



Al servicio de las personas y las naciones

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Chile Documento de Proyecto

Título del Proyecto: **Apoyo a la instalación de la nueva estructura organizacional de los Gobiernos Regionales**

Número del Proyecto: **00099902**

Asociado en la Implementación: **Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo**

Fecha de Inicio: **01.06.2017** Fecha de finalización: **30.11.2018**

Fecha del Comité Local de Revisión del Proyecto (LPAC): **19.04.2017**

Breve Descripción

Este proyecto se vincula con la agenda de descentralización del país, que impulsa el actual Gobierno de la Presidenta Bachelet y que fortalece el accionar de los municipios y los gobiernos regionales. La agenda facilita adecuaciones a la estructura organizacional de los niveles subnacionales, entrega nuevas funciones, recursos y atribuciones e implica una reestructuración del servicio administrativo como soporte para el ejercicio de las mismas.

En el caso de las regiones, el proyecto se centra en el desarrollo y fortalecimiento de capacidades en los gobiernos regionales en paralelo el progresivo traspaso de competencias del nivel central del Estado hacia los niveles subnacionales, en este caso en el nivel regional. Dentro del proceso de descentralización los gobiernos regionales enlazarán los territorios con la toma de decisiones sectoriales (tanto a nivel nacional como regional) y permitirán un acercamiento a las necesidades de las personas como puente de conexión entre el nivel central y los municipios. Además, el gobierno regional será la institución técnica y estratégica que asesorará al futuro gobernador/a regional, en caso que la ley de elección directa sea aprobada.

Efectos a los que contribuye el proyecto

Efecto 5 MANUD El Estado habrá avanzado en la definición e implementación de reformas políticas, administrativas y fiscales, orientadas a mejorar la participación y la representación ciudadana y la calidad de la democracia.

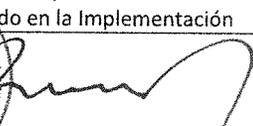
Productos:

Análisis de brechas de capacidades de los GORE; levantamientos de aprendizajes de pilotajes competenciales, manual de orientaciones para la nueva estructura organizacional de los GORE; 15 Informes regionales con recomendaciones para el proceso de transferencia de competencias e implementación de la nueva estructura organizacional

Recursos requeridos*:	Total : USD 602,782.07*	
	TRAC PNUD:	N/A
Total de recursos asignados:	Subsecretaría de Desarrollo Regional:	USD 602,782.07*
	En especie:	N/A
Co-financiación:	N/A	

*Recursos corresponden a 390.000.000 CLP de acuerdo a la tasa de cambio de Naciones Unidas de febrero de 2017 (USD 1 = 647 CLP) y corresponden al presupuesto de la Subsecretaría de Desarrollo Regional de acuerdo a la Ley de Presupuestos 2017.

Acordado por:

 Ministerio de Relaciones Exteriores En Representación del Gobierno de Chile Nombre:  Fecha: 25 JUL 2017	PNUD Nombre: SILVIA RUCKS Fecha: 13-6-17	 Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo Asociado en la Implementación Nombre:  Fecha: 08 JUN. 2017
---	--	--



CONTENIDO

I.	DESAFÍO PARA EL DESARROLLO	3
II.	ESTRATEGIA	8
III.	RESULTADOS Y ALIANZAS	11
IV.	GESTIÓN DEL PROYECTO	19
V.	MARCO DE RESULTADOS.....	21
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	25
VII.	PLAN ANUAL DE TRABAJO	27
VIII.	ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA DEL PROYECTO	30
IX.	CONTEXTO LEGAL.....	35
X.	ANEXOS	36

I. DESAFÍO PARA EL DESARROLLO

Las decisiones que se toman en democracia deben reconocer y considerar apropiadamente las necesidades y preferencias de las personas. De esta manera, la construcción de un país descentralizado, que transfiera poder y recursos de decisión autónoma a las regiones y comunas potenciando sus particularidades y la gobernanza territorial, favoreciendo la cooperación entre los distintos actores y una definición compartida de sus prioridades es de suma importancia (SUBDERE, 2017)¹. No obstante, el nivel de gobierno adecuado para la toma de decisiones no es un asunto sencillo. No existe una receta única ni un principio normativo estricto que lo defina.

Chile es un país unitario con un gobierno central, por consiguiente, sus avances en descentralización han buscado redistribuir poder y facultades de decisión y administración desde el gobierno central hacia entidades subnacionales manteniendo siempre la unidad del Estado.

Las reformas descentralizadoras realizadas desde 1990 no se han dado en un proceso lineal, y si bien es útil distinguir entre reformas de carácter político, administrativo o fiscal, varias políticas públicas tienen efectos en distintos ámbitos de los espacios subnacionales. A nivel regional, el proceso de descentralización comenzó con la promulgación en 1992 de la Ley Orgánica Constitucional de Gobierno y Administración Regional (LOGGAR) que crea los gobiernos regionales o GORE (instalados en 1993), órganos descentralizados territorialmente a los que se les atribuye en exclusiva la función de administración superior de cada región y que tienen por objeto el desarrollo social, cultural y económico de la región.

A partir de esta y otras reformas, comenzó un ciclo de incremento de recursos y de paulatino traspaso de funciones de ejecución de programas públicos, que no siempre estuvieron acompañadas de mayores atribuciones fiscales y políticas.

En términos políticos y administrativos, el GORE está compuesto por el Intendente, que es nombrado por el Ejecutivo², y por un Consejo Regional (CORE) que desde 2013 es electo por la ciudadanía³. El CORE posee facultades normativas, resolutivas y fiscalizadoras y constituye una instancia relevante para la gestión regional por cuanto es un órgano con capacidad propositiva, aunque de manera acotada, ya que por lo general se limita a aprobar los planes de desarrollo de la región, el presupuesto del gobierno regional y resuelve la inversión de los recursos provenientes del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), sobre la base de la propuesta del intendente y diseñados desde el Gobierno Central.

Desde su creación, diversas reformas y leyes han aumentado las atribuciones de los GORE, fortalecido su institucionalidad, mejorado su gestión y aumentado su protagonismo en la definición de las oportunidades de desarrollo de la región. Así, en el año 2005, la LOGGAR se modificó para fortalecer a los GORE tanto en términos organizacionales y estructurales como en sus capacidades, con el fin de empoderarlos en el cumplimiento de su mandato de liderar el desarrollo de cada región. Además, se perfeccionó el procedimiento de formulación del presupuesto, ya que se institucionalizó el proceso de planificación y programación de la inversión pública regional. También se autorizó al GORE a asociarse con otras personalidades jurídicas para contribuir al desarrollo regional, se amplió su dotación de planta y se fortaleció la función fiscalizadora del CORE.

¹ Introducción Agenda de Descentralización y Elección de órgano Ejecutivo GORE. Disponible en: <http://www.descentralizacion.SUBDERE.gov.cl/presentacion/>

² En la nueva estructura organizacional, discutida aún en el Congreso, los Gobernadores Regionales serán elegidos y presidirán el CORE; constituyéndose como el Ejecutivo del GORE.

³ Entre 1992 y 2009, la ley establecía que los COREs fuesen electos por los miembros del Concejo Municipal. En 2009 se estableció que fuesen electos en votaciones paralelas a las Parlamentarias, siendo el 2013 la primera vez que se puso en práctica esta medida.

Por la vía netamente administrativa, desde el año 2000 se tomaron medidas para mejorar la gestión regional, dirigidas a instalar las competencias y capacidades requeridas a nivel regional, y se pusieron en práctica iniciativas para incrementar la decisión de las entidades descentralizadas en lo que respecta a la asignación de los recursos de inversión y a la coordinación de las decisiones de inversión en el nivel regional, de manera de promover la articulación entre entidades sectoriales y regionales.

Durante los años siguientes, se fortaleció la capacidad de decisión de los GORE, así por ejemplo, vía la implementación de políticas y medidas consistentes con una estrategia desarrollo con enfoque territorial, a partir del año 2007, se traspasó a los gobiernos regionales la elaboración y aprobación de políticas, planes y programas de desarrollo de la región, así como su proyecto de presupuesto. De esta forma los gobiernos regionales, con apoyo y asistencia de la SUBDERE y en colaboración con el entonces Ministerio de Planificación, elaboraron sus estrategias regionales de desarrollo, como también políticas públicas regionales en áreas prioritarias de interés regional insertas en sus respectivas estrategias, incluyendo el diseño y elaboración inicial de planes de ordenamiento territorial (con la cooperación del MINVU y el MOP), de manera de dar cumplimiento a estos lineamientos desde la perspectiva territorial, para el logro de un desarrollo regional sustentable, que si bien en este último caso, implicó un salto en materia de planificación del territorio, su efecto ha sido de carácter más propositivo que vinculante⁴.

Dichas reformas significaron avances respecto a la situación de los GORE desde su instalación, sin embargo, la redistribución de poderes y atribuciones administrativas aún es limitada, puesto que gran parte de las decisiones siguen respondiendo a los lineamientos, políticas y pautas que se establecen a nivel central.

Respecto a la capacidad fiscal de los GORE, la inversión en las regiones sigue una lógica sectorial que no siempre facilita el desarrollo de iniciativas con enfoque regional ni territorial. La inexistencia de un presupuesto independiente para inversiones regionales lleva a que exista un financiamiento de proyectos a través de los distintos fondos bajo criterios establecidos a nivel central, de impacto local, pero que suelen carecer de una articulación territorial general y pueden dificultar la planificación a largo plazo. Así, pese a que se ha avanzado en la transferencia de la responsabilidad de planificación regional a los gobiernos regionales, estos se encuentran limitados en su capacidad debido a debilidades institucionales al momento de coordinar una estrategia de desarrollo para la región y a las características del mecanismo de financiamiento de la inversión regional.

De acuerdo a lo anterior, hasta ahora ha habido avances en los esfuerzos descentralizadores respecto a la redistribución de poderes y atribuciones desde el gobierno central hacia las instancias subnacionales, pero no se ha logrado que tanto facultades como capacidades se instalen en forma adecuada en dichos niveles, lo que lleva a que la toma de decisiones se mantenga fuertemente concentrada en el gobierno central.

Así, aunque se han transferido importantes recursos fiscales mediante los distintos fondos de inversión pública regional, éstos se encuentran sujetos fuertemente a criterios establecidos a nivel central. Al mismo tiempo, no se han traspasado responsabilidades administrativas que permitan efectivamente la toma de decisiones en este espacio de gobierno, lográndose más bien la desconcentración de funciones sectoriales que una descentralización concreta, donde decisiones y responsabilidades residan en el nivel subnacional. La descentralización se presenta como una demanda importante y prioritaria para ciudadanos y ciudadanas, quienes valoran de manera positiva que las decisiones relevantes para sus comunidades sean tomadas a nivel regional o comunal (PNUD, 2014)⁵.

⁴ En el proyecto de reforma a la LOCGAR, queda de manera explícita el carácter vinculante de los Planes de Ordenamiento Territorial, siendo su cumplimiento obligatorio para los ministerios y servicios públicos que operen en la región.

⁵ PNUD. (2014). Auditoría a la Democracia. Más y mejor democracia para un Chile inclusivo.

Por otra parte, las regiones se han desarrollado en forma diversa desde el punto de vista de sus indicadores manifestando desafíos importantes para el mismo proceso de descentralización con impacto en un Desarrollo Humano Sostenible. Al comparar regiones se observa, por ejemplo, tomando la Encuesta de Caracterización Socioeconómica CASEN (2013) en La Araucanía casi el 28% de la población vive en condición de pobreza (y otras superan el 20%, como Maule, Biobío y Los Ríos), cuando en Antofagasta llega sólo al 4% y en Atacama apenas supera el 7%. En términos promedio, un adolescente de la Región Metropolitana tiene al menos dos años escolares más que otro del Maule. Menos del 30% de los jóvenes de Aysén y Los Lagos realizan estudios superiores, mientras que más del 40% en Valparaíso, Magallanes y Biobío sí lo hacen.

Ante esta situación, el actual Gobierno de la Presidenta Bachelet ha considerado el fortalecimiento de la democracia regional y el desarrollo de capacidades institucionales en los gobiernos regionales y en el ámbito municipal, dentro de su Agenda y programa.

Esta Agenda cuenta con 5 pilares, cada uno con diferentes niveles de avance:

- Reforma Constitucional para la Elección del Ejecutivo Gobierno Regional.
- Modificación LOGGAR, Proyecto de Ley de Fortalecimiento de la Regionalización.
- Modernización del Sistema Municipal, aprobada hoy Ley N°20.922.
- Ante Proyecto de Ley para el Financiamiento regional y Responsabilidad Fiscal, a presentar al Congreso una vez aprobada la de Fortalecimiento de los Gobiernos Regionales.
- Experiencias Pilotos en materia de descentralización.

En particular, la reforma constitucional sobre elección de gobernadores regionales ya ha sido aprobada por el Parlamento y promulgada por la Presidenta vía Ley 20.990, encontrándose a la espera del conjunto de reformas legales y administrativas complementarias que son necesarias para su implementación (traspaso de competencias, fortalecimiento a la gestión y reforma al sistema de financiamiento de los gobiernos regionales)

En materia de Fortalecimiento de la Regionalización, el proyecto de ley se encuentra en su tercer trámite constitucional (Boletín 7963-06). Dicho proyecto incorpora nuevas competencias en materias de fomento productivo, desarrollo social y ordenamiento territorial, contempla a su vez un procedimiento para la transferencia de competencias, en el cual, mediante una vía administrativa funciones y atribuciones de la administración central del Estado pueden ser transferidas al gobierno regional. Asimismo, a objeto del buen desarrollo de estas nuevas competencias, dispone una reestructuración del servicio administrativo del gobierno regional, incorporando 3 nuevas divisiones:

1. División de Fomento Productivo e Industria
2. División de Infraestructura y Transporte
3. División de Desarrollo Social y Humano

Estas tres nuevas divisiones, a parte de las funciones específicas dispuestas para cada una en el proyecto de ley, serán las encargadas de coordinar el accionar de los servicios públicos regionales que dependan o se relacionen con el gobierno regional. Complementariamente a las divisiones ya existentes: División de Administración y Finanzas; División de Presupuesto e Inversión Regional (antes nominada como Análisis y Control de Gestión), y División de Planificación y Desarrollo Regional, se les reasignan funciones. La coordinación de las jefaturas de cada una de las seis divisiones estará a cargo de un administrador regional, quién será el colaborador directo del ejecutivo del Gore.

