulación de perfiles de proyectos
- Búsqueda de otros aportes y complementariedades
- Presentación de perfiles de proyectos a la mesa de trabajo comunal
- Elaboración de proyectos elegibles
- Seguimiento, control y monitoreo FOSIS

**Componente 3**

- Capacitación en gestión de proyectos
- Capacitación en rendición de cuentas (aplicación del manual de cuentas claras).
- Evaluación del servicio entregado por el ejecutor por los beneficiarios
- Seguimiento, control y monitoreo

**ANEXO N° 4**

**Calculo Indicadores del Programa**

**Con Propuestas del Panel**



**MEDICIÓN DE INDICADORES MATRIZ DE MARCO LÓGICO  
PROGRAMA DE PROMOCION**

| Evolución de Indicadores / Información |                                                                                                                                                                                           | CUANTIFICACIÓN   |                    |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------|
| INDICADORES / INFORMACIÓN              | Forma de Cálculo                                                                                                                                                                          | 2000             | 2001               |
|                                        |                                                                                                                                                                                           | Enunciado        |                    |
| <b>SITO:</b>                           |                                                                                                                                                                                           |                  |                    |
| de interés final desarrollan           |                                                                                                                                                                                           | S/i              | s/i <sup>7</sup> . |
| ades para generar                      |                                                                                                                                                                                           |                  |                    |
| tar sus iniciativas                    | 1. Porcentaje anual de participantes en el programa con relación al número de participantes programados                                                                                   |                  |                    |
| er a redes de un                       | 2. Porcentaje anual de grupos de interés participantes que desarrollan actividades para mejorar el funcionamiento de su organización en relación al total                                 | s/i <sup>1</sup> |                    |
| istentable.                            | 3. Porcentaje anual de grupos de interés con capacidades desarrolladas para generar y ejecutar sus iniciativas en relación al total                                                       | s/i <sup>2</sup> |                    |
|                                        | 4. Porcentaje anual de grupos de interés participantes que generan por iniciativa propia nuevas articulaciones con otros y negocian nuevos apoyos para sus proyectos en relación al total | s/i <sup>3</sup> |                    |
|                                        | 5. Porcentaje anual de grupos de interés que participaron en el proceso de promoción con acceso a redes en relación al total.                                                             | s/i <sup>4</sup> |                    |
|                                        | 6. Porcentaje anual de las organizaciones de los grupos de interés participantes que logran mejorar su gestión al final de la intervención Fosis en relación al total                     | s/i <sup>5</sup> |                    |
|                                        | 7. Porcentaje de grupos que generan por iniciativa propia nuevos apoyos para sus proyectos.                                                                                               | s/i <sup>6</sup> |                    |

<sup>1</sup> El indicador no es puede medir



| Evolución de Indicadores / Información |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                          | Cuantificación                               |                                     |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------|
| Objetivo                               | Indicador                                                                                                                                                                                                                                         | Forma de Cálculo                                                                                                                                                                                                                                         | 2000                                         | 2001                                |
|                                        | Enunciado                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                              |                                     |
|                                        | <u>Calidad:</u><br>1. Porcentaje anual de grupos de interés que participaron en el programa que declaran haber mejorado sus capacidades.<br>2. Porcentaje anual de grupos de interés que se declaran "satisfechos" con los servicios del programa | (N° de grupos participantes que declaran haber mejorado sus capacidades año i / N° de grupos año i) x 100.<br><br>(N° de grupos participantes "satisfechos" con los servicios entregados por el programa año i / N° de grupos participantes año i) x 100 | s/i <sup>8</sup><br><br>s/i <sup>9</sup>     |                                     |
|                                        | <u>Eficiencia:</u><br>1. Porcentaje anual de gasto administrativo en relación al gasto efectivo del programa.<br>2. Costo promedio anual del programa por beneficiario<br>3. Costo promedio anual del programa por grupo de interés participante  | (Gasto administrativo del programa año i /gasto efectivo del programa año i) x 100<br>(gasto efectivo total del Programa año i / N° de participantes año i)<br>(gasto efectivo total del Programa año i / N° de participantes año i)                     | 5.19<br><br>\$8.470<br><br>s/i <sup>10</sup> | 8.68<br><br>\$ 17.167 <sup>11</sup> |
|                                        | <u>Economía:</u><br>4. Porcentaje de ejecución presupuestaria.                                                                                                                                                                                    | (Presupuesto gastado año i / Presupuesto asignado año i) *100                                                                                                                                                                                            | 99.3                                         | 98.5                                |

<sup>2</sup> No existe definición operativa para "capacidades desarrolladas"

<sup>3</sup> El Programa no maneja ningún tipo de información que permita medir el indicador

<sup>4</sup> El Programa no maneja ningún tipo de información que permita medir el indicador

<sup>5</sup> No se define que como se mide la mejoría de la gestión

<sup>6</sup> No existe información para medir el indicador

<sup>7</sup> No se puede calcular puesto que no había meta de participantes programados

<sup>8</sup> No existe información sistematizada acerca del grado satisfacción de usuarios

<sup>9</sup> No existe información sistematizada acerca del grado satisfacción de usuarios

<sup>10</sup> No existe información del número de grupos participantes.

<sup>11</sup> En \$ 2002

| Evolución de Indicadores / Información                                                                                 |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                           | Cuantificación    |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------|
| Objetivo                                                                                                               | Indicador                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                           | 2000              | 2001 |
|                                                                                                                        | Enunciado                                                                                                                                                                         | Forma de Cálculo                                                                                                                                                          |                   |      |
| <u>ente 1:</u><br>de interés<br>itan su capital social<br>lo en la realización de<br>nóstico y planes de<br>omunitaria | <u>Eficacia:</u><br>1. Porcentaje anual de grupos de interés que desarrollan autodiagnósticos en relación a los grupos participantes en el programa                               | (Nº de grupos de interés con autodiagnóstico año i / Nº total de beneficiarios realizados año i / Nº total de grupos de interés participantes en el programa año i) x 100 | s/i <sup>12</sup> |      |
|                                                                                                                        | 2. Porcentaje anual de grupos de interés que desarrollan planes de acción en relación a los grupos participantes en el programa                                                   | Nº de grupos de interés con planes de acción diseñados año i / Nº total de grupos de interés participantes en el programa año i) x 100                                    | s/i <sup>13</sup> |      |
|                                                                                                                        | 3. Relación entre los beneficiarios de promoción y los beneficiarios que formularon proyectos                                                                                     | Nº total de beneficiarios participantes en promoción año i / Nº total de beneficiarios que formularon proyectos el año i                                                  | s/i <sup>14</sup> |      |
|                                                                                                                        | 4. Relación entre inversión en Promoción y generación de otros aportes No Fosis, en Proyectos de DS y FP formulado                                                                | Monto inversión total en promoción año i / sumatoria monto inversión aportes no Fosis, en Proyectos de DS y FP formulados                                                 | 3,2               | 2,2  |
|                                                                                                                        | <u>Calidad:</u><br>1. Porcentaje anula de grupos de interés que se declaran "satisfechos" con los servicios entregados para la realización de autodiagnóstico y planes de acción. | (Nº de grupos participantes "satisfechos" con los servicios entregados por el programa año i / Nº de grupos participantes año i) x 100                                    | s/i <sup>15</sup> | ---  |
| <u>Eficiencia:</u><br>1. Costo promedio anual por plan realizado.                                                      | (Gasto efectivo componente 1 año i / Nº de planes de acción realizados año i)                                                                                                     | S/i <sup>16</sup>                                                                                                                                                         | ---               |      |

