

# BUENAS PRÁCTICAS EN COOPERACIÓN SUR – SUR TRIANGULAR DE CHILE: ANÁLISIS DE CASOS



La cooperación entre países en desarrollo o Cooperación Sur Sur (CSS), es una de las áreas prioritarias del Sistema de Naciones Unidas (SNU) en el marco del proceso de reforma de Naciones Unidas. En él, se discute el rol de los países de ingresos medios y sus relaciones con países de similar desarrollo y con aquellos comparativamente más pobres.

Las oportunidades de CSS se potencian en la actualidad debido al mayor desarrollo relativo de Chile con respecto a otros países de la región. Su buen desempeño económico en la última década y media, la modernización de varios sectores productivos y de servicios y la implementación de políticas públicas responsables e innovadoras hacen de Chile un país con interesantes experiencias de utilidad para muchos países de similar desarrollo.

Lo anterior plantea el reto de poder identificar las demandas que, atendiendo a los problemas más urgentes de cada país, correspondan a las prioridades de los socios y las capacidades de Chile y también de su política exterior.

En años recientes y a la luz de la creciente participación de países desarrollados en las actividades de asistencia técnica que implementa la AGCI, se han realizado importantes proyectos de cooperación Triangular. Este tipo de cooperación consiste en dar apoyo a terceros países con la participación de un donante tradicional, en sectores en los que Chile ha desarrollado nodos de excelencia y comprobado conocimiento.

Producto de estas consideraciones, el fortalecimiento institucional de AGCI ha priorizado el apoyo a su estrategia de cooperación triangular y a su estrategia de cooperación sur-sur, para lo cual se ha desarrollado el proyecto "Apoyo a la Cooperación Sur -Sur entre Chile y Países de América Latina, El Caribe y Otros Países en Desarrollo".

Este proyecto pretende contribuir al fortalecimiento de la participación de Chile en la Cooperación Sur-Sur con los países de América Latina, el Caribe y otros países en desarrollo, en torno a 4 componentes, que se presentan a continuación:

- A. Apoyar la promoción, gestión e implementación de la capacidad de la cooperación de Chile en otros países.
- B. Apoyar la ejecución de actividades de Cooperación Sur-Sur mediante la ejecución de un plan centrado en las demandas de terceros países por experiencias chilenas.
- C. Fortalecer la capacidad de profesionales especializados en gestión de cooperación internacional en Chile.
- D. Contribuir a la discusión sobre una estrategia de cooperación sur-sur intraregión y sobre un marco común de cooperación entre países de América Latina y el Caribe

La ejecución de dichos componentes buscará fortalecer el rol y capacidades institucionales de la AGCI en la coordinación y ejecución de proyectos y/o actividades de cooperación Sur-Sur con especial énfasis en América Latina y El Caribe.

Este proyecto fue gestionado por la Oficina de PNUD Chile y el Departamento de Política y Planificación de AGCI durante los años 2009-2011. Como parte de los productos del proyecto se ha preparado esta serie de documentos de trabajo AGCI-PNUD,

## **Agencia de Cooperación Internacional de Chile**

Ministerio de Relaciones Exteriores

Editores Generales:

Alex Rosenfeld y Marco Fernández

Teatinos 180, piso 8, Santiago, Chile

Teléfono: (562) 827 57 00

[www.agci.gob.cl](http://www.agci.gob.cl)

Mayo, 2012

**Diseño e Impresión**

Editora e Imprenta Maval Ltda.

# ÍNDICE

<b>I.</b>	INTRODUCCIÓN	<b>5</b>
<b>II.</b>	EL CASO DE REPÚBLICA DOMINICANA	<b>9</b>
<b>III.</b>	EL CASO DE HAITÍ	<b>27</b>
<b>IV.</b>	EL CASO DE BOLIVIA	<b>45</b>
	Siglas y acrónimos usados por país	<b>62</b>