El proyecto incorpora una unidad de control, a cargo de la auditoría operativa interna del gobierno regional, con el objeto de fiscalizar la legalidad de sus actuaciones y controlar su ejecución financiera y presupuestaria. Dicha

unidad dependerá del intendente (futuro gobernador regional) y colaborará directamente con el Consejo Regional en su función de fiscalización

Por último, en cada gobierno regional que tenga bajo su administración una o más áreas metropolitanas, existirá un departamento de áreas metropolitanas, entre sus funciones, tendrá la coordinación de la interacción del gobierno regional con otros órganos de la administración central; actuará como secretaría ejecutiva del comité de alcaldes; y se encargará de la coordinación de los planes de dicha área.

Estas nuevas funciones se sumarían a las que ya ejercen los GORE⁶:

- Elaborar y aprobar políticas, planes y programas de desarrollo regional
- Destinar inversión de recursos de la región asignados por el Fondo de Desarrollo Regional
- Decidir la destinación de proyectos específicos de los recursos de programas de inversión sectorial
- Dictar normas de carácter general para regular materias de su competencia
- Ejercer competencias que le sean transferidas
- Establecer prioridades de fomento productivo y erradicación de la pobreza

Respecto a sus atribuciones, la Ley Orgánica Constitucional establece que los GORE⁷ deben:

- Aprobar y modificar normas reglamentarias regionales
- Convenir, con los ministerios, programas anuales o plurianuales de inversión
- Disponer, supervisar y fiscalizar obras que se ejecuten con cargo a su presupuesto
- Aprobar planes regionales de desarrollo urbano, planos reguladores metropolitanos e intercomunales, y planes reguladores comunales y seccionales.

En lo correspondiente a los pilotajes competenciales, su desarrollo se desprende del instructivo Presidencial N°11, de diciembre del 2014, orientado a preparar a las autoridades regionales para el cambio asociadas al proyecto de ley de fortalecimiento regional, como también de generar capacidades de gestión en los equipos regional. Para tales efectos, se coordina con distintos Ministerios y sectores del ámbito público, experiencias piloto en las materias de competencia de los Gobierno Regional, propuestas en la modificación a la LOCGAR.

Los objetivos de estos pilotajes son:

- Dotar a los gobiernos regionales de los conocimientos y metodologías asociadas al desarrollo de funciones y atribuciones sectoriales a traspasar por los sectores incumbentes, en correspondencia a los compromisos acordados.
- Propiciar el liderazgo de la autoridad regional en la ejecución del piloto y en la coordinación con los sectores con injerencia territorial relacionados con el área competencial respectiva, más allá de los vinculados al pilotaje.
- Apoyar la instalación y/o fortalecimiento de capacidades de gestión del GORE relacionada a la respectiva materia competencial a pilotear.
- Facilitar recursos humanos especializados y equipamiento básico para el ejercicio de las funciones de cada piloto competencial.

Actualmente se encuentran en implementación experiencias piloto en 9 regiones del país. El detalle de los pilotajes y regiones involucradas es el siguiente:

⁶ Ley N° 19.175 Orgánica Constitucional sobre gobierno y administración regional. Disponible en: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=243771>

⁷ Ibidem

Área Fomento productivo	Área Infraestructura y Transporte	Área Desarrollo Social y Humano
Antofagasta Bío Bío Los Ríos	Arica y Parinacota O'Higgins Magallanes	Atacama Valparaíso Aysén

Es decir, al inicio del presente proyecto, nueve regiones del país se encuentran comprometidas en un proceso de ensayo de fortalecimiento y generación de capacidades en áreas competenciales concretas y otras seis aún no cuentan con experiencia al respecto.

Los pilotos se han constituido como un proceso de carácter gradual y colaborativo que busca testear un modelo que facilite transferir competencias, recursos, instrumentos y/o programas desde el nivel central a la región, con el fin de fortalecer la institucionalidad y capacidad de gestión de los gobiernos regionales para asumir los nuevos desafíos. Esto último es relevante, toda vez que el proyecto de Fortalecimiento Regional considera como nuevas competencias tanto a las que la reforma LOCGAR introduce, como también aquellas por "Oficio" acordadas con los sectores respectivos.

De lo expuesto, es posible observar que las reformas asociadas al fortalecimiento de la regionalización, tienen repercusiones entre sí que deben ser consideradas, pues al entregar a los Gobiernos Regionales más competencias en materia de fomento productivo, desarrollo social y ordenamiento territorial, su ejercicio debiese impactar en las definiciones estratégicas de los municipios y en su accionar, materias necesarias de prever en el diseño de la modificación de sus plantas y en el fortalecimiento de sus políticas de recursos humanos, propiciando de esta forma una mejor gestión territorial.

Considerando que la descentralización "ofrece la oportunidad de desarrollar y fortalecer la gobernabilidad local al equipar a los municipios y los gobiernos regionales con la autoridad, capacidad y recursos para responder mejor a las necesidades de los ciudadanos (PNUD, 2009)⁸", trabajar en esta línea se presenta como una oportunidad para avanzar en la Agenda de Desarrollo Sostenible. En este sentido, tanto el desarrollo de capacidades institucionales, como los esfuerzos de promover la descentralización y acercar los procesos políticos a las personas se enmarcan dentro del Objetivo de Desarrollo Sostenible *Paz, Justicia e Instituciones Sólidas*, que se centra en la promoción de instituciones responsables y eficaces en todos los niveles de toma de decisión. Así, gobiernos cercanos y con buenas capacidades, que consideren sus contextos y características, es un aporte importante al bienestar de las comunidades regionales y hacia el desarrollo sostenible, pudiendo implementar políticas públicas y proyectos que se adapten mejor a los medios y contextos de las personas.

Finalmente, la implementación de la Agenda de Desarrollo Sostenible tiene metas directa o indirectamente relacionadas con el trabajo diario de los gobiernos regionales y los municipios; éstos, a su vez, no deben considerarse como meros implementadores de la Agenda, por el contrario, son actores clave, responsables políticos, catalizadores del cambio, cogestores de la gobernanza necesaria para el desarrollo sostenible y el nivel de gobierno mejor situado para vincular los objetivos globales con las comunidades locales⁹.

Es en este marco que PNUD y SUBDERE desarrollan el presente proyecto que aúna objetivos e intereses compartidos, los cuales arrancan de un diálogo fluido en torno a los desafíos país y un trabajo interinstitucional y estratégico que va en línea con la profundización de la democracia, la reducción de las inequidades a nivel subnacional y el desarrollo sostenible.

⁸ PNUD. (2009). Democratic Governance Reader.

⁹ UN-UCLG. Global Task Force of Local and regional Governments for Post SDGs, 2015.

II. ESTRATEGIA

El PNUD promueve el fortalecimiento de los procesos de descentralización del país y de los gobiernos regionales y locales, favoreciendo la transferencia creciente de competencias, funciones y recursos, promoviendo el desarrollo de sus capacidades, incorporando el enfoque de gestión del riesgo en el diseño e implementación de las políticas y la utilización de estándares internacionales para medir sus logros.

En un trabajo sostenido desde 2008, el PNUD en Chile ha intervenido en 12 de las 15 regiones del país involucrando a gobiernos regionales y a más de 90 gobiernos comunales. A partir de esta experiencia y considerando las áreas de interés mutuo identificadas con los gobiernos regionales, el trabajo se ha centrado en distintos ámbitos de cooperación referidos a la planificación y fortalecimiento institucional a nivel subnacional, la articulación estratégica territorial y la construcción de alianzas público-privadas en ambos espacios de gestión.

La experiencia del PNUD, tanto nacional como internacional, permitirá contribuir a los desafíos que plantea la Agenda de Descentralización del país con miras al desarrollo sostenible. La propuesta de trabajo girará en torno al desarrollo de capacidades que den respuesta a la implementación de la nueva estructura y desarrollo organizacional de los gobiernos regionales.

De acuerdo a la visión del PNUD sobre la descentralización, es importante destacar el rol que los Gobiernos Regionales (GORE) cumplen en brindar oportunidades para la satisfacción de derechos de las personas y aumentar sus oportunidades de vida. Es por ello que fortalecer los GORE y sus capacidades técnicas redundaría en una mayor garantía para el ejercicio de derechos de las personas desde el nivel subnacional, reflejado en una mayor participación en la toma de decisiones y en asegurar que los ciudadanos son beneficiarios directos de las políticas que se generan desde los territorios.

Parte fundamental del proceso de descentralización ha sido la concertación de actores públicos y privados en el nivel territorial y nacional, desarrollando y fortaleciendo sus capacidades de cooperación y coordinación, lo que se ha enfocado fundamentalmente en el mejoramiento de la gobernabilidad local, la disminución de las brechas territoriales y la eficiencia y control en la planificación e implementación de políticas públicas en el nivel subnacional.

La estrategia diseñada para este proyecto ha sido definida de forma conjunta entre el PNUD y la SUBDERE y responde a las necesidades que se identifican en el proceso de instalación de la Agenda de Descentralización en los territorios.

El Equipo de trabajo que se requiere para abordar el proyecto considera profesionales con experiencia en trabajo del sector público en gestión pública regional, en particular con los siguientes perfiles: especialista en desarrollo organizacional, especialista en planificación participativa y desarrollo regional.

En el caso chileno y acorde a la Agenda de Descentralización, tiene mucha relevancia la arquitectura normativa y administrativa a nivel regional. No obstante, es necesario acompañar los cambios normativos con cambios efectivos, en particular en la institucionalidad regional (por ejemplo, cambio en sus culturas organizacionales), responsabilidad que se encuentra dentro del mandato del socio en la implementación y que, por tanto, está siendo impulsado en paralelo a los procesos normativos en curso.

El desarrollo de Chile evidencia importantes contrastes a la hora de mirar las cifras globales versus lo que se observa desde una perspectiva regionalmente situada. Desde las cifras nacionales, el país destaca como uno de las naciones con mejores indicadores económicos y sociales de América Latina, sin embargo, cuando se introduce la variable territorial se observan diferencias dramáticas. Por ejemplo, utilizando datos OCDE de 2015 al desglosar los números del PIB per cápita, con paridad de poder de compra, se aprecia que la Región de

Antofagasta supera los USD 64.648, cifra similar a la de Emiratos Árabes Unidos o Noruega, por ejemplo. Mientras tanto, la Región de La Araucanía no sobrepasa los USD 8.500, número que comparte con países como Paraguay y Ucrania.¹⁰

Por lo anterior, es válido indicar que en Chile no da lo mismo en la región en la que se nace desde el punto de vista del Desarrollo Humano, es más, la región es un espacio de incidencia clave para reducir brechas, fortalecer capacidades y ampliar las oportunidades. De esta forma, el rol del Estado y sus políticas públicas, así como de otras instituciones de apoyo (Agencias de Naciones Unidas, actores privados y de la sociedad civil) que residen en los territorios, tienen un papel crucial en el desarrollo integral de los espacios en que conviven.

Desde la visión del PNUD, el desarrollo de capacidades es un proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo. Para que una actividad logre el nivel del desarrollo de capacidades tal como lo promueve el PNUD, se debe dar origen a una transformación que se genere y sustente desde adentro a lo largo del tiempo.

Para el desarrollo de capacidades, el PNUD plantea una metodología a partir de cuatro pilares que son: 1) arreglos institucionales que refieren a aquellas prácticas y sistemas que permitan el funcionamiento efectivo de una organización; 2) la capacidad de liderazgo para influir, inspirar y motivar el logro de objetivos; 3) el nivel de conocimientos que aseguren ciertas capacidades para el logro de los objetivos; y 4) la disposición y aptitud de las instituciones para dar cuenta del cumplimiento de sus obligaciones y compromisos.

El objetivo de este proyecto es fortalecer las capacidades de los gobiernos regionales, facilitando la implementación la Agenda de Descentralización con miras a un modelo de desarrollo sostenible.

Para identificar y fortalecer las capacidades de los gobiernos regionales, y así facilitar la implementación de las nuevas funciones, se requerirá en primer lugar identificar las capacidades con las que cuentan hoy los gobiernos regionales, es decir, construir una línea de base en términos de infraestructura, equipamiento y recursos humanos, que permita identificar las capacidades actuales y las dificultades para cumplir con las funciones que les han sido asignadas. Junto con ello, se requiere conocer las brechas de capacidades existentes para dar respuesta a la nueva estructura organizacional e identificar aquellas que se requerirán para cumplir con las funciones esperadas y responder a las competencias dispuestas en la reforma a la LOCGAR.

Una mirada a fondo del proceso de pilotos de fomento productivo¹¹, que llevan un año y medio de gestión, permitirá conocer cómo se ha ido adecuando la estructura organizativa de las regiones piloto para el traspaso de competencias, en términos de procedimientos y resultados, cuáles han sido los resultados alcanzados y cómo ha funcionado el modelo de gobernanza acordado. Estos pilotos fueron puestos en marcha el año pasado y consideran distintos momentos de evaluación dentro de su implementación. Este análisis permitirá identificar lecciones y aprendizajes a considerar en las réplicas del modelo al resto de las regiones del país.

Considerando la nueva estructura organizacional adscrita en el proyecto de Ley sobre Fortalecimiento de la Regionalización, los resultados que se obtengan aportarán a la elaboración de contenidos y entrega de herramientas que, por una parte fortalezcan las competencias que hoy son propias de los gobiernos regionales como de aquellas nuevas, entregando recomendaciones para su desarrollo sostenible.

¹⁰ Fuente: Informe Estimaciones Paridad de Poder Adquisitivo de la OCDE, 2015 / Informe Banco Central, 2015.

¹¹ Ver descripción más amplia de los pilotos en el apartado I de este documento.

ENFOQUES

En el marco de los principios orientadores del PNUD, los enfoques que orientarán el trabajo a desarrollar a través de este convenio son:

Enfoque de Desarrollo de Capacidades:

Busca aportar de manera inter-temática (integrando los enfoques sobre gobernabilidad democrática, equidad social, medio ambiente y desarrollo humano sostenible), al mejoramiento de la vida de la población, mediante la intervención orientada al apoyo y fortalecimiento de las capacidades de desarrollo de gobiernos y de la sociedad civil, para el desarrollo de destrezas, conocimientos y experiencia. Este enfoque se basa en un análisis diagnóstico de base de una situación, a partir de la cual se coordina y apoya los esfuerzos nacionales para su fortalecimiento, a partir de las prioridades determinadas y de políticas estratégicas deseadas desde los distintos niveles (regionales, nacionales o sub-nacionales).