<sup>12</sup> El Fosis no maneja información al respecto

<sup>13</sup> El Fosis no maneja información al respecto

<sup>14</sup> La información existente no es confiable

<sup>15</sup> No se define "satisfacción". No existe la información para medir el indicador

<sup>16</sup> El Fosis no tiene información de costos por componente ni tampoco el número de planes de acción realizados

| Evolución de Indicadores / Información                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Cuantificación                                                                  |      |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------|
| Objetivo                                                                        | Indicador                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Forma de Cálculo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2000                                                                            | 2001 |
| <b>ONENTE 2:</b><br>de interés final con un mínimo de perfiles de proyectos los | <b>Enunciado</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Forma de Cálculo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2000                                                                            | 2001 |
|                                                                                 | <b>Eficacia:</b><br>1. Porcentaje anual de grupos de interés asesorados que presentan propuestas técnicamente elegibles a los Programas de desarrollo Social o de Fomento Productivo, en relación al total.<br>2. Porcentaje anual de propuestas de proyectos técnicamente elegibles en relación a los proyectos elaborados.<br>3. Porcentaje anual de perfiles de proyectos que correspondan a los planes de acción realizados.<br>4. Relación entre los proyectos de promoción y el número de proyectos formulados para ser presentados a los Programas DS y FP | (N° de grupos de interés que presentan propuestas técnicamente elegibles a los Programas de desarrollo Social o de Fomento Productivo año i / N° de grupos de interés participantes año i) x 100<br><br>(N° de propuestas técnicamente elegibles año i / N° de proyectos elaborados año i) x 100<br><br>(N° de perfiles de proyectos que correspondan a los planes de acción realizados año i / N° de perfiles de proyectos realizados año i) x 100<br><br>N° de proyectos de promoción ejecutados el año i / N° de proyectos formulados para los programas de DS y FP | s/i <sup>17</sup><br><br>s/i <sup>18</sup><br><br>s/i <sup>19</sup><br><br>24,2 | 19,8 |
|                                                                                 | <b>Calidad</b><br>1. Porcentaje anual de grupos de interés que se declaran "satisfechos" con la asistencia técnica entregada en la elaboración de proyectos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | (N° de grupos participantes "satisfechos" con la asistencia técnica entregada por el programa año i / N° de grupos participantes año i) x 100                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | s/i <sup>20</sup>                                                               |      |
|                                                                                 | <b>Eficiencia</b><br>1. Costo promedio anual por proyecto elaborado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | (Gasto efectivo componente 2 año i / N° de proyectos elaborados año i)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | s/i <sup>21</sup>                                                               |      |

<sup>17</sup> El Fosis no maneja información sobre los GIF

<sup>18</sup> El Fosis no maneja información al respecto

<sup>19</sup> El Fosis no maneja información al respecto

<sup>20</sup> La encuesta de satisfacción de usuarios no incluye al Programa de Promoción

<sup>21</sup> El Fosis no lleva el gasto dividido por componente

| Evolución de Indicadores / Información                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Cuantificación                                                      |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------|
| Objetivo                                                                                           | Indicador                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Forma de Cálculo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2000                                                                | 2001 |
| <b>ONENTE 3:</b><br>de interés final<br>in sus proyectos<br>idose con el entorno<br>institucional. | <b>Enunciado</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                     |      |
|                                                                                                    | <b>Eficacia:</b><br>1. Porcentaje anual de grupos de interés<br>participantes que gestionan adecuadamente <sup>22</sup><br>sus proyectos.<br>2. Porcentaje anual de proyectos que cumplen<br>con meta fijada inicialmente.<br>3. Porcentaje anual de proyectos gestionados<br>en el plazo establecido. | (N° de grupos participantes que gestionan adecuadamente sus<br>proyectos año i / N° de grupos participantes que gestionan<br>sus proyectos año i) x 100<br><br>(N° de proyectos gestionados que cumplen con meta fijada<br>año i / N° de proyectos gestionados año i) x 100<br><br>(N° de proyectos gestionados en el plazo establecido año i /<br>N° de proyectos gestionados año i) x 100 | s/i <sup>23</sup><br><br>s/i <sup>24</sup><br><br>s/i <sup>25</sup> |      |
|                                                                                                    | <b>Calidad:</b><br>1. Porcentaje anual de grupos de interés que<br>declaran que los proyectos gestionados<br>lograron mejorar sus capacidades.<br>2. Porcentaje anual de proyectos que reciben<br>los recursos financieros dentro del plazo<br>establecido en relación al total.                       | (N° de grupos participantes que declaran que los proyectos<br>gestionados lograron mejorar sus capacidades año i / N° de<br>grupos participantes año i) x 100<br><br>(N° de proyectos que reciben los recursos financieros dentro<br>del plazo establecido año i / N° total de proyectos financiados<br>año i) x 100                                                                        | s/i <sup>26</sup><br><br>s/i <sup>27</sup>                          |      |
|                                                                                                    | <b>Eficiencia:</b><br>1. Costo promedio anual de proyectos<br>gestionados.                                                                                                                                                                                                                             | (Gasto efectivo componente 3 año i / N° de proyectos<br>gestionados año i)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | S/i <sup>28</sup>                                                   |      |

<sup>22</sup> Se considera una gestión adecuada, cuando el Supervisor califica Conforme los proyectos de acuerdo a la gestión administrativa realizada.