# Capítulo I: INTRODUCCIÓN





## INTRODUCCIÓN

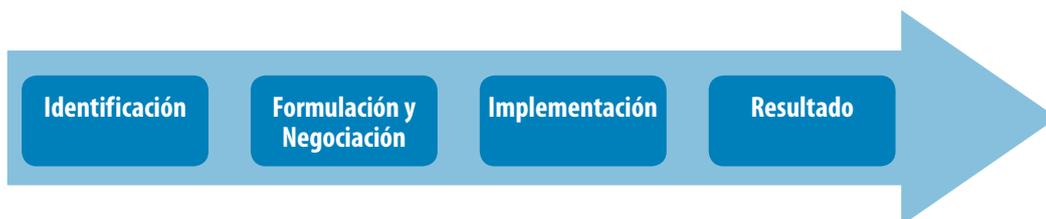
El presente informe corresponde a la segunda parte de la consultoría contratada por La Agencia de Cooperación Internacional y el Sistema de Naciones Unidas y que tiene por objetivo la sistematización de tres casos exitosos de cooperación triangular en el que haya participado Chile, en el marco de la cooperación sur – sur.

Los tres casos que se han seleccionado para ser sistematizados como una Buena Práctica son: “Promoción del auto – empleo para Jóvenes rurales vulnerables en República Dominicana”, “Centros - Modelo para Educación Preescolar Integral de Calidad en Haití” y “Desarrollo de Capacidades Técnicas para Rehabilitación Inclusiva en Bolivia”. Los casos de República Dominicana y Bolivia re-

presentan modalidades de cooperación triangular sur – sur en asociación con las Agencias de Cooperación de Alemania (GIZ) y de Japón (JICA), respectivamente. Haití por su parte es un modelo de cooperación bilateral, que recibe aportes no reembolsables del BID y PMA en el transcurso de su implementación.

El propósito de este informe es dar cuenta, de manera sintética, de las principales características que convierten a estos proyectos en buenas prácticas, mediante la identificación de los 8 criterios que, anteriormente, hemos consensuado y que las definen.<sup>1</sup> Estos criterios, serán posibles de identificar a lo largo del ciclo del proyecto y son los siguientes:

### Ciclo del Proyecto/Criterios



<b>Marco Institucional</b>	X			
<b>Ventaja Comparativa</b>	X			
<b>Pertinencia</b>	X	X		
<b>Horizontalidad</b>		X	X	
<b>Eficiencia</b>			X	
<b>Eficacia</b>				X
<b>Sostenibilidad</b>				X
<b>Resultado positivo</b>				X

<sup>1</sup> Véase documento “Buenas Prácticas en Cooperación Triangular en Chile: criterios y metodología de selección de casos”, septiembre de 2011, de la misma autora.



**Capítulo II:**  
**EL CASO DE**  
**REPÚBLICA**  
**DOMINICANA**





## RESUMEN DEL PROYECTO

El primero de los casos seleccionados corresponde a la cooperación triangular que Chile, en conjunto con la Agencia de Cooperación Alemana GIZ (Alemania), realizaron en República Dominicana.

El proyecto llevó por nombre “Promoción del auto – empleo para jóvenes rurales vulnerables en República Dominicana” y fue realizado en el marco de la iniciativa inserta en la cooperación triangular, mediante la cual se transfirió a un grupo de profesionales dominicanos la experiencia chileno- alemana y la aplicación de innovadoras metodologías y estrategias de trabajo con jóvenes en la temática de generación de ingreso y desarrollo de competencias.

El proyecto articuló financiamiento del Fondo de Triangulación constituido por Chile y Alemania, el Gobierno de la República Dominicana e incorporó, sobre la marcha, recursos del Banco Interamericano de Desarrollo BID y del Banco Mundial, en su fase de intervención.

El proyecto se extendió entre los años 2007 y 2010, tiempo en el cual República Dominicana recibió asistencia técnica de Chile en el fortale-

cimiento de la empleabilidad juvenil en zonas rurales de alta vulnerabilidad.

Tenía el objetivo de contribuir a mejorar las condiciones de empleabilidad y de vida de los jóvenes de zonas rurales vulnerables, a través de programas públicos intersectoriales de formación, emprendimiento, juventud y comunidad. Aproximadamente 200 jóvenes recibieron capacitación y microcréditos para sus emprendimientos.