Mediante este Enfoque se busca avanzar en el fortalecimiento de las capacidades de los propios gobiernos regionales y locales para administrar y liderar los procesos de desarrollo y gestión pública a su cargo.

Enfoque de Género:

Reconoce que hombres y mujeres, tienen intereses y necesidades distintos dadas las relaciones de género presentes en la sociedad. Al mismo tiempo, reconoce que hombres y mujeres son iguales en derechos y que para asegurar su efectivo ejercicio se requieren medidas específicas que atiendan las desigualdades de género existentes. La incorporación del enfoque de género es fundamental para el logro del desarrollo territorial y local, ya que contribuye a que las acciones que se impulsan en estos niveles permitan reducir las brechas de igualdad de género existentes y el acceso equitativo de mujeres y hombres a las oportunidades de desarrollo y a los bienes y servicios que se ofertan tanto desde los gobiernos regionales. Respecto de los productos del proyecto relativos a los gobiernos regionales, particularmente sus equipos técnicos y autoridades, se buscará instalar consideraciones que permitan relevar la dimensión de género en los futuros diagnósticos regionales, en la producción de políticas y programas y la evaluación de sus impactos, a propósito del traspaso de nuevas competencias y atribuciones hacia el nivel regional.

Enfoque de fortalecimiento del nivel subnacional:

Se relaciona con la promoción del liderazgo técnico y estratégico de los gobiernos subnacionales en los procesos de reforma o implementación de cambios que afecten directamente su accionar y mandato, que es el caso del proceso de descentralización. Se busca que los gobiernos regionales sean actores del proceso y se avance en *descentralizar el proceso de descentralización* llevando el proceso de reflexión, toma de decisiones, ejecución y evaluación al nivel subnacional, en este caso aplicado al proceso de implementación de nuevas competencias.

III. RESULTADOS Y ALIANZAS

En coherencia con los desafíos de desarrollo identificados y la estrategia diseñada, se plantea como resultado principal del proyecto el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de los gobiernos regionales para la ejecución de las nuevas funciones y competencias consideradas en la Agenda de Descentralización, con miras al desarrollo sostenible de los territorios.

En lo concreto, este resultado se materializa en 6 productos específicos, a saber:

PRODUCTO 1:

Propuesta de contenidos y orientaciones para la elaboración del manual de apoyo a la implementación de la nueva estructura organizacional, en el marco de la Agenda de Descentralización.

El producto comprende la generación de un conjunto de principios orientadores, criterios y procedimientos que permitirán generar en cada gobierno regional el diseño organizacional necesario y pertinente para dar respuesta a las funciones y atribuciones generadas por la reforma a la LOCGAR.

Los contenidos y orientaciones iniciales serán enriquecidos y profundizados durante la ejecución del proyecto por el diagnóstico sobre el funcionamiento actual de los GORE (Producto 2), las lecciones aprendidas del proceso de pilotos de las nuevas divisiones de Fomento Productivo, Infraestructura/Transporte y Desarrollo Social/Humano (Productos 3 y 4), todo lo cual permitirá dar forma a un Manual de apoyo a la implementación de la nueva estructura organizacional de los gobiernos regionales del país.

Las actividades previstas para el logro de este producto son:

Actividad 1.1: Configuración contenidos básicos del Manual de apoyo a la implementación de la nueva estructura organizacional de los Gobiernos Regionales
Definición de los contenidos mínimos del manual de apoyo para la implementación de la nueva estructura organizacional, considerando el acuerdo técnico con SUBDERE (Actividad 1.1) detallando los conceptos operativos, los principios orientadores, lineamientos, procedimientos y herramientas requeridas para dar forma, *desde cada gobierno regional* al diseño organizacional adecuado a la funciones y atribuciones y nuevas según lo señalado en la modificación a la LOCGAR.

PRODUCTO 2:

Diagnóstico sobre el funcionamiento actual de los GORE y sus capacidades para adoptar la reestructuración de su servicio administrativo dispuesto para el ejercicio de las nuevas competencias insertas en el proyecto de reforma LOCGAR.

Este producto permitirá contar con una línea de base sobre el estado actual de funcionamiento organizacional de cada uno de los 15 gobiernos regionales, lo que permitirá dar cuenta de sus respectivas capacidades frente a los desafíos presentes y cotidianos que enfrentan los GORE en el ejercicio de sus competencias y funciones vigentes. Este diagnóstico contendrá lo siguiente:

- Análisis del funcionamiento de la estructura orgánica de los 15 GORE del país, especialmente de distribución y asignación de funciones y tareas en las divisiones vigentes, identificando sus fortalezas, debilidades y nudos críticos para el desarrollo de sus funciones, distinguiendo aquellos GORE que han tenido un proceso piloto de los que no.

- Análisis de las capacidades con que cuentan los 15 GORE del país, para responder a sus actuales funciones y a las asociadas a la instalación de las nuevas competencias que el proyecto de reforma a la LOCGAR les otorga.

Tanto el análisis del funcionamiento como el análisis de las capacidades se realizarán en las dimensiones relativas a sus Recursos Humanos, Equipamiento e Infraestructura, entre otras que se consideren como relevantes en acuerdo con la contraparte.

Las actividades previstas para el logro de este producto son:

Actividad 2.1: Realización de un diagnóstico de la gestión organizacional de los Gobiernos Regionales para el cumplimiento de sus competencias

Esta actividad comprende la realización de un diagnóstico del funcionamiento organizacional actual de los 15 gobiernos regionales para el cumplimiento de sus competencias propuestas en el proyecto de ley. Involucra la descripción de: distribución de funciones y tareas al interior de la estructura organizacional; las relaciones intra e interinstitucionales de cada repartición para el cumplimiento de sus funciones; los principales beneficiarios y usuarios de su accionar; los equipos de trabajo y sus perfiles; principales procedimientos internos; características, calidad y funcionalidad de la infraestructura y equipamiento de sus instalaciones, riesgos y su gestión, entre otros aspectos a analizar.

Para la elaboración del diagnóstico se contempla el análisis de fuentes secundarias relativas a estudios, informes previos y datos administrativos, reuniones de trabajo en regiones (actores políticos, técnicos, académicos, sociales, públicos y privados), y levantamiento de información primaria mediante encuestas y entrevistas en los 15 GORE.

En sus conclusiones y recomendaciones, estos 15 diagnósticos contendrán una identificación de las principales fortalezas, debilidades y nudos críticos que faciliten y/o complejicen el desarrollo de las competencias de los GORE, en materia de distribución de funciones (duplicidades, indefiniciones); capital humano (distribución, especialización); infraestructura y equipamiento básico y procedimientos (formalizados, conocidos, integrados), y en otros aspectos.

PRODUCTO 3:

Evaluación del piloto competencial en materia de fomento productivo e industria.

Con este producto se busca obtener una evaluación del proceso general y específico en cada una de las regiones en las que se ha implementado cada piloto de fomento productivo (Antofagasta, Biobío y Los Ríos). La evaluación se hará respecto a los esquemas de trabajo producidos, obstaculizadores y facilitadores del proceso, características de la gobernanza generada. El principal objetivo de esta evaluación es identificar las lecciones aprendidas desde la perspectiva de los actores implementadores de los pilotos, conducentes a una futura División Regional de Fomento Productivo.

Las actividades previstas para el logro de este producto son:

Actividad 3.1: Definición técnica y operativa de la Evaluación de los pilotos

Esta actividad involucra la definición de criterios técnicos con la SUBDERE relativos a la precisión de las variables, fuentes de información y plan de levantamiento de información que. Se busca dar viabilidad al ejercicio evaluativo de los pilotos sin sobrepasar la capacidad de los equipos de

los GORE. Adicionalmente, en esta etapa se discutirá la forma en que los diagnósticos organizacionales de los GORE en los cuales se han implementado los pilotos se relacionarán con la evaluación de éstos.

Actividad 3.2: Análisis evaluativo de procesos, productos y resultados de cada región piloto, y de la pertinencia del modelo de agencia aplicado.

Se considera: a) la revisión de documentos e informes producidos en el marco de los pilotos, b) entrevistas y grupos focales con actores clave en la implementación de los pilotos en cada región (implementadores, usuarios, observadores-analistas), c) entrevistas dirigidas a autoridades de instituciones desde las que impulsan los pilotos: Vicepresidencia de CORFO, Gerente General de SERCOTEC, Representante del Ministerio de Economía, Subsecretario de Desarrollo Regional y Administrativo, intendentes regionales de Antofagasta, Bío Bío y Los Ríos.

Uno de los aspectos a considerar en este análisis evaluativo de los pilotos es el análisis de los efectos de su incorporación a la orgánica institucional de los GORE.

Actividad 3.3: Identificación de lecciones aprendidas, recomendaciones, ajustes del modelo de agenciamiento y gobernanza.

Desarrollado a partir de los resultados de la evaluación de los pilotos y un taller de intercambio de aprendizajes y generación de propuestas para la implementación de la función en el ámbito del fomento productivo para los gobiernos regionales.

PRODUCTO 4:

Identificación de brechas y priorización de necesidades para la instalación de la nueva estructura organizacional propuesta en proyecto de ley de fortalecimiento regional.

Este producto complementa las acciones y actividades descritas en el diagnóstico de los GORE, en particular, de los procesos y procedimientos inter-divisionales que se generan a partir de la experiencia obtenida de los distintos pilotos en ejecución, correspondientes a las tres nuevas divisiones que se crearán en cada región. Complementariamente, se realizará un análisis similar en las restantes seis regiones que no hayan participado en los pilotos, con el fin de tener un punto de comparación.

Una vez realizado este análisis, se determinará la brecha de capacidades en términos de Recursos Humanos, Equipamiento, Infraestructura, y otros ámbitos a relevar, para el cumplimiento de las nuevas competencias y la implementación de la estructura organizacional propuesta en el proyecto de ley. A partir de esta identificación de brechas se relevarán también un conjunto de necesidades y requerimientos que deben de ser incorporados al producto 5.

Las actividades previstas para el logro de este producto son:

Actividad 4.1: Identificación de brechas de capacidades y necesidades organizacionales.

Se identificarán las brechas de capacidad en las áreas de Infraestructura y Transporte, Desarrollo Social y Humano y Fomento Productivo, más las relaciones funcionales con las tres divisiones anteriores (considerando las adecuaciones propuestas en la reforma a la LOCGAR) y los otros cargos incorporados en el proyecto de ley, considerando sus efectos en la instalación de la nueva estructura organizacional.

Se realizará la revisión documental, entrevistas con Coordinadores/as Regionales de Fomento, Infraestructura y Transporte y Desarrollo Social y humano, la realización de grupos de discusión

con actores clave de los pilotos, la observación directa de reuniones de trabajo de las instancias de coordinación habituales y levantamientos de necesidades y requerimientos organizacionales con las unidades involucradas en cada región seleccionada.

Actividad 4.2: Priorización de necesidades por GORE para la instalación de la nueva estructura organizacional. Conforme al informe de brechas se priorizarán las necesidades de cada GORE, considerando su influencia o impacto para la instalación de la nueva estructura organizacional y el cumplimiento de las competencias propuestas en el proyecto de ley.

PRODUCTO 5:

Manual de implementación de la nueva estructura organizacional de los gobiernos regionales y quince informes regionales con recomendaciones para la implementación de la nueva estructura organizacional en cada región.

A partir de los insumos generados de la ejecución de los productos 1, 2, 3 y 4 se generarán con cada GORE un diálogo técnico estratégico para empoderarles sobre el proceso de descentralización como un *proceso que ocurre en las regiones como* una oportunidad para el desarrollo sostenible de los territorios. Se producirán informes regionales elaborados en conjunto con cada uno de los 15 GORE que incorporará recomendaciones para la implementación de la nueva estructura organizacional propuesta. Este producto supone la realización de talleres regionales.

Las actividades previstas para el logro de este producto son:

Actividad 5.1: Elaboración y difusión de un Manual de implementación de la nueva estructura organizacional de los gobiernos regionales.

A partir de los insumos generados en el marco de los productos 1, 2, 3 y 4, se generará un Manual que será validado por la contraparte de la SUBDERE.

A la vez, con cada GORE se realizará un taller para compartir los objetivos y contenidos del Manual siendo una instancia para que cada gobierno regional se apropie del proceso de descentralización como oportunidad de desarrollo sostenible de los territorios, relevando el papel estratégico de los equipos de los gobiernos regionales, el desarrollo de las capacidades y la innovación organizacional.

Finalmente, el manual será socializado con los actores relevantes a quienes defina la SUBDERE, para la asimilación y apropiación de sus contenidos.

Actividad 5.2: Elaboración y entrega de 15 informes regionales específicos con recomendaciones para la implementación de la nueva estructura organizacional.

A partir de los insumos generados en el marco de los productos 1, 2, 3 y 4, estos informes contendrán una serie de recomendaciones para el proceso de implementación de la nueva estructura organizacional. Estos informes incorporarán propuestas de asesorías específicas, identificación de iniciativas, proyectos, programas que contribuyan a la reducción de las brechas de capacidades detectadas y necesidades identificadas en las áreas de Recursos Humanos, Infraestructura, Equipamiento y otros que se consideren relevantes para las regiones.

Respecto de los recursos y alianzas necesarias para la ejecución de las recomendaciones, se espera que estos contengan la identificación de fuentes de financiamientos, instituciones de apoyo o alianzas necesarias para la realización de las iniciativas previstas considerando en este

sentido tanto aquellas de nivel público central (Ej. SUBDERE), como aquellas que pueden ser abordadas por los mismos gobiernos regionales, considerando también recursos o alianzas que pudiesen provenir de otros actores e instituciones: universidades, Sistema de Naciones Unidas, entre otros.

Como parte del proceso de validación regional de los 15 informes específicos, se consensuará con cada GORE las necesidades prioritarias de cada uno de ellos. Para el mes 11 de ejecución de este proyecto se espera contar con 15 informes regionales para la implementación de la nueva estructura organizacional.

Actividad 5.3: Seguimiento a las recomendaciones realizadas a cada región para la implementación de la nueva estructura organizacional.

Durante los primeros meses de 2018 se llevará a cabo un proceso seguimiento y retroalimentación con los gobiernos regionales, para la incorporación de las recomendaciones plasmadas en los respectivos informes regionales.