<sup>23</sup> El Programa no cuenta con la información que permita calcular este indicador

<sup>24</sup> El Programa no cuenta con la información que permita calcular este indicador

<sup>25</sup> El Programa no cuenta con la información que permita calcular este indicador

<sup>26</sup> La encuesta de satisfacción de usuarios no incluye al Programa de Promoción

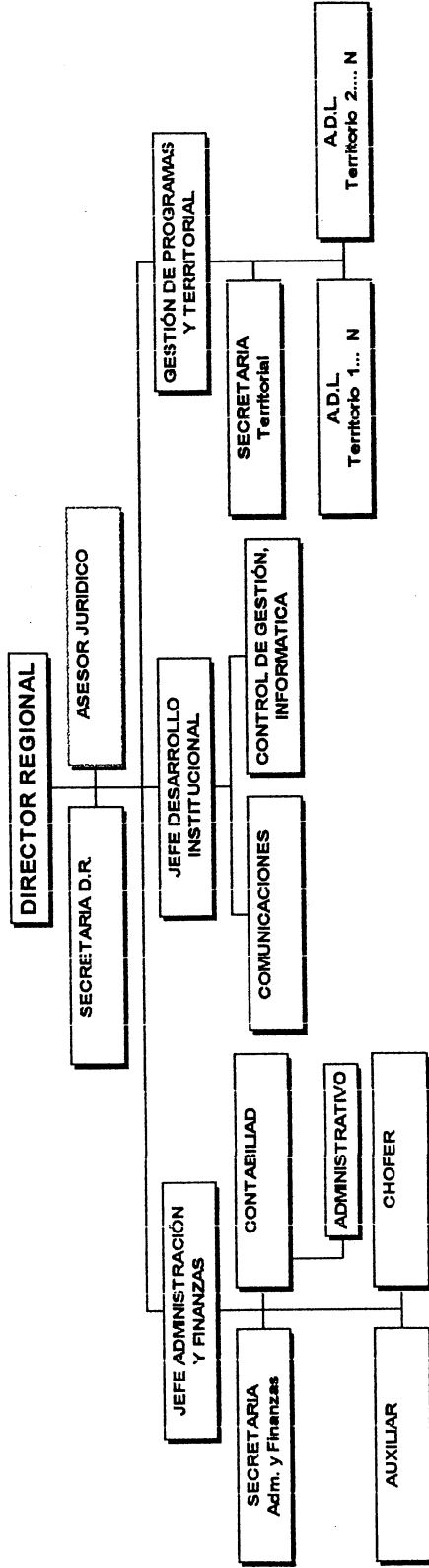
<sup>27</sup> El Programa no cuenta con la información que permita calcular este indicador

<sup>28</sup> El Fosis no calcula el costo real de cada componente del programa

**ANEXO N° 5**

**Propuesta Fosis de Organigramas Regionales**

REGION PEQUEÑA : I, II, III, XI, XII  
2001



**FUNCIONES DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

- Propuesta y gestión de presupuesto anual
- Soporte Administrativo y Administración de Personal
- Contabilidad y Finanzas
- Servicios Generales
- Atención de Usuarios
- Recursos Humanos

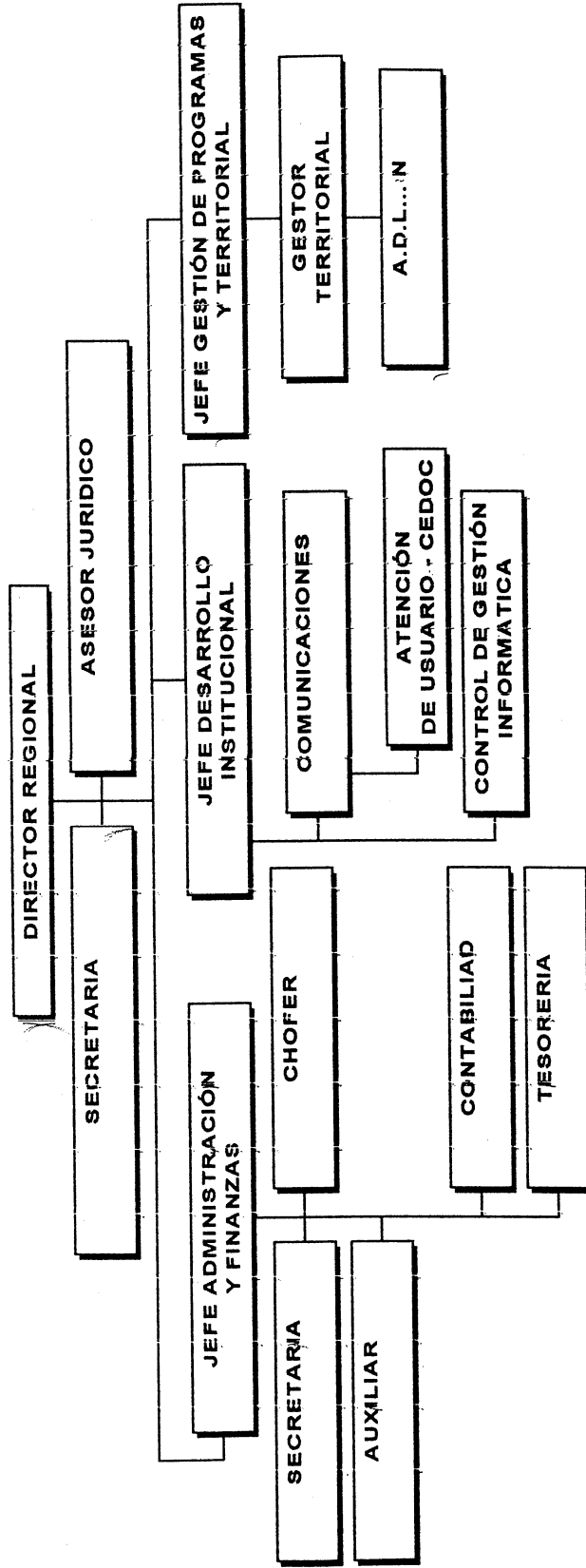
**FUNCIONES DEPARTAMENTO DESARROLLO INSTITUCIONAL**

- Comunicaciones – Atención de Usuarios - CEDOC
- Planificación y Control de Gestión
- Informática y Procesos de Información
- Evaluación y Estudios

**FUNCIONES DEPARTAMENTO GESTIÓN DE PROGRAMAS Y TERRITORIO**

- Elaboración de Instrumental Programático
- Apoyo temático
- Diseño y Gestión de Convenios Regionales
- Apoyo a Relaciones Intersectoriales
- Supervisión de Proyectos
- Relaciones con Municipio y otros Agentes Locales
- Evaluación Ex - Ante