Las instituciones que participaron en este proyecto fueron: en Chile, El Fondo de Solidaridad e Inversión Social de Chile (FOSIS) y el Instituto Nacional de la Juventud (INJUV), ambos dependientes del Ministerio de Planificación, actual Ministerio de Desarrollo Social, además del Servicio Nacional de Capacitación (SENCE); y en República Dominicana, el Fondo de Promoción a las Iniciativas Comunitarias (PROCOMUNIDAD), el Ministerio de la Juventud, el Ministerio de Trabajo, el Instituto de Formación Profesional (INFOTEP) y el Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME).

A continuación, se detalla en la matriz de sistematización, construida en la primera parte de esta consultoría, por qué el proyecto en República Dominicana es considerado una buena práctica.

## PROYECTO:

## “Promoción del auto – empleo para jóvenes rurales vulnerables en República Dominicana”

## IDENTIFICACIÓN

## Criterio 1: Marco Institucional

Ciclo del proyecto	Identificación				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
Marco Institucional	Apropiación	Existe una ley de cooperación de uno de los donantes	1	0	Ley 496-06 y el decreto 231-07 (Rep. Dominicana).
		Existe Agencia de Cooperación creada por ley en el país beneficiario	1	0	Vice Ministerio de Cooperación Internacional.
		Están firmados tratados internacionales en el país beneficiario	1	0	Rep. Dominicana es uno de los más de 100 países que han firmado la Declaración de París.
		Se promueve la cooperación a nivel de Estado en el país beneficiario	1	0	Existencia del Sistema Nacional de Cooperación Internacional (SINACI)
	Sub total A			4	
	Gobernabilidad	Gobierno elegido democráticamente	1	0	Se ha utilizado como verificador el informe de CEPAL (2009): La República Dominicana en el 2030: Hacia una nación cohesionada.
		Proceso de votación abierto a todos los ciudadanos.	1	0	Arias Núñez, Luis (2005). Derecho Internacional Público Contemporáneo. Editora Centenario, S.A. Santo Domingo, República Dominicana
	Sub total G			2	
	Producción de conocimiento	Existencia de Instituciones académicas vinculadas con la política pública.	1	0	Decreto n° 279 Rep. Dominicana. GIZ – AGCI (2011): Los jóvenes rurales, primera prioridad.
		Centros de investigación reconocidos por la ciudadanía	1	0	www.procomunidad.org.do
		Sociedad civil organizada en la temática de la cooperación.	1	0	www.infotep.gov.do
	Sub total P.C			2	
	Contraparte país	Contraparte en el país claramente definido.	1	0	AGCI (2011): Case Stories TT-SSC - FOSIS Chile
		Contraparte asignada del sector posee formación específica en el tema de la cooperación.	1	0	República Dominicana.
Sub total M.I	9				

La **Apropiación**, en el caso del proyecto en República Dominicana recibe alta valoración.

Es posible observar que para el desarrollo de este proyecto, existe un reconocido marco institucional en el país beneficiario que tiene calidad de viceministerio de Cooperación Internacional, y es el que actuó de Punto Focal, según la ley 496-06 y el decreto 231-07<sup>2</sup>.

El Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo es el organismo rector de la cooperación internacional, punto focal de los donantes y ente coordinador de las diferentes dependencias gubernamentales. Dentro de su estructura, el Viceministerio para la Cooperación Internacional asume, por delegación, las funciones propias de la aplicación de la política trazada por el Ministro, con respecto a los temas de cooperación no reembolsable, donaciones y asistencia técnica, a nivel multilateral, bilateral y triangular.

La **Gobernabilidad**<sup>3</sup> en República Dominicana presenta varias de las características que conforman una democracia representativa; en particular, el derecho al voto universal, igual, libre y secreto, está consagrado en la constitución y los dominicanos disponen de alternativas diversas y viables de gobierno. Desde la transición a la democracia en 1978, el carácter periódico de las elecciones nunca se ha interrumpido. (CEPAL; 2009)

Es necesario que existan agentes e instituciones de reforzamiento de los derechos, cuya función consista en garantizar que las diversas etapas del proceso electoral se celebren en condiciones de equidad e imparcialidad. En la República Dominicana, la organización encargada de esta tarea es la Junta Central Electoral (JCE), en la que

recae la dirección del proceso electoral. La JCE posee autonomía presupuestaria y administrativa, así como facultad de iniciativa en lo que se refiere a la legislación atinente a asuntos electorales. (Arias Núñez, 2005).