PRODUCTO 6:

Construcción de aprendizajes, retroalimentación y de redes de colaboración en materia de desarrollo productivo e innovación; desarrollo social e infraestructura y transporte

Este producto apunta a fortalecer las capacidades regionales y la retroalimentación de los aprendizajes recogidos de las experiencias pilotos, incluyendo el establecimiento de redes de colaboración entre pares (jefes de división) y entre regiones (con y sin piloto), incorporando también en este aprendizaje experiencias internacionales y actores nacionales destacados.

Actividad 6.1: Jornada nacional de debate y de intercambio de experiencias nacionales e internacionales

Realización de una jornada de capacitación en conocimientos y orientaciones estratégicas en las materias respectivamente traspasadas, en el marco del proceso de TC y TSP. En esta jornada las aquellas regiones donde se hayan realizado pilotajes compartirán su experiencia, abarcando las distintas áreas competenciales según corresponda (Fomento e Industrias, Infraestructura y Transporte y Desarrollo Social y Humano). Se espera que se intercambien experiencias sobre los siguientes aspectos: Evaluación de la estructura, funciones, presupuestos, inversiones, programas y proyectos que ejecuta el Gobierno Regional en sus distintas líneas de acción para cumplir las funciones que establece la LOCGAR.

Adicionalmente, se darán a conocer algunas experiencias internacionales pertinentes a la realidad de nuestro país, invitándose también a actores nacionales destacados.

Actividad 6.2: Jornadas de lanzamiento de nuevos programas pilotos competenciales de Infraestructura y Transporte y Desarrollo Social y Humano.

Se realizarán seis jornadas de lanzamiento donde se realizará una presentación pública de los nuevos pilotos: Infraestructura y Transporte y Desarrollo Social y Humano.

Actividad 6.3: Encuentros interregionales de capacitación y revisión de avances por piloto.

Realización de 6 jornadas interregionales de capacitación y revisión de avances para cada área competencial: Fomento e Industrias, Infraestructura y Transporte y Desarrollo Social y Humano.

VINCULACIÓN CON RESULTADOS ESTRATÉGICOS

En el marco del UNDAF/Programa País, este proyecto se vincula al Área de “Cooperación para la consolidación de procesos democráticos y reformas políticas”, y más específicamente al Plan de Acción del Programa País 2015-2018 que en su parte 3. Prioridades y Contrapartes de Programa, subsección 3.2. Democracia inclusiva y participativa señala que se considera el apoyo *a programas piloto de descentralización que puedan replicarse posteriormente con un método evaluado y validado por los actores participantes.*

Sumado a lo anterior, este tipo de iniciativas contribuyen directamente en generar condiciones favorables para la *territorialización* de la Agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible al fortalecer las capacidades de actores clave del desarrollo subnacional como son los gobiernos regionales.

En efecto, el ODS 16 propone el fortalecimiento institucional destacando la importancia de los gobiernos locales. En ese sentido, el proyecto busca empoderar a los gobiernos regionales para poder descentralizar y así acercar la representación y toma de decisiones hacia la ciudadanía.

Dentro de las metas en este objetivo, cabe destacar:

- *16.6: Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes en todos los niveles:*
En este punto, el proyecto busca empoderar a los gobiernos regionales para que puedan cumplir mejor sus funciones y, por tanto, apoyar en la eficacia, transparencia y responsabilidades de los GORE.
- *16.10: Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales:*
En este tema, dentro de las nuevas competencias que se atribuyen a los gobiernos regionales del país a través de la Agenda de Descentralización se refuerza la agenda de transparencia que el Estado de Chile ha venido fomentando en los últimos años.

Se suma a lo anterior el explícito compromiso del Gobierno en el logro de esta Agenda, a nivel nacional y subnacional, y donde Naciones Unidas, a través de sus distintas agencias, ha comprometido su apoyo integral y permanente a través de diversas iniciativas que van desde la gestión de conocimiento, seguimiento y rendición de cuentas de sus avances en el país.

RIESGOS DEL PROYECTO¹²

Los principales riesgos para lograr el cambio esperado con el proyecto se vinculan a dos grandes áreas.

- El estado de la tramitación legal de los distintos componentes normativos en materia de descentralización: se encuentran en plena su discusión a nivel parlamentario, lo que supone una oportunidad, pero también una fuente de riesgo. Si bien el marco legal está en desarrollo y transitando por los procesos de aprobación requeridos, esto deja al proceso en aras de la voluntad política, la cual en un año de elecciones presidenciales y parlamentarias podría involucrar cambios o demoras. También puede provocar que los beneficiarios (gobiernos regionales) no vean aún la inmediatez de esta iniciativa en la agenda pública y, por tanto, no vinculen todos los recursos necesarios a este proceso.

¹² El cuadro detallado de riesgos del proyecto, sus impactos y las acciones de mitigación sugeridas se encuentra en los anexos.

- Las dispares capacidades de los gobiernos regionales y sobrecarga laboral de sus equipos técnicos. Si bien el proceso de descentralización supone una prioridad para los propios gobiernos regionales (GORE), existe una disparidad de capacidades disponibles en los GORE del país siendo en algunos casos muy limitadas. Además, como año final de cierre de Gobierno puede que los equipos técnicos tengan sobrecarga laboral en sus tareas asignadas y esto no les permita dedicar el tiempo suficiente a este proceso.
- Potencial sobrecarga de los Equipos contraparte en los GORE lo que podría dificultar el logro de los productos o eventualmente la demora en el logro de los mismos. En función de reducir este riesgo se incorporarán en los planes de trabajo anual las tareas y plazos asignados para cada uno de los productos, para tener una planificación más acotada y poder anticipar retrasos importantes.
- Potencial división del Gobierno regional del Bío Bío como parte de la conformación de la nueva región de Ñuble, lo que significaría una pérdida de pertinencia del diagnóstico y las recomendaciones identificadas para la nueva estructura organizacional.

SUPUESTOS DEL PROYECTO

Respecto a los supuestos que deben ocurrir para que se logren los resultados esperados del proyecto se identifican los siguientes:

- Los gobiernos regionales constituyen equipos de contraparte técnica al inicio del proyecto que se mantienen estables en su composición durante la ejecución del mismo. Lo anterior no depende de PNUD ni de la contraparte pero resulta fundamental para la generación de un dialogo técnico fluido y productivo en la consecución de los productos previstos.
- Los gobiernos regionales se empoderan del proceso especialmente en lo que respecta a la implementación del manual de apoyo a la instalación de la estructura organizacional dispuesta para la asunción de las competencias señaladas en la reforma LOCGAR. Esto es clave desde el punto de la sostenibilidad del proceso de construcción de capacidades regionales para la descentralización ya que son los GORE, una vez finalizado el proyecto, los responsables de impulsar el proceso de descentralización solicitando y ejecutando competencias y atribuciones de acuerdo a sus realidades y programas/agendas políticas.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En términos de conocimiento generado a propósito del Proyecto, se desarrollará un Manual de Implementación de la nueva estructura organizacional de los Gobiernos Regionales para el ejercicio de las competencias dispuestas en la reforma a la LOCGAR; producido en el Proyecto a partir de las orientaciones generales de SUBDERE, las recomendaciones técnicas sugeridas por PNUD y la información obtenida del análisis diagnóstico de la situación de los 15 GORE participantes del proyecto. El Manual, entregará pautas para el adecuado rediseño organizacional en el ámbito de los Recursos Humanos, Infraestructura y equipamiento de los GORE y conteniendo Principios y Definiciones Orientadoras del proceso, Procedimientos Generales y Herramientas.

SOCIOS Y PARTICIPANTES

El socio principal del proyecto es la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, representado por la División de Desarrollo Regional. El socio principal contará con el análisis diagnóstico de capacidades en cada GORE para avanzar en el proceso de descentralización. De la misma forma, contarán con un conjunto de

información evaluativa, recomendaciones y lecciones aprendidas en el proceso de descentralización a nivel regional.

Los **beneficiarios**, en el caso de los Gobiernos Regionales contará con instrumentos específicos para orientar el proceso de transferencia de competencias a los gobiernos regionales (por ejemplo, Manual de implementación de la nueva estructura organizacional de los gobiernos regionales) y una hoja de ruta orientadora del proceso.

Los beneficiarios, participarán en el logro de los productos y serán involucrados en el marco de la implementación del proyecto mediante las distintas acciones:

- Incorporación de los equipos de los gobiernos regionales en la misión y reunión técnica, con un tiempo inicial de la actividad dedicada a recoger las apreciaciones y observaciones de la ejecución del Proyecto.
- Una encuesta o entrevista al final del Proyecto con la contraparte técnica de cada uno de los GOREs que ha participado para recoger retroalimentación, observaciones y comentarios del proceso, con enfoque de lecciones aprendidas.
- Una encuesta o entrevista al final del Proyecto con la contraparte técnica de cada región que ha participado para recoger retroalimentación, observaciones y comentarios del proceso, con enfoque de lecciones aprendidas.

ESTRATEGIA DE SALIDA

El proyecto permitirá en el ámbito regional que cada GORE lidere un proceso interno de trabajo (escala al interior de cada gobierno regional) que consiste en un rediseño organizacional que permita la eficaz y eficiente ejecución de las nuevas funciones que les serán propias. Sumado a lo anterior, cada GORE contará con un diagnóstico de sus capacidades y necesidades y un plan de trabajo para reducir estas brechas lo que permite prever que, en el mediano plazo y en la medida que se aborden dichas brechas, los GORE podrán avanzar en consolidar un esquema de trabajo y orgánica (nuevas divisiones regionales) de manera sostenible y eficaz.

IV. GESTIÓN DEL PROYECTO

El Proyecto se realizará en 15 Gobiernos Regionales:

Gobiernos Regionales participantes¹³:

- | | | |
|----------------------|-----------------|--------------|
| - Arica y Parinacota | - Valparaíso | - Araucanía |
| - Tarapacá | - Metropolitana | - Los Ríos |
| - Antofagasta | - O'Higgins | - Los Lagos |
| - Atacama | - Maule | - Aysén |
| - Coquimbo | - Bío Bío | - Magallanes |

En cada región se trabajará con un equipo contraparte definido por cada intendente/a pero que en su composición mínima debe incorporar a una persona de la División de Planificación Regional, una persona de División de Administración y Finanzas, una de la División de Gestión de Control y el correspondiente Coordinador Regional del Pilotaje de transferencia Competencial de las regiones en los que se aplica.

COSTO-EFICIENCIA Y RENTABILIDAD

SUBDERE entregará algunos insumos y cuenta con algunos recursos asociados para dar apoyo a la elaboración de productos en el marco del proyecto:

- Proyecto de Ley Reforma LOGCAR;
- Minutas internas sobre pilotos de transferencias de competencias;
- Estudio "Metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los GORE";

PNUD no cuenta insumos previos directos que puedan ser rentabilizados específicamente. Sin embargo, algunas medidas que se tomarán en tal de aumentar la eficiencia en el uso de los recursos y su rentabilidad son:

- Aprovechamiento de los espacios físicos para las jornadas de trabajo en los territorios piloto, presentes en los gobiernos regionales partícipes, que se adecuen a las necesidades del proyecto.
- Aprovechamiento de las plataformas y espacios de diálogo que ya existen en el territorio para trabajar colectivamente los productos y aumentar la participación sectorial y territorial para el proceso. Por ejemplo, integrando actores que participen de otros espacios de colaboración o diálogo en materias atingentes.
- Aprovechamiento de las plataformas de difusión y comunicaciones que tiene la Subsecretaría o los propios gobiernos regionales en el territorio para poder recabar más información tanto para el diagnóstico como para la evaluación de los pilotos.
- Identificar en la medida que se requiera y existan, datos provenientes de fuentes públicas o datos elaborados por el PNUD y/u otros actores, que puedan contribuir al análisis de los territorios y sus estructuras de funcionamiento y en la medida que estos estén disponibles, facilitarlos al Proyecto.
- Aprovechamiento de los otros espacios que la Subsecretaría promueve en materia de Descentralización en materia de entrevistas, reuniones, levantamiento de información y posibles lecciones aprendidas; especialmente aquellas que vinculen a los distintos gobiernos regionales.

¹³ Dependiendo del avance en la instalación del recientemente creado Gobierno Regional de Ñuble y a solicitud de SUBDERE, se contempla la incorporación de sus eventuales equipos al proyecto en calidad de observadores, informantes u otro rol que se defina como pertinente.

- Existen otras plataformas de desarrollo de capacidades promovidas dentro de los programas de la Subsecretaría y que complementarían las actividades del proyecto. Si bien no están directamente relacionadas, como forman parte del mandato de la Subsecretaría se prevé que se coordinen para no duplicar esfuerzos.