**ESTRUCTURA REGION MEDIANA : IV, VI, VII, IX, X**

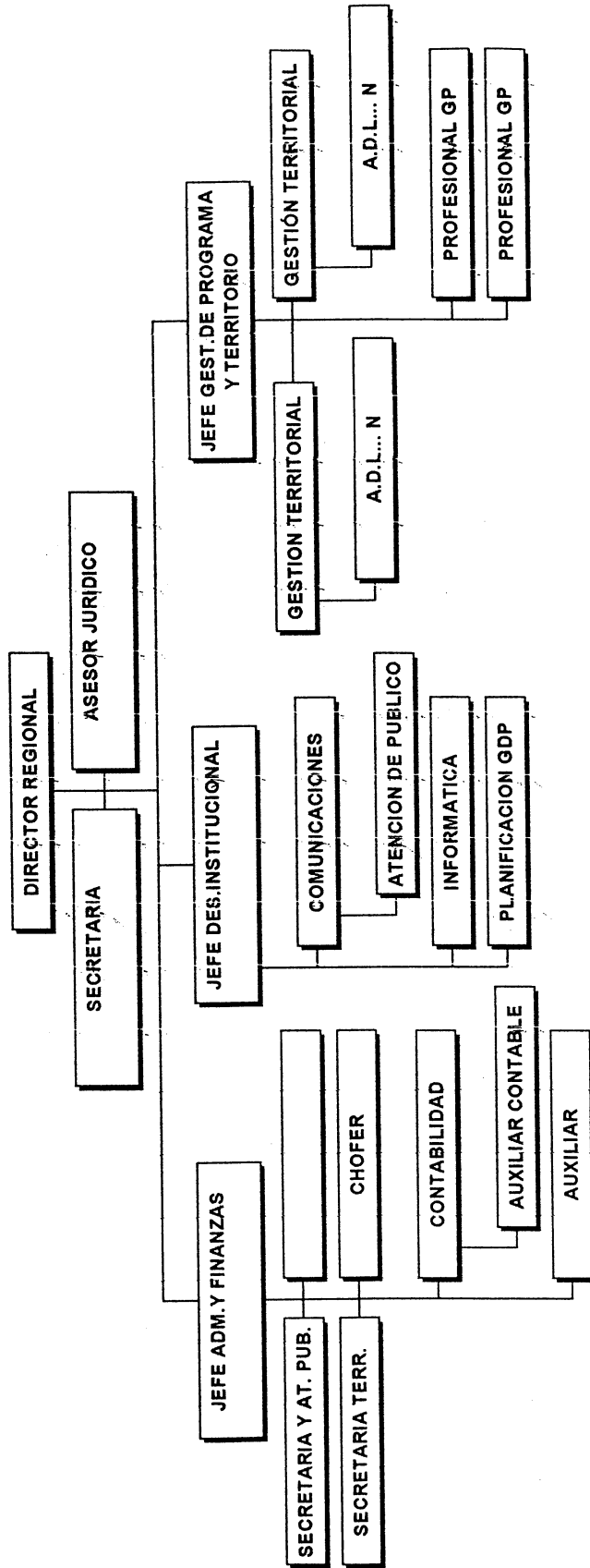


| FUNCIONES DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS |                                                     |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| ▪                                                | Propuesta y gestión de presupuesto anual            |
| ▪                                                | Soporte Administrativo y Administración de Personal |
| ▪                                                | Contabilidad y Finanzas                             |
| ▪                                                | Servicios Generales                                 |
| ▪                                                | Recursos Humanos                                    |

| FUNCIONES DEPARTAMENTO DESARROLLO INSTITUCIONAL |                                       |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------|
| ▪                                               | Comunicaciones                        |
| ▪                                               | Atención de Usuarios - CEDOC          |
| ▪                                               | Planificación y Control de Gestión    |
| ▪                                               | Informática y Procesos de Información |
| ▪                                               | Evaluación y Estudios                 |

| FUNCIONES DEPARTAMENTO GESTIÓN DE PROGRAMAS Y TERRITORIO |                                                  |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| ▪                                                        | Elaboración de Instrumental Programático         |
| ▪                                                        | Apoyo temático                                   |
| ▪                                                        | Diseño y Gestión de Convenios Regionales         |
| ▪                                                        | Apoyo a Relaciones Intersectoriales              |
| ▪                                                        | Supervisión de Proyectos                         |
| ▪                                                        | Relaciones con Municipio y otros Agentes Locales |
| ▪                                                        | Evaluación Ex - Ante                             |

**ESTRUCTURA REGION GRANDE: V, VIII, RM**



| FUNCIONES DEPARTAMENTO ADM. Y FINANZAS |                                                     |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| ▪                                      | Propuesta y gestión de presupuesto anual            |
| ▪                                      | Soporte Administrativo y Administración de Personal |
| ▪                                      | Contabilidad y Finanzas                             |
| ▪                                      | Servicios Generales                                 |
| ▪                                      | Soporte Informático                                 |
| ▪                                      | Recursos Humanos                                    |

| FUNCIONES DEPARTAMENTO DESARROLLO INSTITUCIONAL |                                       |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------|
| ▪                                               | Comunicaciones                        |
| ▪                                               | Atención de Usuarios                  |
| ▪                                               | CEDOC                                 |
| ▪                                               | Planificación y Control de Gestión    |
| ▪                                               | Informática y Procesos de Información |
| ▪                                               | Evaluación y Estudios                 |

| FUNCIONES DEPTO. GESTIÓN DE PROGRAMAS |                                          |
|---------------------------------------|------------------------------------------|
| ▪                                     | Elaboración de Instrumental Programático |
| ▪                                     | Apoyo temático                           |
| ▪                                     | Diseño de Convenios Regionales           |
| ▪                                     | Apoyo a Relaciones Intersectoriales      |
| ▪                                     | Evaluación Ex - Ante                     |

| FUNCIONES DEPTO. GESTIÓN DE TERRITORIO |                                                  |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------|
| ▪                                      | Gestión de Convenios Regionales                  |
| ▪                                      | Supervisión de Proyectos                         |
| ▪                                      | Relaciones con Municipio y otros Agentes Locales |