Respecto de la **Producción de conocimiento**<sup>4</sup>, es posible sostener que, en el caso del presente proyecto, si bien la gestión se hizo principalmente con el Estado dominicano, se trabajó conjuntamente, por una parte, con PROCOMUNIDAD, un fondo de inversión social creado mediante el Decreto No. 279, adscrito a la Presidencia de la República, con independencia técnica, administrativa y financiera, destinado a canalizar recursos de inversión que contribuyan al combate de la pobreza mediante la realización de proyectos de infraestructura social y productiva que estimulen y fortalezcan las capacidades de auto-desarrollo de las comunidades pobres; y por otra con INFOTEP, organismo rector del sistema nacional de formación técnico profesional de República Dominicana. Es una organización autónoma del Estado, investida de personalidad jurídica, de carácter no lucrativo y patrimonio propio, creada por la Ley.

Un punto débil lo representa la Sociedad Civil, la cual ha experimentado, a partir del inicio del período democrático en 1978, un proceso de permanente tensión por los intentos de las organizaciones por ganar autonomía. Estas organizaciones tienen dificultades financieras para subsistir. (CEPAL; 2009)

Finalmente, la **Contraparte País** fue identificada por su especialización en las áreas de cooperación. Estas son de carácter institucional. La contraparte técnica fue la Gerencia de Capacitación de PROCOMUNIDAD en un inicio, pero lue-

2 Información extraída del sitio web oficial del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo de República Dominicana. (<http://www.stp.gov.do>)

3 Información extraída del Informe de CEPAL (2009) "La República Dominicana en el 2030: Hacia una nación cohesionada".

4 Información extraída de documento de GIZ – AGCI (2011) "Los Jóvenes rurales, primera prioridad", y webs respectiva de PROCOMUNIDAD e INFOTEP.

go asume el liderazgo la Subsecretaría de Trabajo, la que cuenta con un programa nacional de Empleabilidad Juvenil financiado por el BID destinado a jóvenes urbanos. Participan, además, el Observatorio Nacional de la Juventud y

la Secretaría de Estado de Juventud, la Secretaría de Estado de Trabajo e INFOTEP. La contraparte era más bien de carácter técnico, y en una etapa posterior a la identificación se unió el Vice Ministerio de Cooperación.

## Criterio 2: Ventajas Comparativas

Ciclo del proyecto	Identificación				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
Ventajas Comparativas	Experiencia anterior exitosa	Existe una experiencia similar en la que haya participado alguno de los socios donantes, como cooperación o política pública.	1	0	AGCI (2011): Case Stories TT-SSC - FOSIS Chile República Dominicana)
		La experiencia anterior contaba con evaluación.	1	0	Evaluaciones internas FOSIS de resultados en <a href="http://www.fosis.cl">www.fosis.cl</a>
	Sub total E.E			2	
	Confiabilidad entre los socios	Existen acuerdos formalmente establecidos previos al inicio del proyecto.	1	0	Documento Cooperación en República Dominicana de AGCI (2008) en <a href="http://www.agci.cl">www.agci.cl</a>
		Se identifica una experiencia exitosa entre, al menos, dos de los socios anterior a la triangulación.	1	0	
	Sub total C			2	
	Habilidades de uno de los socios	Uno de los socios tiene capacidad de gestión adecuada para el proyecto.	1	0	Instituto Nacional de la Juventud (INJUV) (1998): Acuerdo de Cooperación Técnica de los Gobiernos de Chile y Alemania.
		Existe evidencia empírica de la fortaleza de uno de los socios en la temática relativa a la cooperación.	1	0	INJUV – GTZ- FOSIS (2004): Presentación del Proyecto de Asistencia Técnica Interjoven "Generando mejores Oportunidades"
	Sub total H.S			2	
	Sub total V.C	6			