V. MARCO DE RESULTADOS

<p>Efecto previsto conforme lo establecido en el MANUD / Marco de Resultados y Recursos del Programa de País: El Estado habrá avanzado en la definición e implementación de reformas políticas orientadas a mejorar la participación y la representación ciudadana y la calidad de la democracia</p> <p>Indicadores de Efecto según lo establecido en el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País, incluidos las metas y la línea de base: Número de gobiernos regionales/municipios que participan en programas piloto de descentralización.</p> <p>Línea base: Comisión Presidencial de descentralización (2014)</p> <p>Meta: 2 gobiernos regionales o locales diseñan políticas basadas en el proceso de descentralización</p> <p>Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD: NA</p> <p>Título del Proyecto y N° del Proyecto en Atlas: PJ99902 - Apoyo a la instalación de la nueva estructura organizacional de los Gobiernos Regionales</p> <p>COMPONENTE 1: Apoyo a la implementación de nuevas Competencias a los Gobiernos Regionales - n° 00103111</p>									
PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS		METODOLOGÍA DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS		
			Valor	Año	2017	2018			
<p>Producto 1: Propuesta de contenidos y orientaciones para la elaboración del manual de apoyo a la implementación de la nueva estructura organizacional, en el marco de la Agenda de Descentralización.</p>	<p>Indicador 1.1: Contenidos básicos del Manual de apoyo a la implementación de la nueva estructura organizacional de los Gobiernos Regionales</p>	<p>Documento con la definición de los contenidos mínimos del manual de apoyo para la implementación de la nueva estructura organizacional</p>	<p>No existe una definición de contenidos para el Manual de apoyo a la implementación de la nueva estructura organizacional de los GORE.</p>	<p>2016</p>	<p>Documento validado con contenidos básicos definidos del Manual de apoyo a la implementación de la nueva estructura organizacional de los Gobiernos Regionales</p>	<p>N/A</p>	<p>Reuniones de revisión y validación técnica del Manual en su versión inicial y final</p>		
<p>Producto 2: Diagnóstico sobre el funcionamiento actual de los GORE y sus capacidades para adoptar la reestructuración de su servicio administrativo dispuesto para el ejercicio de las nuevas competencias insertas en el proyecto de reforma LOCGAR.</p>	<p>Indicador 2.1: Diagnóstico de la gestión organizacional de los Gobiernos Regionales para el cumplimiento de sus competencias</p>	<p>15 diagnósticos regionales</p>	<p>Existen algunos estudios previos parciales.</p>	<p>2016</p>	<p>Diagnóstico realizado sobre capacidades de los 15 gobiernos regionales</p> <p>Línea base de capacidades definida para cada uno de los GORE</p>	<p>N/A</p>	<p>Mediante acuerdos técnicos por escrito definidos con la contraparte</p>		

	Indicador 3.1: Definición técnica y operativa de la Evaluación de los pilotos	Documento de Acuerdos Técnicos del Proyecto	Existen minuta de diseño de los pilotos, sin definiciones de evaluación	2016	Documento de definiciones técnicas y operativas para la evaluación de los pilotos definidas, acordadas y aplicadas	N/A	Mediante acuerdos técnicos por escrito definidos con la contra parte
Producto 3: Evaluación del piloto de competencia en materia de fomento productivo e industria.	Indicador 3.2. Cantidad de análisis evaluativos de procesos, productos y resultados de cada región piloto y de la pertinencia del modelo de agencia propuesto en los pilotos	Informes de Análisis Evaluativo de pilotos	Existen minutas y evaluaciones parciales de los pilotos	2016	Realizado el análisis evaluativo de los pilotos aplicados en los casos seleccionados en 3 pilotos	N/A	Realización de Entrevistas, análisis de información secundaria, observación de reuniones, talleres de levantamiento de aprendizajes
	Indicador 3.3: Levantamiento de lecciones aprendidas, recomendaciones, ajustes del modelo de agencia y gobernanza	Documento con las principales lecciones aprendidas en el pilotaje de fomento productivo	Existen minutas y evaluaciones parciales de los pilotos	2016	Se han identificado lecciones aprendidas y realizado recomendaciones y ajustes al modelo de agencia y gobernanza en el de traspaso de competencias en el ámbito del Fomento Productivo	N/A	Análisis de información, consulta a expertos
Producto 4: Identificación de brechas y priorización de necesidades para la instalación de la nueva	Indicador 4.1: Brechas de capacidades y necesidades organizacionales que se identifican	Informe de Brechas de capacidades organizacionales	Existen algunos estudios parciales sobre capacidades de los gobiernos regionales	2016	15 Informes de brechas y necesidades organizacionales para cada uno de los GORE	N/A	Entrevistas, análisis de información de capacidades, talleres

<p>estructura organizacional propuesta en proyecto de ley de fortalecimiento regional</p>	<p>Indicador 4.2: Priorización de necesidades para la instalación de la nueva estructura organizacional</p>	<p>Informe con Priorización de necesidades para la instalación de la nueva estructura organizacional por regiones</p>	<p>No existe <i>información actualizada</i></p>	<p>2016</p>	<p>Informe con Priorización las necesidades de cada GORE, considerando su influencia o impacto para la instalación de la nueva estructura organizacional y el cumplimiento de las competencias propuestas en el proyecto de ley.</p>	<p>N/A</p>	<p>Entrevistas, análisis de información de capacidades, talleres</p>
<p>Producto 5: Manual de implementación de la nueva estructura organizacional de los gobiernos regionales y quince informes regionales con recomendaciones para la implementación de la nueva estructura organizacional en cada región.</p>	<p>Indicador 5.1 Elaboración y difusión de un Manual de implementación de la nueva estructura organizacional de los gobiernos regionales realizados</p>	<p>Manual de implementación de la nueva estructura organizacional de los Gobiernos Regionales</p>	<p>Existe una versión Inicial de Manual</p>	<p>2017</p>	<p>N/A</p>	<p>Manual Final de implementación de la nueva estructura organizacional de los Gobiernos Regionales diseñado, elaborado, transferido e impreso 15 Informe Regionales elaborados, validados y difundidos en las 15 regiones</p>	<p>Reuniones con la contra parte SUBDERE, Talleres de traspaso metodológico</p>

<p>Producto 6: Construcción de aprendizaje, retroalimentación y de redes de colaboración en materia de desarrollo productivo e innovación; desarrollo Social e Infraestructura y transporte</p>	Indicador 5.2 N° de informes regionales específicos con recomendaciones para la implementación de la nueva estructura organizacional, elaborados y entregados.	Documentos de Informes regionales	N/A	N/A	N/A	15 informes regionales elaborados y entregados a los GORE	Registro de reuniones de entrega de informes regionales con cada GORE
	Indicador 5.3 Recomendaciones incorporadas por parte de los GORE	Reportes de seguimiento a la incorporación de sugerencias y recomendaciones	N/A	N/A	N/A	Al menos 1 recomendación incorporada por región	Reuniones de trabajo con cada uno de los GORE.
	Indicador 6.1: Jornada nacional de debate y de intercambio de experiencias nacionales e internacionales realizada	Reportes de jornadas de intercambio de aprendizaje - Listas de registro gráfico	Reuniones de análisis del avance de Programas pilotos, que identifican algunos aprendizajes	2017	1 encuentro realizado	N/A	Reporte de Jornada
	Indicador 6.2: Jornadas de lanzamiento de los nuevos pilotos de transferencia de competencias	Reportes de actividad de lanzamiento y acuerdo en el plan de trabajo	9 pilotos en funcionamiento	2016-2017	6 pilotos se ponen más se ponen en marcha.	N/A	Reporte de Actividades Registro gráfico.
	Indicador 6.3 6 Encuentros interregional realizados	Documento de sistematización de los encuentros	Reuniones de análisis del avance de Programas pilotos	2017	N/A	6 Jornadas Interregionales	Reportes de las Jornadas

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

De conformidad con las políticas y procedimientos de programación del PNUD el monitoreo del proyecto se realiza a través de lo siguiente:

PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN¹⁴

Actividad de Seguimiento	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir
Seguimiento del progreso en el logro de los resultados	Reunir y analizar datos sobre el progreso realizado en comparación con los indicadores de resultados que aparecen en el Marco de Resultados y Recursos a fin de evaluar el avance del proyecto en relación con el logro de los productos acordados	Semestralmente, o según la frecuencia que se requiera para cada indicador.	El Comité Directivo y el socio implementador del proyecto analizarán cualquier demora que afecte el avance esperado del proyecto.
Seguimiento y análisis de riesgos	Identificar riesgos específicos que pueden comprometer el logro de los resultados previstos. Identificar y monitorear medidas de gestión del riesgo mediante un registro de riesgos. Ello incluye medidas de monitoreo y planes que se pueden haber exigido según los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Las auditorías se realizarán conforme a la política de auditoría del PNUD para gestionar el riesgo financiero.	Semestralmente	El Comité Directivo del proyecto identificará los riesgos y tomará medidas para controlarlos. Se mantendrá un registro activo para el seguimiento de los riesgos identificados y las medidas tomadas.
Aprendizajes	Se captarán en forma periódica los conocimientos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de otros proyectos y asociados en la implementación y se integrarán al presente proyecto.	Informe Anual	El equipo del proyecto levanta las lecciones relevantes que se utilizarán para tomar decisiones desde el Comité Directivo.
Aseguramiento de Calidad Anual del Proyecto	Se evaluará la calidad del proyecto conforme a los estándares de calidad del PNUD a fin de identificar sus fortalezas y debilidades e informar a la gerencia para apoyar la toma de decisiones que facilite las mejoras relevantes (<i>Quality Assurance System</i>)	Anualmente y al inicio y fin del proyecto	El Comité Directivo revisará las fortalezas y debilidades que se utilizarán para la toma de decisiones informadas a fin de mejorar el desempeño del proyecto

¹⁴ No se prevé evaluación de este proyecto

Revisar y efectuar correcciones en el curso de acción	Revisión interna de datos y evidencia a partir de todas las acciones de monitoreo para asegurar la toma de decisiones informadas.	Al menos una vez por año	El Comité Directivo del Proyecto debatirá los datos de desempeño, riesgos, lecciones y calidad que se utilizarán para corregir el curso de acción.
Informe de Proyecto	El equipo del proyecto preparará un informe de proyecto anual que será reportado al Comité Directivo y a los actores clave, incluyendo datos sobre el progreso realizado que reflejen los resultados logrados de conformidad con las metas anuales definidas de antemano en cuanto a productos, un resumen anual sobre la calificación de la calidad del proyecto, un registro de riesgos actualizado, con medidas de mitigación, y todo informe de evaluación o revisión preparado durante el periodo.	Informe(s) Anual(es) e Informe Final	Equipo de Proyecto / Coordinador/a
Revisión del Proyecto (Comité Directivo del Proyecto)	El mecanismo de gobernanza del proyecto (ver apartado VIII) efectuará revisiones periódicas del proyecto para evaluar su desempeño y revisar el Plan de Trabajo Anual, a fin de asegurar una elaboración del presupuesto realista durante la vida del proyecto. En el transcurso del último año del proyecto, el Comité Directivo realizará una revisión final del proyecto para captar las lecciones aprendidas y debatir aquellas oportunidades para escalar y socializar los resultados del proyecto y las lecciones aprendidas con los actores relevantes.	Anual y al finalizar el proyecto	El Comité Directivo del Proyecto debatirá toda inquietud referente a la calidad o a un progreso más lento de lo esperado y acordará medidas de gestión para abordar las cuestiones identificadas.
Cierre del proyecto	En el último año del proyecto, el Comité Directivo deberá tener una reunión final de revisión para plasmar los logros y resultados, las lecciones aprendidas y discutir posibles formas de escalar el proyecto. Estos serán plasmados en un informe final y un acta de cierre que será firmada por el socio implementador y el PNUD.	Al final del Proyecto	Coordinador/a / Comité Directivo

VII. PLAN ANUAL DE TRABAJO

OUTPUT 00103111: Apoyo a la implementación de nuevas Competencias a los Gobiernos Regionales						
PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto por Año		RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO 2017	
		2017	2018		Línea	Descripción
Producto 1: Propuesta de contenidos y orientaciones para la elaboración del manual de apoyo a la implementación de la nueva estructura organizacional, en el marco de la Agenda de Descentralización	Actividad 1.1: Configuración contenidos básicos del Manual de apoyo a la implementación de la nueva estructura organizacional de los Gobiernos Regionales			SUBDERE - PNUD	71400 Contrato SC 71600 Viajes TOTAL	45,455.91 11,016.00 56,471.91
Subtotal para el Producto 1						USD 56,471.91
Producto 2: Diagnóstico sobre el funcionamiento actual de los GORE y sus capacidades para adoptar la reestructuración de su servicio administrativo dispuesto para el ejercicio de las nuevas competencias insertas en el proyecto de Reforma LOCGAR	Actividad 2.1: Realización de un diagnóstico de la gestión organizacional de los Gobiernos Regionales para el cumplimiento de sus competencias			SUBDERE - PNUD	71400 Contrato SC 72100 Servicios Contractuales 74200 Impresión TOTAL	45,455.91 69,551.78 1,100.00 116,107.68
Subtotal para el Producto 2						USD 116,107.68
Producto 3: Evaluación del piloto competencial en materia de fomento productivo e industria.	Actividad 3.1: Definición técnica y operativa de la Evaluación de los pilotos Actividad 3.2: Análisis evaluativo de procesos, productos y resultados de cada región piloto, y de la pertinencia del modelo de agencia propuesto en los pilotos.			SUBDERE - PNUD	71300 Consultores Locales 71400 Contrato SC TOTAL	16,151.47 45,455.91 61,607.38

	Actividad 3.3: Identificación de lecciones aprendidas, recomendaciones, ajustes del modelo de agencia y gobernanza					USD 61,607.38									
Subtotal para el Producto 3															
Producto 4: Identificación de brechas y priorización de necesidades para la instalación de la nueva estructura organizacional propuesta en proyecto de ley de fortalecimiento regional.	Actividad 4.1: Identificación de brechas de capacidades y necesidades organizacionales				SUBDERE - PNUD	<table border="1"> <tr> <td>71300</td> <td>Consultores Locales</td> <td>33,918.08</td> </tr> <tr> <td>71400</td> <td>Contrato SC</td> <td>45,455.91</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td></td> <td>79,373.99</td> </tr> </table>	71300	Consultores Locales	33,918.08	71400	Contrato SC	45,455.91	TOTAL		79,373.99
71300	Consultores Locales	33,918.08													
71400	Contrato SC	45,455.91													
TOTAL		79,373.99													
Subtotal para el Producto 4															
Producto 6: Construcción de aprendizajes, retroalimentación y de redes de colaboración en materia de desarrollo productivo e innovación; desarrollo social e infraestructura y transporte	Actividad 6.1: Jornada nacional de debate y de intercambio de experiencias nacionales e internacionales				SUBDERE - PNUD	<table border="1"> <tr> <td>71600</td> <td>Viajes</td> <td>14,374.03</td> </tr> <tr> <td>72300</td> <td>Bienes y servicios</td> <td>14,374.03</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td></td> <td>28,748.07</td> </tr> </table>	71600	Viajes	14,374.03	72300	Bienes y servicios	14,374.03	TOTAL		28,748.07
71600	Viajes	14,374.03													
72300	Bienes y servicios	14,374.03													
TOTAL		28,748.07													
Subtotal para el Producto 6															
GMS (4%)															
DPC (3%)															
TOTAL 2017															
						USD 28,748.07									
						USD 13,778.91									
						USD 10,344.19									
						USD 366,422.13									

OUTPUT 00103111: Apoyo a la implementación de nuevas Competencias a los Gobiernos Regionales

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto por Año		RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO 2018		
		2017	2018		Línea	Descripción	Monto USD
Producto 5: Manual de implementación de la nueva estructura organizacional de los gobiernos regionales y quince informes regionales con recomendaciones para la implementación de la nueva estructura organizacional en cada región.	Actividad 5.1: Elaboración y difusión de un Manual de estructura organizacional de los gobiernos regionales.			SUBDERE PNUD	71300	Consultores Locales	2,087.00
			71400		Contrato SC	90,911.81	
			71600		Viajes	62,424.00	
			72300		Bienes y servicios	11,684.70	
	Actividad 5.2: Elaboración y entrega de 15 informes regionales específicos con recomendaciones para la implementación de la nueva estructura organizacional.			72500	Materiales	18,900.00	
	Actividad 5.3: Seguimiento a las recomendaciones realizadas a cada región para la implementación de la nueva estructura organizacional			74200	Impresión	6,000.00	
	Subtotal para el Producto 5					192,007.52	
Producto 6: Construcción de aprendizajes, retroalimentación y de redes de colaboración en materia de desarrollo productivo e innovación; infraestructura y transporte	Actividad 6.3: Encuentros interregionales de capacitación y revisión de avances por piloto.			SUBDERE - PNUD	71600	Viajes	14,374.03
					72300	Bienes y servicios	14,374.03
					TOTAL	28,748.07	
					Subtotal para el Producto 6	USD 28,748.07	
Costo de Apoyo	GMS (4%)					USD 8,916.78	
Direct Project Costing	DPC (3%)					USD 6,687.58	
TOTAL 2018						USD 236,359.94	
TOTAL COMPONENTE 1						USD 602,782.07	