**ANEXO N° 6**

**PROYECTOS PRODUCTIVOS Y SOCIALES  
GENERADOS A TRAVES DE PROMOCION**

**Cuadro de Síntesis**





**RESUMEN PROYECTOS SOCIALES 2001**

| Region                        | I           | II          | III         | IV         | V           | VI            | VII         |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|---------------|-------------|
| Total Proyectos               | 98          | 57          | s/i         | 8          | 13          | 109           | 105         |
| total beneficiarios           | 7.251       | 1731        | s/i         | 529        | 3283        | 11187         | 44785       |
| Total beneficiarios efectivos | 5.846       | 1150        |             | 529        | 3283        | 4534          | 35052       |
| total postulado\$             | 247.767.997 | 357.531.680 | s/i         | 52.706.000 | 83.083.334  | 551.430.762   | 573.469.265 |
| total financiado (\$)         | 199.701.667 | 176.521.960 |             | 52.706.000 | 83.083.334  | 271584001     | 328798968   |
| promedio\$ * proyecto         | 2.435.386   | 6.086.964   | # VALOR!    | 6.588.250  | 6.391.026   | 5.029.333     | 4.765.202   |
| promedio\$ * beneficiario     | 34.160      | 101.977     | # VALOR!    | 99.633     | 25.307      | 24.277        | 7.342       |
| prom. Benef , proyecto        | 71,3        | 39,7        | # VALOR!    | 66,1       | 252,5       | 5.029.333,4   | 508,0       |
| postulado/financiado (%)      | 80,6        | 49,4        | # VALOR!    | 100,0      | 100,0       | 49,3          | 57,3        |
| Admisible SI                  | 82          | 29          | s/i         | 8          | 13          | 54            | 104         |
| Elegible SI                   | 82          | 29          | s/i         | 8          | 13          | 54            | 97          |
| Seleccionado SI               | 82          | 29          | s/i         | 8          | 13          | 54            | 69          |
| proyectos financiados (%)     | 83,7        | 50,9        | s/i         | 100,0      | 100,0       | 49,5          | 65,7        |
| Region                        | VIII        | IX          | X           | XI         | XII         | RM            |             |
| Total Proyectos               | 115         | 45          | 71          | 36         | 42          | 375           |             |
| total beneficiarios           | 7.384       | 11.209      | 3.145       | 3.216      | 3.734       | 79.535        |             |
| total beneficiarios efectivos | 6.432       | 11.209      |             | 3.216      | 3.734       | 59.827        |             |
| total postulado\$             | 273.481.328 | 259.128.000 | 100.053.250 | 86.903.009 | 137.213.723 | 1.437.338.322 |             |
| total financiado (\$)         | 233.079.649 | 259.128.000 |             | 86.903.009 | 137.213.723 | 1.030.901.751 |             |
| \$promedio * proyecto         | 2.026.780   | 5.758.400   | 0           | 2.413.972  | 3.266.993   | 2.749.071     |             |
| \$promedio * beneficiario     | 31.565      | 23.118      | 0           | 27.022     | 36.747      | 12.962        |             |
| prom. Benef , proyecto        | 64,2        | 249,1       | 44,3        | 89,3       | 88,9        | 212,1         |             |
| postulado/financiado (%)      | 85,2        | 100,0       | 0,0         | 100,0      | 100,0       | 71,7          |             |
| Admisible SI                  | 96          | 45          | 68          | 36         | 42          | 261           |             |
| Elegible SI                   | 96          | 45          | 68          | 36         | 42          | 261           |             |
| Seleccionado SI               | 96          | 45          | 68          | 36         | 42          | 258           |             |
| proyectos financiados (%)     | 83,5        | 100,0       | 95,8        | 100,0      | 100,0       | 68,8          |             |

| RESUMEN PROYECTOS SOCIALES 2000 |             |             |             |             |             |               |             |  |  |  |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|-------------|--|--|--|
| Region                          | I           | II          | III         | IV          | V           | VI            | VII         |  |  |  |
| Total proyectos postulados      | 121         | 103         | 38          | 65          | 48          | 109           | 422         |  |  |  |
| total beneficiarios             | 11.240      | 2003        | 8039        | 6908        | 9170        | 36442         | 110529      |  |  |  |
| total beneficiarios efectivos   | 11.240      | 153         | 3964        | 6908        | 9170        | 36378         | 16424       |  |  |  |
| total postulado (\$)            | 211.251.098 | 698.723.117 | 238.653.364 | 232.803.547 | 388.271.426 | 247.664.710   | 893.822.035 |  |  |  |
| total financiado (\$)           | 211.251.098 | 441.231.762 | 133.889.649 | 232.803.547 | 388.271.426 | 236.064.710   | 536.569.512 |  |  |  |
| promedio\$ * proyecto           | 1.745.877   | 4.283.804   | 3.523.412   | 3.581.593   | 8.088.988   | 2.165.731     | 1.271.492   |  |  |  |
| promedio\$ * beneficiario       | 18.795      | 220.285     | 16.655      | 33.701      | 42.341      | 6.478         | 4.855       |  |  |  |
| prom. Benef , proyecto          | 92,9        | 19,4        | 211,6       | 106,3       | 191,0       | 334,3         | 261,9       |  |  |  |
| postulado / financiado (%)      | 100,0       | 63,1        | 56,1        | 100,0       | 100,0       | 95,3          | 60,0        |  |  |  |
| Admisible SI                    | 121         | 72          | 38          | 65          | 48          | 108           | 417         |  |  |  |
| Elegible SI                     | 121         | 66          | 22          | 65          | 48          | 108           | 398         |  |  |  |
| Seleccionado SI                 | 121         | 63          | 22          | 65          | 48          | 107           | 306         |  |  |  |
| proyectos financiados (%)       | 100         | 61,2        | 57,9        | 100,0       | 100,0       | 98,2          | 72,5        |  |  |  |
| Region                          | VII         | IX          | X           | XI          | XII         | RM            |             |  |  |  |
| Total Proyectos                 | 390         | 144         | 174         | 37          | 166         | 344           |             |  |  |  |
| total beneficiarios             | 29.410      | 16.021      | 15.565      | 4.446       | 8.208       | 84.915        |             |  |  |  |
| total beneficiarios efectivos   | 29.351      | 15.922      | 11.806      | 4.446       | 5.594       | 73.919        |             |  |  |  |
| total postulado (\$)            | 897.235.176 | 470.529.853 | 548.755.342 | 91.740.800  | 383.076.703 | 1.349.369.990 |             |  |  |  |
| total financiado (\$)           | 839.827.425 | 449.359.853 | 478.844.328 | 91.740.800  | 182.269.777 | 1.126.401.755 |             |  |  |  |
| \$promedio * proyecto           | 2.153.404   | 3.120.555   | 2.751.979   | 2.479.481   | 1.098.011   | 3.274.424     |             |  |  |  |
| \$promedio * beneficiario       | 28.556      | 28.048      | 30.764      | 20.634      | 22.206      | 13.265        |             |  |  |  |
| prom. Benef , proyecto          | 75          | 111         | 89          | 120         | 49          | 247           |             |  |  |  |
| postulado / financiado (%)      | 94          | 96          | 87          | 100         | 48          | 83            |             |  |  |  |
| Admisible SI                    | 390         | 141         | 158         | 37          | 117         | 341           |             |  |  |  |
| Elegible SI                     | 391         | 141         | 158         | 37          | 103         | 331           |             |  |  |  |
| Seleccionado SI                 | 389         | 140         | 158         | 37          | 93          | 292           |             |  |  |  |
| proyectos financiados (%)       | 100         | 97          | 91          | 100         | 56          | 85            |             |  |  |  |