**Experiencia anterior exitosa:** En el caso del proyecto que nos encontramos sistematizando, es posible señalar que si bien el programa de empleabilidad nunca había sido transferido a otro

país, existe un antecedente histórico de esta colaboración técnica, en el marco de la XIII Conferencia de la Red Social de América Latina y El Caribe, desarrollada en noviembre de 2006, en donde el

Fondo de Triangulación entre Chile y Alemania financió la participación de dos profesionales del FOSIS. Ellos eran representantes de los programas INTERJOVEN<sup>5</sup> y Desarrollo Económico Local, realizados entre el Gobierno de Alemania y el Gobierno de Chile en una cooperación bilateral, en conjunto con entidades chilenas vinculadas al tema de juventud y empleo (FOSIS, INJUV, SENCE)<sup>6</sup>.

**Confiabilidad entre los socios:** Chile, con República Dominicana, cuenta con una experiencia bilateral anterior a este proyecto la que, desde el año 2007, consistía fundamentalmente en programas con claro contenido social, así como aquellos dirigidos a la gobernabilidad democrática y a la modernización de las instituciones públicas. Asimismo, dentro de este marco de cooperación, destacaron los temas de seguridad ciudadana, a través del programa anual de formación que ofrece Carabineros de Chile a la Policía uniformada dominicana.

**Habilidades de uno de los socios:** Chile ha desempeñado con éxito el programa intersectorial de Fortalecimiento de la Empleabilidad Juvenil en Chile desde el año 2007, realizando ajustes y sistematizaciones derivados de sus evaluaciones de resultado.

En el año 1998 se implementa, en el marco del Acuerdo de Cooperación Técnica de los Gobiernos de Chile y Alemania, INTERJOVEN, un proyecto de asistencia técnica, de fomento a organizaciones que trabajan con jóvenes en zonas desfavorecidas. Es destacable que al finalizar la colaboración técnica alemana se constituye un programa institucionalizado en Chile, radicado en FOSIS.

Así mismo, se destaca en el caso de este proyecto la capacidad de gestión de los tres actores de la cooperación, existiendo oficinas de GIZ y embajada de todos los involucrados.

### Criterio 3.1: Pertinencia en la Identificación

Ciclo del proyecto	Identificación				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
Pertinencia	Diagnostico	Se cuenta con indicadores de cómo afecta a la población	1	0	Indicadores del Ministerio de la Juventud de R. Dominicana
		La cooperación se genera por demanda del país solicitante para responder a temas prioritarios, definidos en un plan nacional.	1	0	Minuta de Cooperación con Rep. Dominicana AGCI (Agosto de 2009). Documento base de la propuesta de estrategia nacional de desarrollo 2010-2030", del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo de Rep. Dominicana (2010). CEPAL (2009). La República Dominicana en el 2030: Hacia una nación cohesionada.
Sub total P	2				

5 Proyecto implementado en Chile a partir de 1998 por el INJUV de Chile, el FOSIS de Chile y GTZ Alemana. El propósito de Interjoven era lograr la articulación de entidades intermedias y estatales para favorecer el desarrollo de políticas y/o programas dirigidos a jóvenes pobres con énfasis en el nivel local. Para ello sus objetivos fueron: Ofrecer asistencia técnica a organismos estatales y privados que trabajen con jóvenes, capacitar profesionalmente a los recursos humanos que desarrollan actividades para y con los jóvenes y favorecer institucionalidad en materia de juventud en los diferentes niveles de acción: nacional, regional y local.

6 Información extraída del documento interno AGCI (2011): "Case Stories TT-SSC - FOSIS Chile República Dominicana".

**Diagnóstico:** En República Dominicana, cada año se registran cien mil demandas de empleo y el déficit de este alcanza el 19%<sup>7</sup>. Cuando se analiza la desocupación según el grupo de edad, resulta particularmente acentuado el hecho de que son los jóvenes quienes mantienen las mayores tasas de desempleo, además de mostrar un progresivo empeoramiento de su situación entre 1997 y 2005. Además, destaca que son las mujeres jóvenes quienes ostentan el mayor índice de desempleo.