VIII. ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA DEL PROYECTO

GESTIÓN DEL PROYECTO

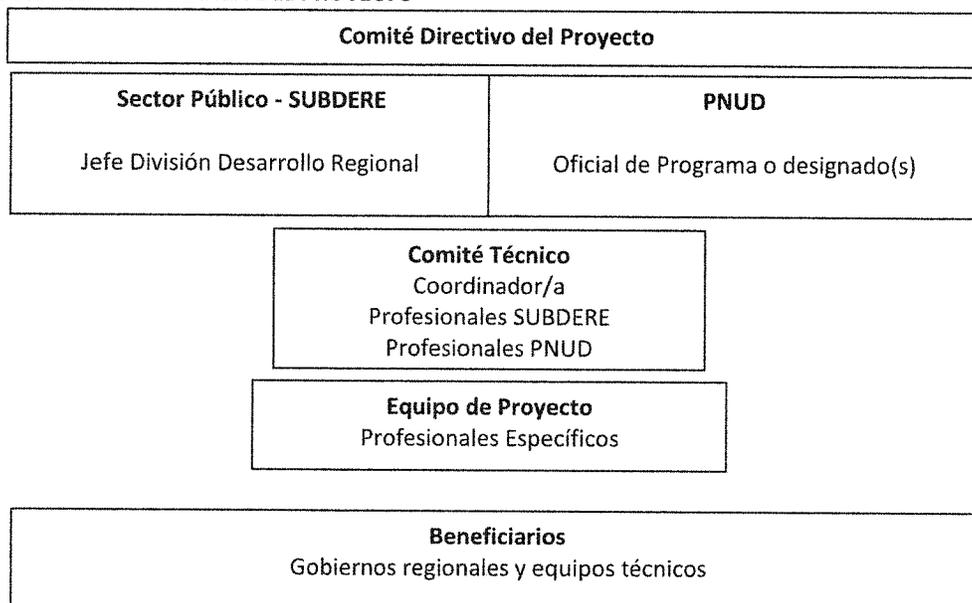
La implementación del proyecto será en modalidad de ejecución Nacional (*CO Support to NIM*, por sus siglas en inglés), teniendo como Asociado en la Implementación a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (en adelante Subsecretaría). La Dirección Nacional del Proyecto recaerá en el Subsecretario/a o en quién este designe en su defecto, quién se apoyará con el Comité Directivo. Los detalles de los diferentes comités del proyecto y sus esquemas de funcionamiento están detallados en este apartado.

El Proyecto se ejecutará físicamente en dos modalidades. Por un lado, los equipos centrales del proyecto y los equipos técnicos de ambas contrapartes de apoyo, se radicarán en la ciudad de Santiago. Aunque el proyecto no tendrá oficinas propias, operará desde las oficinas del PNUD o de la Subsecretaría según la actividad de Proyecto lo requiera. Por otro lado, los beneficiarios (GORE) y los equipos técnicos específicos se encontrarán instalados en los territorios o en su defecto viajarán a ellos para la implementación de las actividades del proyecto.

Las oficinas de los socios de implementación son:

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD Chile Dag Hammarskjöld 3241 7630412 Vitacura Santiago de Chile, RM CHILE +562 2654 1000	Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo - SUBDERE Teatinos 92 - Pisos 2 y 3 8340521 Santiago Centro Santiago de Chile, RM CHILE +562 2636 3600
--	--

ESTRUCTURA DE GOBERNANZA DEL PROYECTO



El principal mecanismo de gobernanza del proyecto es el **Comité Directivo**, que estará integrado por miembros del PNUD y de la SUBDERE. Es el encargado de conducir el proceso y tomar todas aquellas decisiones que garanticen que se cumplan los resultados esperados. Dentro de sus principales funciones están:

- la definición de la agenda de trabajo del Proyecto
- la definición de la agenda de trabajo con los gobiernos regionales
- identificación de sinergia de resultados macro entre ambos componentes del proyecto
- la evaluación de los riesgos y acciones de mitigación que se hayan identificado o puedan surgir en el marco del Proyecto
- realizar el seguimiento del plan de trabajo en curso y aprobar los ajustes correspondientes
- a fin de cada año, validar las lecciones aprendidas, logros y definir el plan de trabajo del año siguiente
- en la fase de cierre, evaluar el nivel de logro de los resultados y el proceso desarrollado en general, así como validar las lecciones aprendidas
- en la fase de cierre, analizar y discutir las posibles formas de escalada del Proyecto (Ver Apartado III).

El Comité estará integrado por el Jefe de la División de Desarrollo Regional de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, como actores públicos que tienen como misión institucional “impulsar y conducir las reformas institucionales en materia de descentralización, que contribuyan a una efectiva transferencia de poder político, económico y administrativo a los gobiernos regionales y a los municipios”. **El Comité Directivo incluirá a una contraparte del PNUD designado(s) o designada(s) por su Representante Residente.**

Este Comité sesionará según el proceso lo requiera, reuniéndose en al menos una vez al año, y en principio en tres ocasiones: al inicio y al cierre del proceso, así como al cierre del primer año. Todas las reuniones del Comité Directivo serán registradas en Actas que recojan las materias discutidas y acuerdos adoptados y que serán incorporadas al ciclo de monitoreo y evaluación del Proyecto.

Cada **Comité Técnico** es el encargado de dirigir la ejecución de cada componente y coordinar las actividades que en ellas se enmarcan, así como apoyar al Comité Directivo. Dentro de sus principales funciones están:

- organizar y pautear las actividades del proyecto en términos operativos, logísticos y de convocatoria de actores
- revisar técnicamente la adecuación de los productos que se van obteniendo al objetivo del proyecto
- sistematizar el avance del proceso y garantizar que todos los y las beneficiarios están informados del mismo
- reportar y proveer de información al Comité Directivo, en sus reuniones, o por otros medios el avance del Proyecto y las posibles complicaciones que puedan surgir a lo largo del mismo
- levantar las lecciones aprendidas del proyecto y sus procesos y reportarlas al Comité Directivo
- tener constante contacto y reuniones de trabajo con el Equipo del Proyecto
- reportar y fortalecer el rol de los beneficiarios del Proyecto, los Gobiernos Regionales.
- el logro de otros productos identificados por el Comité Directivo, vinculados con los objetivos de fortalecimiento de los Gobiernos Regionales
- coordinar ambos componentes en aquellas instancias que haya sinergias y posibilidad de aprovechamiento

En la realización de este proyecto, tanto a nivel regional, se contempla una serie de reuniones técnicas al inicio, lideradas por los comités técnicos, como forma de precisar los siguientes aspectos operativos:

- metodología para el desarrollo integral del proyecto y el logro de sus productos;
- definición de un cronograma con identificación de fases y actividades, especificando, fecha de entrega de cada producto en la medida de lo posible;
- descripción del equipo de profesionales y especialistas por parte del PNUD para el desarrollo de cada producto, y sus respectivas responsabilidades en la ejecución del proyecto;
- procedimientos para entrega, revisión y aprobación de los productos;
- definición de puntos focales de las contrapartes técnicas por ambas partes a nivel nacional, y en el caso de la SUBDERE, de las contrapartes a nivel regional.

Adicionalmente, el proyecto en su conjunto, en sus distintas etapas y actividades, contempla la validación con el Comité Directivo.

Cada Comité Técnico será liderado por un **Coordinador/a** a cargo de asegurar que se cumplan los objetivos, resultados y actividades del componente. Este Coordinador/a reportará los avances al Comité Directivo y estará a cargo de liderar el equipo y de la conversación con los equipos técnicos de los GORE, según corresponda. Además, junto con los profesionales técnicos de la Subsecretaría y del PNUD constituirá el Comité Técnico.

El/la Coordinador/a será seleccionado/a por el PNUD, de acuerdo a sus normas y procedimientos, y tendrá las responsabilidades directivas y operativas respecto a los productos comprometidos del proyecto en coordinación con la Subsecretaría. El/la Coordinador/a del componente tendrá entre sus funciones principales asegurar el cumplimiento integral de los procedimientos del PNUD en el marco de este proyecto.

El/la Coordinador/a del componente realizará las visitas a terreno requeridas para levantar información en terreno y para sostener reuniones con autoridades y funcionarios regionales, según corresponda. El/la Coordinador/a del componente preparará una Carta Gantt preliminar ajustada a los objetivos de este proyecto y a las actividades necesarias para lograrlos, estableciendo las visitas necesarias de realizar, los objetivos de las mismas y las condiciones necesarias para su realización: antecedentes y actividades que deben estar previos a que la visita/reunión se realice y personas que deben confirmar su participación con el fin de lograr los acuerdos que se requieran.

Los **beneficiarios** son los gobiernos regionales a través de sus equipos técnicos. Participarán en los productos y serán involucrados en el marco de la implementación del Proyecto mediante al menos tres acciones:

- Incorporación en cada misión y reunión técnica con los GORE de un tiempo inicial de la actividad dedicada a recoger las apreciaciones y observaciones de la ejecución del Proyecto.
- Talleres y reuniones interregionales en la que se analice, retroalimente el avance del Proyecto desde la perspectiva del rol de los GORE. Estas instancias son generadas en el marco de la agenda regular de trabajo de la Subsecretaría.
- Una encuesta o entrevista al final del Proyecto con la contraparte técnica de cada uno de los GORE que ha participado para recoger retroalimentación, observaciones y comentarios del proceso, con enfoque de lecciones aprendidas.

ARREGLOS DE GESTIÓN

Costos de administración: Mecanismo de recuperación de costos. De acuerdo con las decisiones y directrices de la Junta Ejecutiva del PNUD, reflejadas en su Política de Costo de Administración de Otros Recursos, toda contribución de recursos de terceros donantes deberá estar sujeta al costo de administración del PNUD, la que

será de un total del 4% de los recursos efectivamente administrados por los servicios de Apoyo a la Administración General (General Management Services); por otra parte, por los costos directos (Direct Project Costing) que se generen en la implementación de actividades, el cargo será de un 3% sobre los recursos efectivamente ejecutados, salvo que el proyecto requiera de apoyo adicional lo cual será definido y acordado con la contraparte.

Cláusula de dolarización: El valor de toda contribución recibida por el Programa de las Naciones Unidas, en el marco de este Acuerdo y que se efectúe en una moneda distinta del dólar de los Estados Unidos, se determinará aplicando el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha de hacerse efectivo dicho pago. Si hubiera una variación en el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas, antes de que el PNUD utilice la totalidad del importe abonado, el saldo se ajustará de acuerdo al valor de la moneda a dicha fecha. Si se registrara una pérdida en el valor de dicho saldo de fondos, el PNUD informará al Donante, con miras a determinar si el Donante ha de aportar más financiación. Si no se dispusiera de dicha financiación adicional, el PNUD podrá reducir, suspender o rescindir la asistencia al programa/proyecto. En tanto de existir un aumento en el valor de dicho saldo, este será destinado a los proyectos para complementar sus actividades, de común acuerdo con el donante.

Todas las cuentas y todos los estados financieros se expresarán en dólares de los Estados Unidos. El tipo de cambio utilizado en cada caso corresponderá al tipo de cambio mensual fijado por Naciones Unidas en Chile. No obstante lo anterior, los pagos a los proveedores serán hechos en moneda local. En caso que los aportes totales superen este monto total referencial, será necesario realizar una Revisión Presupuestaria del proyecto, según normas del PNUD.

Costos de funcionamiento del Equipo a cargo del Proyecto: Los costos tales como traslados, servicios, comunicaciones y la dotación de impresión y fotocopiado también serán cargados al presupuesto del proyecto. Estos gastos menores podrán ser cargados al proyecto con la aprobación del Oficial de Programa.

Informes de ejecución: PNUD, como organismo subsidiario de Naciones Unidas, se rige por las reglas y regulaciones financieras que define su Junta Ejecutiva. En este sentido, la Organización dispone de un sistema administrativo-financiero (Atlas) para facilitar el seguimiento de todos los proyectos que se ejecutan en el marco de la cooperación con el Gobierno. En atención a estas normas y regulaciones, PNUD entrega trimestralmente informes de gastos (CDR, por sus siglas en inglés) del proyecto para que sean verificados por el organismo Asociado en la implementación; antes del 30 de abril del año siguiente, se emite el CDR consolidado del año anterior, que debe ser firmado con el Coordinador del Proyecto correspondiente. Para facilitar el proceso de seguimiento a los asociados y contrapartes, se dispone de informes detallados de gastos (PTD, por sus siglas en inglés) que complementan a los CDR, recogen el detalle de todos los gastos efectuados en el período y se podrán utilizar para la elaboración de informes financieros que sean requeridos a las contrapartes de acuerdo a la periodicidad que se requiera, además de todo el apoyo que pueda prestar PNUD en la confección de los mismos.

Cláusula de Transferencia de Recursos: El financiamiento de las actividades contempladas en el presente proyecto, a las que se refiere el punto V. MARCO DE RECURSOS Y RESULTADOS, ascienden a un total de (USD) 60,782.07¹⁵. Las actividades contempladas en la referida cláusula, contemplan un financiamiento anual aproximado según se indica en el punto VII. PLAN DE TRABAJO ANUAL –AWP.

¹⁵ Recursos corresponden a 390.000.000 CLP de acuerdo a la tasa de cambio de Naciones Unidas de febrero de 2017 (USD 1 = 647 CLP) y corresponden al presupuesto de la Subsecretaría de Desarrollo Regional de acuerdo a la Ley de Presupuestos 2017.

Los recursos para la implementación de este proyecto serán aportados por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior y Seguridad Pública del Gobierno de Chile. La Subsecretaría se compromete a transferir el monto de USD 602,782.07¹⁶ de acuerdo a la Ley de Presupuesto del año 2017.