**ANEXO N° 7**

**EJEMPLOS DE TIPOLOGIAS DE PROYECTOS**

## Ejemplo proyectos de Desarrollo Social año 2000

| Nombre Proyecto                                                                   | Comuna |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------|
| INFECION DE GRAFITIS EN LA GUAÑACAGUA III                                         | ARICA  |
| LOS JÓVENES DANZAN EN LA COMUNA                                                   | ARICA  |
| MUSICA Y TEATRO JUVENIL                                                           | ARICA  |
| LOS SUEÑOS HECHOS REALIDAD EN EL ADULTO MAYOR                                     | ARICA  |
| JUVENTUD ANTIDROGA MEDIANTE EL DEPORTE                                            | ARICA  |
| FORMACIÓN DE UN GRUPO FOLKLÓRICO DE MÚSICA Y DANZA ANDINA                         | ARICA  |
| JUVEN SENSACIÓN DEL FOKLORE FUTURO 2000                                           | ARICA  |
| WALLER DE CAPACITACIÓN DE MANUALIDADES                                            | ARICA  |
| TURISMO TURÍSTICO CULTURAL A SAN PEDRO DE ATACAMA                                 | ARICA  |
| CONEXIÓN E INSTALACIÓN DE AGUA POTABLE Y ALTANRARILLADO CENTRO COMUNITARIO MAIPÚ  | ARICA  |
| WALLER CALLEJERO                                                                  | ARICA  |
| WALLER BATU, ALRITMO DE LOS TAMBORES                                              | ARICA  |
| WALLERANDO EL TEATRO ES CHICO                                                     | ARICA  |
| JÓVENES Y NIÑOS POR UN AMBIENTE SANO                                              | ARICA  |
| MI SOL ES LA MÚSICA                                                               | ARICA  |
| WALLERAME A ESCRIBIR                                                              | ARICA  |
| MEJORAMIENTO DE MULTICANCHA EQUIPAMIENTO DEPORTIVO DE LA JUNTA DE VECINOS PAMPA   | ARICA  |
| ADULTOS MAYORES SE RECREAN CONOCIENDO PUEBLOS DE LA I REGIÓN                      | ARICA  |
| WALLER SUÑO DESEADO                                                               | ARICA  |
| IMPLEMENTACIÓN DE RECREACIÓN PARA EL TIEMPO LIBRE                                 | ARICA  |
| WALLERES DE FORMACIÓN MEDIO AMBIENTAL                                             | ARICA  |
| CONOCIENDO Y RECREANDONOS DESDE ARICA A IV REGIÓN                                 | ARICA  |
| COMIDA SANA Y NUTRITIVA PARA EL ADULTO MAYOR                                      | ARICA  |
| ENCUENTRO DE JÓVENES INDIGENAS                                                    | ARICA  |
| IMPLEMENTACIÓN ENEQUIPOS DE SONIDO PARA EVENTOS JUVENILES                         | ARICA  |
| WALLER ITINERANTE DE TRADICIONES FOLKLORICAS                                      | ARICA  |
| TURISMO DE ADULTOS MAYORES VISITANDO NUESTRAS RAICES OFICINAS SALITRERAS          | ARICA  |
| JORNADA DE PREVENCIÓN DROGA, ALCHOLISMO, EMBARAZO PRECOZ Y ABORTO POR UNA JUVENTU | ARICA  |
| MEJORANDO NUESTRA SALUD, PARA VIVIR MÁS Y SANA                                    | ARICA  |
| LA MAGIA DE UN NUEVO RENACER                                                      | ARICA  |
| CON EL CIRCO RECORRO MI CIUDAD                                                    | ARICA  |
| APRENDIENDO A SER ACTORES Y ACTRICES                                              | ARICA  |
| WALLER TEATRO UN ESPACIO PARA LA CREACIÓN ARTÍSTICA                               | ARICA  |
| WALLER DE TEATRO CREATIVO                                                         | ARICA  |
| VIVIR CON ALEGRÍA                                                                 | ARICA  |
| SUEÑO HECHO REALIDAD                                                              | ARICA  |
| LA AUTOCONSTRUCCIÓN DE 25 CIERRES PERIMETRALES DE 10 METROS LINEALES POR 220 DE   | ARICA  |
| CONSTRUCCIÓN DEL MIRADOR TURÍSTICO DE 37 METROS LINEALES POR 5 METROS DE ALTO:01  | ARICA  |
| CONOCIENDO LAS COSTUMBRES, HISTORIA Y LUGARES DE UN PAIS HERMANO                  | ARICA  |
| onstrucción de 18 cierres perimetrales de 9 metros lineales por 2,20 de altura,   | ARICA  |
| CONSTRUCCIÓN DE 18 ANTEJARDINES Y 7 CIERRES PERIMETRALES EN LAS POBLACIONES GABR  | ARICA  |
| CONSTRUCCIÓN DE 22 CIERRES DE 10 MTS. LINEALES PARA LAS FAMILIAS DEL COMITÉ DE AU | ARICA  |
| LA AUTOCONSTRUCCIÓN DE 32 CIERRES PERIMETRALES DE 10 METROS LINEALES PARA 32 FAM  | ARICA  |
| CONSTRUCCIÓN DE CIERRES PERIMETRALES DE 10 METROS LINEALES POR 2,20 EN 19 CASAS   | ARICA  |
| ESTACIONANDO EL MEJORAMIENTO DE NUESTRAS VIVIENDAS A TRAVÉS DE UNA AUTOCONSTRUCCI | ARICA  |
| LA AUTOCONSTRUCCIÓN DE 30 CIERRES PERIMETRALES DE 10 ML. PARA 30 FAMILIAS DE LA   | ARICA  |
| LA AUTOCONSTRUCCIÓN DE 22 CIERRES PERIMETRALES DE 10 METROS LINEALES POR 2,20 Y   | ARICA  |
| DISFRUTEMOS CONOCIENDO NUESTRA REGIÓN                                             | ARICA  |
| LA AUTOCONSTRUCCIÓN DE 21 CIERRES PERIMETRALES DE 12 METROS LINEALES POR 2,20 DE  | ARICA  |
| CONSTRUCCIÓN DE 10 CIERRES PERIMETRALES Y DE 16 DIVISIONES DE INTERIOR DE 10 MET  | ARICA  |
| INSTALACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE 29 PIEZAS PREFABRICADAS PARA 29 FAMILIAS DE ESCA  | ARICA  |