Las cifras de financiamiento se entienden como indicativas, ya que en la medida en que las circunstancias lo ameriten, y de común acuerdo entre las partes, se podrán realizar revisiones del proyecto para incorporar nuevas actividades al proyecto, o eliminar algunas de las previstas, prolongar la vigencia del proyecto e incrementar el financiamiento total.

Cláusula de vigencia del proyecto: Si bien la vigencia del presente documento de proyecto se extiende hasta la fecha de término acordada por las partes, las actividades comprometidas dentro del marco de vigencia definido podrán completarse dentro de un plazo de 3 meses desde la fecha de término, sin que ello implique modificaciones respecto a las condiciones y compromisos establecidos en el documento de proyecto.

¹⁶ Recursos corresponden a 390.000.000 CLP de acuerdo a la tasa de cambio de Naciones Unidas de febrero de 2017 (USD 1 = 647 CLP) y corresponden al presupuesto de la Subsecretaría de Desarrollo Regional de acuerdo a la Ley de Presupuestos 2017.

IX. CONTEXTO LEGAL

Este documento, junto con el Plan de Acción del Programa País (CPAP) firmado por el Gobierno y el PNUD, que es incorporado como referencia, constituye un Documento de Proyecto, como se refiere en el Acuerdo entre el Gobierno de Chile y el Fondo Especial de las Naciones Unidas sobre Asistencia del Fondo Especial del 22 de enero de 1960 (SBAA), y en el Acuerdo Básico sobre Asistencia Técnica, del 15 de enero de 1957, entre el Gobierno de Chile y las Naciones Unidas, la OIT, la FAO la UNESCO, la OACI, la UIT y la OMM.

Los siguientes tipos de revisiones podrían tener lugar, de común acuerdo entre las partes, y luego de una autorización por parte del Representante Residente del PNUD, siempre que él esté absolutamente seguro de que las otras partes firmantes del proyecto no van a objetar los cambios propuestos:

- Revisiones que no involucren cambios significativos en los objetivos, actividades o resultados inmediatos del proyecto, sino que sean un resultado de los cambios en los aportes convenidos, o por causas de aumento en los costos debido a la inflación; y
- Revisiones anuales obligatorias que reconsideren los aportes ya convenidos o la necesidad de incluir a más expertos, u otros costos relativos a la inflación o en relación con la flexibilidad de gastos por parte del organismo de ejecución.

En el contexto legal bajo el cual este proyecto será regulado, es el que se muestra en el Anexo II-Contexto Legal del mismo. También, y para el propósito que se estime conveniente, el Organismo de Ejecución del país anfitrión podrá remitirse a la Agencia de asistencia del Gobierno, según se describe en el mismo Anexo II.

Por otra parte, en caso de haber ajustes en los objetivos inmediatos, en los productos o en las actividades propuestas en el documento de proyecto o por extensión del ciclo del proyecto o modificaciones en el presupuesto del proyecto, se deberán hacer revisiones sustantivas y presupuestarias, las cuales debe firmar el PNUD.

X. ANEXOS

- I. Análisis de Riesgos
- II. Carta de Acuerdo
- III. Anexo estándar: Disposiciones Complementarias al Documento de Proyecto

ANEXO I

Análisis de riesgos del proyecto

#	Descripción	Fecha de identificación del riesgo	Tipo	Impacto & Probabilidad	Contramidas / Adm. Respuesta	Responsable
1	Demora en la transferencia de los fondos comprometidos	Al inicio del Proyecto	Gestión / Financiero	Retraso para comenzar el proyecto, los procesos de contrataciones, etc. Dificultades para cumplir con los objetivos. Probabilidad: Media (3) Impacto: Medio (3)	Se asesorará a la contraparte para adoptar las medidas necesarias para el traspaso. Se conversará con la contraparte de este posible riesgo y sus efectos en la ejecución del proyecto. Existe flexibilidad en el ajuste de la agenda.	SUBDERE
2	La Ley de traspaso de competencias que se encuentra en trámite, no sea promulgada antes del fin del Proyecto o que sea promulgada con modificaciones	Durante el proyecto	Legal /Estratégico	Disminución del nivel de interés inmediato en el Proyecto por parte de los GORE Dificultades para cumplir con los objetivos del proyecto. Probabilidad: Medio (3) Impacto: Medio (3)	Se ha acordado con la Contraparte el Diseño de un plan para ajustar los productos en caso de que la ley no sea promulgada o sea modificada, ajustando el plan de acción que se elaborará con los GORE de acuerdo al resultado del proceso legislativo. Esta evaluación del riesgo se producirá durante agosto de 2017. Se realizarán evaluaciones periódicas para constatar cambios en el escenario de ejecución del proyecto.	PNUD - SUBDERE
3	Elecciones Presidenciales 2017	Segundo semestre de 2017	Político	Bajo nivel de interés político en los resultados de la iniciativa a nivel regional. Dificultad para trabajar en los niveles subnacionales por descoordinación de los municipios con los gobiernos regionales y nacionales salientes. Probabilidad: Medio (3) Impacto: Medio (3)	Se consideran en el diseño del Proyecto instancias de trabajo con cada uno de los 15 de GORE desde el traspaso metodológico del Manual (agosto 2017) hasta la validación de un Plan de Acción para el traspaso de Competencias (enero 2018) lo que permitiría incorporar a los actores políticos y técnicos de cada GORE en el logro de los objetivos del Proyecto. Se organizarán los encuentros considerando el calendario electoral y con suficiente anticipación. Se realizarán evaluaciones periódicas para constatar cambios en el escenario de ejecución del proyecto.	PNUD - SUBDERE

4	Cambios en los equipos de los GORE como consecuencia de las elecciones 2017	En la segunda fase del proyecto	Estratégico	Dificultades para asegurar la continuidad de las acciones iniciadas Equipos formados son relevados por nuevas autoridades Probabilidad: Media (3) Impacto: Medio (3)	Reforzar la claridad de los productos generados para facilitar el traspaso de contenidos Prever reuniones de traspaso con las nuevas autoridades	PNUD-SUBDERE
6	Bajas o dispares capacidades técnicas en las contrapartes de los GORE	Durante el proyecto	Técnico	Dificultades para cumplir con los objetivos Carencia de una contraparte sólida con capacidades técnicas y operacionales suficientes para la elaboración de los productos. Probabilidad: Media (3) Impacto: Bajo (2)	Dentro del mismo proyecto se consideran procesos de desarrollo de capacidades que pretenden mitigar el impacto que las bajas capacidades iniciales que los GORE puedan tener. SUBDERE desarrolla en 2017 un programa de apoyo técnico (asesorías y capacitaciones) en la línea de fortalecer capacidades para Descentralización en los GORE.	PNUD-SUBDERE
7	Sobrecarga de los equipos contrapartes durante la ejecución del Proyecto	Durante el Proyecto	Técnico	Dificultades para cumplir con los objetivos o dilación en su logro. Probabilidad: media (4) Impacto: Media (2)	Se conversará con la contraparte de este posible riesgo y sus efectos en la ejecución del proyecto. Se incorporarán en los planes de trabajo anual las tareas y plazos asignados para cada uno de los productos, para tener una planificación más acotada y poder anticipar retrasos importantes. Se realizarán evaluaciones periódicas para constatar cambios en el escenario de ejecución del proyecto.	PNUD-SUBDERE

8	<p>El Mercado de consultores individuales, consultorias y universidades existente puede presentar fallencias para obtener proponentes con la experiencia y capacidad logística para desarrollar algunos de los Productos del Proyecto</p>	<p>Durante el proyecto</p>	<p>Técnico</p>	<p>Dificultades para cumplir con los objetivos o dilación en su logro Probabilidad: Baja (3) Impacto: Medio (3)</p>	<p>Se desplegará convocatoria de oferentes utilizando las redes institucionalización incluyendo alianzas institucionales con Centro de Estudios y Universidades. Se utilizarán experiencias previas desde el PNUD de procesos de licitación similares para identificar posibles oferentes, difundiendo en redes sociales, redes de vinculación laboral y organizaciones de municipios o servicios del estado vinculados con los territorios. Se desarrollará un plan de Adquisiciones detallado que pueda anticipar y considere plazo suficiente para que puedan convocarse a los oferentes.</p>	<p>PNUD</p>
---	---	----------------------------	----------------	---	--	-------------

ANEXO II
CARTA DE ACUERDO
ENTRE EL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD) Y EL GOBIERNO PARA
LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE APOYO

1. Se hace referencia a las consultas entre funcionarios del Gobierno de *Chile* (en adelante, “el Gobierno”) y funcionarios del PNUD respecto de la prestación de servicios de apoyo por parte de la oficina del PNUD en el país para los programas y proyectos gestionados a nivel nacional. Mediante el presente acuerdo, el PNUD y el Gobierno acuerdan que la oficina del PNUD en el país puede prestar tales servicios de apoyo, a solicitud del Gobierno, a través de su institución designada en el documento del proyecto pertinente, según se describe más adelante.
2. La oficina del PNUD en el país puede prestar servicios de apoyo para ayudar en las necesidades de información y pago directo. Al prestar dichos servicios de apoyo, la oficina del PNUD en el país verificará que la capacidad del Asociado en la Implementación sea reforzada para que pueda llevar a cabo dichas actividades de forma directa. Los costos en que incurra la oficina del PNUD en el país en la prestación de dichos servicios de apoyo serán recuperados del presupuesto administrativo de la oficina.
3. La oficina del PNUD en el país podrá prestar, a solicitud del Asociado en la Implementación, los siguientes servicios de apoyo para las actividades del proyecto:
 - a) Identificación y/o contratación de personal para el proyecto;
 - b) Identificación y facilitación de actividades de capacitación;
 - c) Adquisición de bienes y servicios;
4. La adquisición de bienes y servicios y la contratación del personal para el proyecto por parte de la oficina del PNUD en el país se realizará de acuerdo con el reglamento, reglamentación, políticas y procedimientos del PNUD. Los servicios de apoyo descritos en el párrafo 3 anterior se detallarán en un anexo al documento del proyecto, en la forma prevista en el Apéndice del presente documento. Si las necesidades de servicios de apoyo de la oficina del país cambiaran durante la vigencia de un proyecto, el anexo al documento del proyecto se revisará de común acuerdo entre el Representante Residente del PNUD y el Asociado en la Implementación.
5. Las disposiciones pertinentes contenidas en las Disposiciones Complementarias (Anexo estándar: Disposiciones Complementarias al Documento de Proyecto. Contexto Legal) que forman parte del documento del proyecto, incluidas las disposiciones acerca de la responsabilidad y privilegios e inmunidades, se aplicarán a la prestación de tales servicios de apoyo. La responsabilidad de la oficina del PNUD en el país por la prestación de los servicios de apoyo aquí descritos se limitará a la prestación de aquellos que se detallan en el anexo al documento del proyecto.
6. Cualquier reclamación o controversia que surgiera como resultado o en relación con la prestación de servicios de apoyo por parte de la oficina del PNUD en el país en conformidad con esta carta será gestionada de acuerdo con las disposiciones pertinentes definidas en dichas Disposiciones Complementarias.

7. La forma y el método en que la oficina del PNUD en el país puede recuperar los gastos incurridos en la prestación de los servicios de apoyo descritos en el párrafo tercero de este Acuerdo serán especificados en el anexo al documento del proyecto.
8. La oficina del PNUD en el país presentará informes sobre la marcha de los servicios de apoyo prestados e informará acerca de los gastos reembolsados en la prestación de dichos servicios, según se requiera.
9. Cualquier modificación a estos acuerdos se efectuará por mutuo acuerdo escrito de las partes contractuales.
10. Esta carta constituye el acuerdo entre el Asociado en la Implementación y el PNUD en los términos y condiciones establecidos para la prestación de servicios de apoyo por la oficina del PNUD en el país a programas y proyectos gestionados a nivel nacional.

Apéndice

DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS DE APOYO DE LA OFICINA DEL PNUD EN EL PAÍS

1. Se hace referencia a las consultas entre la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, la institución designada por el Gobierno de Chile, y funcionarios del PNUD respecto de la prestación de servicios de apoyo por parte de la oficina del PNUD en el país al proyecto gestionado a nivel nacional n° 00099902 "Apoyo a la instalación de la nueva estructura organizacional de los Gobiernos Regionales".
2. De acuerdo con las disposiciones de esta carta de acuerdo vinculada al proyecto "Apoyo a la instalación de la nueva estructura organizacional de los Gobiernos Regionales", la oficina del PNUD en el país prestará los servicios de apoyo al Proyecto que se describen a continuación.
3. Servicios de apoyo que se prestarán:

Servicios de apoyo (descripción)	Detalles	Calendario de la prestación de los servicios de apoyo	Monto y método de reembolso del PNUD (cuando proceda)
1. Transacciones financieras	Todos los procesos de pagos relacionados con las actividades del proyecto	Durante el período de vigencia del proyecto	3% sobre el monto total de fondos ejecutados cada año

2. Adquisiciones	Licitación de servicios de consultoría, equipos y materiales Procesos de órdenes de compra Contratos con proveedores Transferencia de la propiedad de equipos Desaduanaje de bienes comprados en el extranjero	Durante el período de vigencia del proyecto	
3. Recursos Humanos	Procesos de selección para personal del proyecto Gestión de contratos y pagos	Durante el período de vigencia del proyecto	
4. Apoyo en la planificación, gestión, seguimiento y evaluación de proyectos	Diseño y planificación de proyectos Elaboración de TDR para la realización de estudios Procesos de seguimiento y evaluación	Durante el período de vigencia del proyecto	

4. Descripción de las funciones y responsabilidades de las Partes involucradas:

Asociado en la Implementación:

1. Solicitud de inicio de procesos
2. Envío de documentación de respaldo para el proceso de pagos
3. Aprobación de certificados de gastos

PNUD

1. Ejecución de procesos de pagos y de adquisiciones
2. Gestión del personal de apoyo a los proyectos
3. Apoyo en la planificación, gestión, seguimiento y evaluación del proyecto

ANEXO III

Anexo estándar: Disposiciones Complementarias al Documento de Proyecto

Contexto Legal

Responsabilidades generales del Gobierno, el PNUD y el Organismo de Ejecución

1. Todas las fases y aspectos de la asistencia que el PNUD brinda a este proyecto se registrarán e implementarán en conformidad con las resoluciones y decisiones relevantes y aplicables de los órganos competentes de las Naciones Unidas, y con las políticas y procedimientos del PNUD para dichos proyectos, y quedarán sujetos a los requisitos del Sistema de Monitoreo, Evaluación y Presentación de Informes del PNUD.
2. El Gobierno seguirá siendo el responsable del proyecto de desarrollo que recibe asistencia del PNUD y del cumplimiento de los objetivos tal como se describe en el presente Documento de Proyecto.
3. Dado que la asistencia que se brinda en conformidad con este Documento de Proyecto beneficia al Gobierno y al pueblo de Chile, el Gobierno asumirá todos los riesgos de las operaciones en relación con este Proyecto.
4. El Gobierno habrá de proporcionarle al proyecto el personal de contraparte nacional, la infraestructura para la capacitación, el terreno, los edificios, el equipamiento y otros servicios que se necesiten. Será el encargado de designar al Organismo de Cooperación del Gobierno mencionado en la carátula del presente documento (en adelante denominado el "Organismo de Cooperación"), que tendrá la responsabilidad directa de instrumentar la contribución del Gobierno al proyecto.
5. El PNUD se compromete a complementar la participación del Gobierno y, a través del Organismo de Ejecución, habrá de brindar los servicios necesarios de expertos, capacitación, equipamiento y otros con los fondos disponibles para el proyecto.
6. Al iniciarse el proyecto, el Organismo de Ejecución asumirá la responsabilidad primaria de la ejecución del proyecto y, a tal efecto, tendrá la condición de contratista independiente. Sin embargo, ejercerá dicha responsabilidad primaria en consulta con el PNUD y de común acuerdo con el Organismo de Cooperación. El Documento de Proyecto establecerá los arreglos en este sentido, así como aquellos referidos a la transferencia de esta responsabilidad al Gobierno o a una entidad designada por el Gobierno durante la ejecución del Proyecto.
7. Una parte de la participación del Gobierno se podrá efectivizar mediante un aporte en efectivo al PNUD. En dichos casos, el Organismo de Ejecución proporcionará las facilidades y los servicios que se requieran y rendirá cuentas en forma anual al PNUD y al Gobierno por los gastos incurridos.