Ejemplo proyectos de Fomento Productivo año 2000

| Monto      | Nombre Proyecto                                                                  | Comuna       |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1.872.250  | HABILITACION DE 6 HECTAREAS CON CULTIVO DE TUNAS PARA LA PRODUCCION DE COCHINILL | HUARA        |
| 2.873.440  | HABILITACION DE 1,2 HA. TERRENOS ANCESTRALES PARA LA SIEMBRA DE HORTALIZAS DE LE | HUARA        |
| 2.142.857  | HABILITACION DE 5000 M2 CON CULTIVOS DE HORTALIZAS Y FLORES EN LA LOCALIDAD DE P | HUARA        |
| 1.691.301  | CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DE INVERNADEROS, PARA 7 FAMILIAS DE AGRICULTORES DE  | HUARA        |
| 4.043.951  | ENTUBACION DE AGUAS DEL CANAL AROMA EN LA LOCALIDAD DE SOCOROMA                  | PUTRE        |
| 4.557.000  | ENTUBACION DE SECTOR AGRICOLA CHIUISANE DE CHAPIQUIÑA                            | PUTRE        |
| 1.991.510  | INVERNADERO CULTIVO DE CLAVELES                                                  | TALTAL       |
| 2.919.795  | PRODUCTORA DE FLORES , HORTALIZAS Y OTROS                                        | TALTAL       |
| 820.590    | IMPLEMENTACION BATEAS PARA CULTIVOS HIDROPONICOS                                 | MARIA ELENA  |
| 4.618.495  | CULTIVO DE HORTALIZAS BAJO INVERNADERO                                           | TALTAL       |
| 2.571.757  | MANEJO DE RESIDUOS ORGANICOS Y PRODUCCION DE HORTALIZAS E HUERTOS COMUNITARIOS   | TOCOPILLA    |
| 10.000.000 | LOCALIZACION Y PERFORACION DE POZO PROFUNDO CON FINES AGROPECUARIOS TALTAL       | TALTAL       |
| 6.000.000  | MEJORAMIENTO DEL SISTEMA PRODUCTIVO                                              | VALLENAR     |
| 3.423.750  | TRASLADO E IMPLEMENTACION DE 15 NAVES DESDE HACIENDA NICOLASA AL SECTOR HACIENDA | FREIRINA     |
| 6.761.900  | GALPON DE ACOPIO DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS, EL PALQUI, MONTE PATRIA             | MONTE PATRIA |
| 505.000    | CAPACITACION EN EL MANEJO DEL CULTIVO DE LA PAPA                                 | CANELA       |
| 3.000.000  | PROYECTO DE DESARROLLO PRODUCTIVO INTEGRAL DE ANDACOLLO                          | ANDACOLLO    |
| 7.473.500  | ESTABLECIMIENTO DE EMPASTADAS Y OPTIMIZACION DEL USO DE AGUA PARA EL RIEGO, LA I | COMBARBALA   |
| 6.761.900  | ESTABLECIMIENTO DE EMPASTADAS Y OPTIMIZACION DEL USO DE AGUA PARA RIEGO, EL MAIT | MONTE PATRIA |
| 6.713.824  | ESTABLECIMIENTO DE EMPASTADAS Y OPTIMIZACION DEL USO DEL AGUA PARA EL RIEGO, SAN | PUNTAQUI     |
| 6.717.316  | ESTABLECIMIENTO EMPASTADAS Y OPTIMIZACION DEL USO DEL AGUA PARA EL RIEGO, LOCALI | PUNTAQUI     |
| 6.761.900  | ESTABLECIMIENTO DE DURAZNOS Y MEJORAMIENTO DEL RIEGO, LA TRANQUITA, MONTE PATRIA | MONTE PATRIA |
| 7.821.935  | IMPLEMENTACION DE 8 MICROEMPRESA INDIVIDUALES, HUERTOS NOGALES COGOTI 18, COMBAR | COMBARBALA   |
| 11.424.518 | INTRODUCCION HUERTOS FRUTALES OLIVOS Y OPTIMIZACION DEL USO DE AGUA PARA RIEGO E | OVALLE       |
| 10.434.819 | INTRODUCCIONDE HUERTOS FRUTALES OLIVOS Y OPTIMIZACION DEL USO DE AGUA PARA EL RI | COMBARBALA   |
| 4.055.177  | PLANTACION DE HUERTOS FRUTALES                                                   | COQUIMBO     |
| 5.661.606  | PLANTACION DE HUERTOS FRUTALES                                                   | COQUIMBO     |
| 6.181.460  | PLANTACION DE HUERTOS FRUTALES Y ESTABLECIMIENTO DE PRADERAS DE ALFALFA EN CHACA | LA SERENA    |
| 6.421.470  | PLANTACION DE HUERTOS FRUTALES Y PRADERAS DE ALFALFA EN LOCALIDAD DE CHACAY ALTO | LA SERENA    |
| 2.000.000  | PLANTACION DE PALTOS CON RIEGO TECNIFICADO                                       | CANELA       |
| 3.500.000  | PLANTACION DEOLIVOS CON RIEGO TECNIFICADO                                        | CANELA       |
| 11.535.601 | PRODUCCION DE TOMATE BAJO INVERNADERO FRIO OPTIMIZANDO EL USO DE AGUA PARA EL RI | COMBARBALA   |
| 7.962.000  | IMPLEMENTACION DE ESTRUCTURA BASICA PARA EL ACONDICIONAMIENTO HIDRICO Y PRODUCTI | OVALLE       |
| 4.000.000  | AMPLIACION Y MEJORAMIENTO DE SALA DE COSECHA, FORMALIZACION E INICIACION DE ACTI | SAN ESTEBAN  |
| 3.963.000  | MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE LA FRUTILLA                  | CASABLANCA   |
| 4.236.333  | MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE MUJERES CAMPESINAS A TRAVES DE LA PRODUCCI | LLAY LLAY    |
| 1.932.600  | CULTIVO DE FLORES EN SAN ESTEBAN                                                 | SAN ESTEBAN  |
| 7.720.000  | CULTIVO FORZADO DE NUEVAS VARIETADES DE CLAVEL                                   | NOGALES      |
| 7.000.000  | MEJORAMIENTO DE LA IMPLEMENTACION E INFRAESTRUCTURA DEL COMITE PRODUCTIVO FLORES | QUILLOTA     |



|            |                                                                                  |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 5.000.000  | PLANTACION DE NOGALES Y HABILITACION PARA EL RIEGO                               |
| 30.000.000 | PRODUCCION DE PALTOS Y LIMONES CON MANEJO ORGANICO                               |
| 3.028.370  | CONSTRUCCION DE NAVES PARA CULTIVOS BAJO PLASTICO Y VIVERO DE ARBOLES ORNAMENTAL |
| 3.054.422  | CULTIVO DE TOMATE BAJO PLASTICO                                                  |
| 2.141.711  | PRODUCCION DE PLANTAS ORNAMENTALES                                               |
| 10.500.000 | MEJORAMIENTO SISTEMA DE RIEGO LA CANELA                                          |
| 15.402.500 | BODEGA DE INSUMOS AGRICOLAS                                                      |
| 4.500.000  | CONSTRUCCION E IMPLEMENTACION DE MODULOS PARA PRODUCCION FLORICOLA               |
| 5.159.000  | CULTIVO BAJO PLASTICO DE FLORES Y HORTALIZAS                                     |

PETORCA  
OLMUJE  
LOS ANDES  
QUINTERO  
QUINTERO  
PUCHUNCAVI  
MALLOA  
SAN FERNANDO  
CODEGUA

**ANEXO: 8**

**EJEMPLO DE CALCULO DE INDICADOR  
PARA MEDIR INDIRECTAMENTE LA EFICACIA DEL PROGRAMA  
DE PROMOCION**

## EJEMPLO

Otra forma de aproximación al logro de este componente es bajo la hipótesis de que aquellos beneficiarios que logran elaborar "proyectos" han adquirido capital social a través de la formulación de un plan de acción que proyecte al grupo u organización en un trabajo a mediano plazo, coherente con la resolución de sus principales problemas.