(a) Participación del Gobierno

1. El Gobierno habrá de proporcionar al proyecto los servicios, equipos e infraestructura, en las cantidades y en los momentos especificados en el Documento de Proyecto. Los Presupuestos de Proyecto contendrán una previsión, en especie o en efectivo, que contemple esta participación del Gobierno.
2. Según correspondiese y en consulta con el Organismo de Ejecución, el Organismo de Cooperación asignará un director o directora a tiempo completo para el proyecto. Tendrá que cumplir con las responsabilidades que el Organismo de Cooperación le asigne dentro del proyecto.
3. El costo estimado de los elementos incluidos en la contribución del Gobierno, según se detallan en el Presupuesto del Proyecto, se basará sobre la mejor información disponible en el momento en que se redacta la propuesta de proyecto. Se entiende que las fluctuaciones de precio durante el período de ejecución del proyecto podrán exigir un ajuste de dicha contribución en términos monetarios que en todo momento será decidido según el valor de los servicios, equipos e infraestructura que se necesitan para la ejecución adecuada del proyecto.
4. Dentro del número indicado de meses descrito en el Documento de Proyecto, podrán efectuarse ajustes menores en las asignaciones individuales del personal del proyecto provisto por el Gobierno en consulta con el Organismo de Ejecución si se considerase que ello favorecería al proyecto. Se le informará al PNUD en todas las instancias en que esos ajustes menores tengan implicancias financieras.
5. El Gobierno seguirá pagando los salarios locales y las prestaciones al personal de la contraparte nacional durante el período en que dicho personal se ausente del proyecto para participar en las becas otorgadas por el PNUD.
6. El Gobierno habrá de sufragar todos los aranceles aduaneros y otros cargos relacionados con el despacho de aduana del equipamiento del proyecto, su transporte, manipuleo, almacenamiento y gastos conexos dentro del país. Tendrá la responsabilidad de su instalación y mantenimiento, así como de sacar el seguro y reemplazar el equipo, si fuese necesario, luego de su entrega en el sitio del proyecto.
7. El Gobierno pondrá a disposición del proyecto –sujeto a las disposiciones de seguridad existentes– todos los informes, publicados o no, así como los mapas, registros y otros datos que se consideren necesarios para la implementación del proyecto.
8. Pertenecherán al PNUD los derechos de patente, de autor y otros similares en relación con todo descubrimiento o trabajo resultantes de la asistencia que presta el PNUD al proyecto. Salvo que las Partes acuerden lo contrario en cada caso en particular, el Gobierno tendrá derecho a utilizar dichos descubrimientos o trabajos dentro del país sin necesidad de pagar regalías u otro cargo de naturaleza similar.
9. El Gobierno prestará asistencia a todo el personal del proyecto para ayudarlos a encontrar alojamiento que implique el pago de alquileres razonables.
10. El Presupuesto del Proyecto reflejará los servicios e instalaciones especificados en el Documento de Proyecto y que el Gobierno habrá de proveer al proyecto a través de una contribución en efectivo. El Gobierno abonará dicho monto al PNUD de acuerdo con el Cronograma de Pagos.

11. El pago que el Gobierno efectuará al PNUD del aporte mencionado más arriba en o antes de las fechas especificadas en el Cronograma de Pagos es un prerrequisito para el inicio o la continuación de las operaciones del Proyecto.

(b) Participación del PNUD y del Organismo de Ejecución

1. El PNUD, a través del Organismo de Ejecución, le brindará al proyecto los servicios, el equipamiento y las instalaciones que se describen en el Documento de Proyecto. El Presupuesto del Proyecto contendrá la previsión presupuestaria del aporte especificado para el PNUD.

2. El Organismo de Ejecución consultará con el Gobierno y el PNUD sobre la propuesta del/de la Director/a de Proyecto¹⁷ quien, bajo la dirección de dicho Organismo, tendrá la responsabilidad de la participación del Organismo de Ejecución en el proyecto dentro del país en cuestión. El/La Director/a de Proyecto supervisará a los expertos y a otro personal del Organismo asignado al proyecto así como la capacitación en el puesto de trabajo del personal de contraparte. Tendrá la responsabilidad de la gestión y utilización eficiente de todos los insumos financiados por el PNUD, lo que incluye el equipamiento provisto al proyecto.

3. El Organismo de Ejecución, en consulta con el Gobierno y el PNUD, habrá de asignar al proyecto el personal internacional y otro personal según se especifica en el Documento de Proyecto, seleccionará los candidatos para becas y determinará las normas para la capacitación del personal nacional de contraparte.

4. Las becas se administrarán según las reglamentaciones sobre becas del Organismo de Ejecución.

5. De común acuerdo con el Gobierno y el PNUD, el Organismo de Ejecución ejecutará una parte o la totalidad del proyecto mediante la modalidad de subcontratación. La selección de subcontratistas podrá efectuarse en conformidad con los procedimientos del Organismo de Ejecución, previa consulta con el Gobierno y el PNUD.

6. Cualquier material, equipamiento o suministro que se adquiera con recursos del PNUD se utilizará exclusivamente para la ejecución del proyecto y seguirá siendo propiedad del PNUD en cuyo nombre tendrá la posesión el Organismo de Ejecución. Al equipamiento provisto por el PNUD se le colocará el emblema del PNUD y de la Agencia de Ejecución.

7. Si fuese necesario, se podrán hacer los arreglos pertinentes para una transferencia temporaria de la custodia del equipamiento a las autoridades locales durante la vida del proyecto, sin que ello afecte la transferencia final.

8. Antes de completarse la asistencia del PNUD al proyecto, el Gobierno, el PNUD y el Organismo de Ejecución realizarán consultas respecto de la enajenación de todo el equipamiento del proyecto provisto por el PNUD.

¹⁷ También se lo/la podrá nombrar Coordinador/a del Proyecto o Asesor/a Técnico/a Principal, según corresponda

Cuando dicho equipo se necesite para la continuación de las operaciones del proyecto o para actividades que se derivasen directamente del mismo, en general, la propiedad del equipamiento se habrá de transferir al Gobierno o a una entidad designada por el Gobierno. Sin embargo, el PNUD podrá, a su discreción, decidir la retención del título de propiedad de todo o parte del equipamiento.

9. En el momento que se acuerde, luego de completada la asistencia del PNUD al proyecto, el Gobierno y el PNUD y, si fuese necesario, el Organismo de Ejecución, revisarán las actividades que se den a continuación o como consecuencia del proyecto con el fin de evaluar sus resultados.

10. El PNUD podrá revelar información en relación con todo proyecto de inversión a posibles inversores, salvo que y hasta tanto el Gobierno le haya solicitado por escrito al PNUD la restricción en la divulgación de la información relacionada con dicho proyecto.

Derechos, Facilidades, Privilegios e Inmunidades

1. Conforme al Acuerdo firmado entre las Naciones Unidas (el PNUD) y el Gobierno, en relación con la provisión de asistencia por parte del PNUD, se le otorgará al personal del PNUD y de otras organizaciones de las Naciones Unidas relacionadas con el proyecto todos aquellos derechos, facilidades privilegios e inmunidades que se especifican en el Acuerdo arriba mencionado.

2. El Gobierno otorgará a los voluntarios de las Naciones Unidas –si el Gobierno solicitase dichos servicios– los mismos derechos, facilidades, privilegios e inmunidades que al personal del PNUD.

3. Se otorgará a los contratistas del Organismo de Ejecución y a su personal (salvo los nacionales del país anfitrión empleados en forma local):

(a) Inmunidad en cuanto a cualquier procedimiento legal que pudiese surgir en relación con algún acto realizado en su misión oficial durante la ejecución del proyecto;

(b) Inmunidad en cuanto a cumplir con las obligaciones de servicios nacionales;

(c) Inmunidad junto con sus cónyuges y familiares dependientes respecto de las restricciones de inmigración;

(d) Los privilegios de ingresar al país cantidades razonables de moneda extranjera a los fines del proyecto y para su uso personal y de retirar los montos ingresado al país o, en conformidad con las reglamentaciones relevantes sobre tasa de cambio, los montos ganados por dicho personal en el país durante la ejecución del proyecto;

(e) Las mismas facilidades de repatriación a este personal y a sus cónyuges y familiares dependientes que aquellas que se otorgan a los diplomáticos en el caso de una crisis internacional.

4. Todo el personal empleado por los contratistas del Organismo de Ejecución gozará de los derechos de inviolabilidad de todos los escritos y documentos relacionados con el proyecto.

5. El Gobierno eximirá del pago o asumirá los costos de impuestos, aranceles aduaneros, comisiones o cualquier otro cargo que se imponga y que pueda llegar a retener el Organismo de Ejecución sobre el personal de dicha compañía u organización, salvo en el caso de los nacionales del país anfitrión empleados en forma local en relación con:

- (a) Los salarios que cobra dicho personal dentro del marco de la ejecución del proyecto;
- (b) Todo equipamiento, materiales y suministros ingresados al país a los fines del proyecto o que, luego de ingresados, pueden llegar a retirarse del país;
- (c) Cualquier cantidad significativa de equipamiento, materiales y suministros adquiridos localmente para la ejecución del proyecto como, por ejemplo, nafta y repuestos para el funcionamiento y mantenimiento del equipo mencionado en (b) *ut supra*, con la aclaración que los tipos y cantidades aproximadas que serán objeto de la exención y los procedimientos a seguirse se acordarán con el Gobierno y, según corresponda, se volcarán en el Documento de Proyecto; y
- (d) Como en el caso de las concesiones otorgadas en la actualidad al personal del PNUD y del Organismo de Ejecución, todos los bienes ingresados -lo que incluye un automóvil por empleado para su uso particular- por la empresa u organización o su personal para su uso o consumo personal o que luego de ingresados al país se retiren del mismo al partir dicho personal.

6. El Gobierno asegurará:

- (a) la rápida autorización para los expertos y otros individuos que desempeñen servicios en relación con el presente proyecto; y
- (b) el rápido despacho de aduana de:
 - (i) el equipamiento, los materiales y suministros que se necesitan en relación con el presente proyecto; y
 - (ii) los bienes pertenecientes a o dirigidos al uso o consumo personal de los empleados del PNUD, sus Organismos de Ejecución u otras personas que desempeñen servicios relacionados con este proyecto en su nombre y representación, salvo aquellos contratados localmente.

7. El Organismo de Ejecución podrá renunciar a los privilegios e inmunidades a los que se hace referencia en los párrafos *ut supra*, y a los que tienen derecho dicha empresa u organización y su personal cuando, a criterio del Organismo o del PNUD, dicha inmunidad impidiera la administración de justicia y siempre que dicha renuncia pueda efectuarse sin que afecte la conclusión exitosa del proyecto o el interés del PNUD u Organismo de Ejecución.

8. El Organismo de Ejecución, a través del Representante Residente, le proporcionará al Gobierno un listado del personal al que le resultará aplicable los privilegios e inmunidades enumerados más arriba.

9. Ningún párrafo del presente Documento de Proyecto o Anexo se interpretará como una limitación a los derechos, facilidades, privilegios o inmunidades conferidos en cualquier otro instrumento en relación con una persona, física o jurídica, incluida en el presente.

Suspensión o finalización de la asistencia

1. Previa notificación por escrito al Gobierno y al Organismo de Ejecución, el PNUD podrá suspender la asistencia a cualquier proyecto si, a criterio del PNUD, surgiese alguna circunstancia que interfiriese con o amenazase interferir con el cumplimiento exitoso del proyecto o el logro de sus objetivos. En esa misma notificación o en una posterior, el PNUD podrá indicar las condiciones en las que estaría dispuesto a reanudar su asistencia al proyecto. Dicha suspensión seguirá vigente hasta tanto las condiciones mencionadas fuesen aceptadas por el Gobierno y el PNUD notificase por escrito al Gobierno y al Organismo de Ejecución que está dispuesto a reanudar su asistencia al proyecto.

2. Si cualquier situación a la que se hace referencia en el párrafo 1 *ut supra* persistiese por un período de 14 días posteriores a ser informados el Gobierno y el Organismo de Ejecución de la situación y suspensión por parte del PNUD, éste podrá en cualquier momento durante la persistencia de la situación que dio lugar a la notificación, informar por escrito sobre la terminación del proyecto al Gobierno y al Organismo de Ejecución.

3. Las disposiciones de este párrafo se aplicarán sin perjuicio de cualquier otro derecho o recurso que pudiese tener el PNUD en estas circunstancias, ya sea en conformidad con los principios generales de la ley u otros.