Bajo esta lógica se debe esperar que exista una relación entre el número total de beneficiarios de promoción y la proporción de ellos que lograron formular proyectos de desarrollo social y/o fomento productivo. Esta cifra debiera ser, en el mejor de los casos, igual a 3 veces el número de beneficiarios de promoción<sup>1</sup>. Como un ejemplo de calculo posible

Esta relación se muestra en el cuadro siguiente.

**"Relación entre beneficiarios de promoción y beneficiarios que formularon proyectos a Programas Fosis"**

| Región       | AÑO 2000            |                         |                             | AÑO 2001            |                     |                            |
|--------------|---------------------|-------------------------|-----------------------------|---------------------|---------------------|----------------------------|
|              | Benef. Promoc. (Nº) | Benef. DS + FP (Nº) (a) | Benef con proyecto (b). (%) | Benef. Promoc. (Nº) | Benef. DS + FP (Nº) | Benef con proyecto (b) (%) |
| I            | 600                 | 11.719                  | <b>1.953,2</b>              | 3.090               | 8.362               | <b>270,6</b>               |
| II           | 513                 | 2575                    | <b>501,9</b>                | 6.703               | 2.302               | 34,3                       |
| III (c)      | 1.400               | 8677                    | <b>619,8</b>                | 805                 | 621                 | 77,1                       |
| IV           | 11.698              | 7704                    | 65,9                        | 2.856               | 899                 | 31,5                       |
| V            | 17.045              | 10142                   | 59,5                        | 5.859               | 3.689               | 63,0                       |
| VI           | 7.750               | 37039                   | <b>467,9</b>                | 6.312               | 11.942              | <b>189,2</b>               |
| VII          | 83.562              | 111889                  | <b>133,9</b>                | 14.601              | 45.875              | <b>314,2</b>               |
| VIII         | 32.921              | 31.825                  | 96,7                        | 14.343              | 8.744               | 61,0                       |
| IX           | 450                 | 24.648                  | <b>5.477,3</b>              | 19.393              | 12.431              | 64,1                       |
| X            | 13.166              | 17.078                  | <b>129,7</b>                | 660                 | 5.559               | <b>842,3</b>               |
| XI           | 2.001               | 4.699                   | <b>234,8</b>                | 798                 | 3.586               | <b>449,4</b>               |
| XII (d)      | 1.017               | 8.362                   | <b>822,2</b>                | s/i                 | 3.896               | s/i                        |
| RM           | 17                  | 87.851                  | <b>516.770,6</b>            | 8.066               | 86.272              | <b>1.069,6</b>             |
| <b>TOTAL</b> | <b>172140</b>       | <b>364.208</b>          | <b>211,6</b>                | <b>83486</b>        | <b>194.178</b>      | <b>232,6</b>               |

Fuente: Elaboración Panel en base antecedentes sistema BAGPRO aportados por el Fosis.

Notas:

- a) Considera la sumatoria de los beneficiarios con proyectos formulados<sup>2</sup> en Desarrollo Social (DS) y Fomento Productivo (FP).
- b) Porcentaje de beneficiarios que formularon proyectos de fomento productivo y/o de desarrollo social. Sólo en 3 regiones (IV, V y VIII Región), las cifras son coherentes. En negritas se indican las cifras inconsistentes con este análisis debido a problemas en la información ingresada al BAGPRO.
- c) Sin información de Nº proyectos de desarrollo social año 2001, sólo se incluyen los proyectos de Fomento Productivo
- d) Sin información de Nº proyectos promoción

El análisis se realiza bajo la siguiente hipótesis:

<sup>1</sup> Asumiendo que cada GIF presenta tres proyectos, de modo que el número total de beneficiarios contabilizados podría exceder en tres veces al de los que figuran en promoción.

<sup>2</sup> La base de datos Fosis reconoce cuatro categorías: proyectos formulados; admisibles; elegibles y; seleccionados.

- No existe una doble contabilidad de beneficiarios<sup>3</sup>
- Que los proyectos formulados significaron para los grupos u organizaciones elaborar un autodiagnóstico y un PAC y lograr una serie de acuerdos y compromisos asociativos que dan cuenta de la formación de capital social.
- Mientras mas cercana sea la relación entre beneficiarios de promoción y la suma de los beneficiarios que formulan proyectos productivos y sociales, mayor será la eficacia del programa de promoción. De este modo, una relación ideal debería expresarse como un 100 %.

Con todas las inconsistencias señaladas, un primer análisis demuestra que durante el año 2000, que en la VIII región el 96,7% de los beneficiarios del programa de promoción logró formular proyecto de desarrollo social y/o de fomento productivo. Sin embargo, la información entregada a panel no pareciera ser homogénea para todas las regiones. Así, en 9 regiones del país (aquellas que superan el 100 % de beneficiarios de promoción), el número de beneficiarios estimados de proyectos de desarrollo social y fomento productivo superó, en varios niveles de magnitud, a lo estimado al momento de efectuar la promoción.

Esto se explica por fallas en la información de base. Vale decir, al momento de ingresarla, no se actuó con criterios comunes para todas las regiones o, inclusive, en el ingreso de la información de cada proyecto. Es muy probable que en el caso de Promoción y también, aunque en menor medida, en los otros programas, algunas regiones ingresaran a la base de datos beneficiarios individuales y otras N° de grupos y organizaciones beneficiarias, lo que altera sustantivamente la estadística. P.e. la Región Metropolitana ingreso la información de los 17 grupos y organizaciones atendidas el año 2000.

A la vista del ejemplo, con una mejor sistematización de la información del BAGPRO, el Programa podría contar con indicadores de gran calidad en la medición de los efectos de la intervención

---

<sup>3</sup> Como cada GIF puede presentar hasta 3 proyectos, es posible que en la base de datos de los proyectos de DS y FP se contabilicen más de una vez los mismos beneficiarios. Si así fuera, la cifra de beneficiarios de DS + FP no podría superar en más de tres veces a los beneficiarios de Promoción.