Otro aspecto que da cuenta de la pertinencia del proyecto es que el ámbito de la productividad económica ha sido señalado como una de las áreas prioritarias en las que República Dominicana deseaba recibir cooperación. Estas áreas eran: la protección social y políticas

públicas de Desarrollo Social; la modernización del Estado y fortalecimiento de la institucionalidad pública; y el fomento productivo, productividad y comercio.

El “Documento base de la propuesta de estrategia nacional de desarrollo 2010-2030”, del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo de República Dominicana, señala que la tercera prioridad de la ciudadanía es resolver la problemática del empleo al 2030<sup>8</sup>. Así mismo, la población juvenil es uno de los temas prioritarios en la mejora de la realidad del mercado socio laboral. El Ministerio de Trabajo dominicano, en el 2007, identificó como un área de acción prioritaria en torno al mundo del trabajo la elaboración de un plan de empleo juvenil, e incorpora el proyecto en su Programa de Trabajo Decente.

## FORMULACIÓN Y NEGOCIACIÓN

### Criterio 3.2: Pertinencia En La Formulación y Negociación

Ciclo del proyecto	Identificación				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
Pertinencia	Alineación	Los socios oferentes se alinean con las particularidades del contexto y de las instituciones del solicitante al planificar los mecanismos para compartir y adaptar su experiencia.	1	0	Minuta Preparación Taller Agosto 2010, muestra fase de alineación.
	Concepción de desarrollo	Se ha definido explícitamente, mediante la participación de los 3 socios como se entenderá la concepción de desarrollo en el ámbito que se quiere intervenir	1	0	Actas de reuniones de negociación. Primera fase del proyecto
Sub total P	2				

**Alineación:** El Proyecto en República Dominicana incluía un taller centrado en el contexto regional de la Empleabilidad Juvenil en América Latina y el Caribe. El taller debía tener como eje la

Cooperación Internacional, el modelo de transferencia técnica desde una primera adaptación chilena de la metodología alemana y luego lo que se define como interés del aporte chileno en

<sup>7</sup> Información extraída del Ministerio de la Juventud.

<sup>8</sup> Información basada en la Encuesta a Hogares realizada en el marco de la Estrategia Nacional de Desarrollo, presentada en el informe.

República Dominicana, principalmente abordado desde el punto de vista dominicano.

**La concepción que se posee acerca del concepto y el sentido del término “desarrollo”.** El presente proyecto se desarrolló en varias fases, la primera de las cuales tuvo por objetivo determinar las potencialidades de desarrollo de ideas de negocio a partir de la realidad económica de

cada contexto. Esta fase duró tres meses y estuvo coordinada por PROCOMUNIDAD con el apoyo del FOSIS. En esta primera fase, se pretendía identificar la población objetivo y determinar cuáles son las actividades económicas y las opciones productivas que permitirían la rentabilidad y sostenibilidad de los pequeños negocios a emprender por los jóvenes dominicanos y así asegurar la pertinencia.

#### Criterio 4.1: Horizontalidad en la Formulación y Negociación del Proyecto

Ciclo del proyecto	Identificación				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
Horizontalidad	Transparencia en la negociación	Los socios oferentes y el socio solicitante establecen la cooperación de manera voluntaria, sin exigir condiciones y/o imposiciones políticas	1	0	Minuta Rep. Dominicana; Marzo de 2011.
	Armonización en la negociación	Los objetivos, actividades y recursos son definidos por consenso entre los socios y quedan formalizados en un documento.	1	0	Plan de cooperación, firma de convenios, documento proyecto.
Sub total H	2				

Para garantizar la horizontalidad deberá haber existido transparencia y armonización durante la negociación.

**Transparencia en la negociación:** desde 1998 existe el Convenio Básico de Cooperación Técnica y Científica entre República Dominicana y Chile, el cual entró en vigor el 28 de septiembre de 2009, reemplazando el Convenio existente entre ambos países del año 1975. El 30 de noviembre de 2010 se recibió una Nota de la Viceministra de Cooperación Internacional, solicitando la continuidad, en una segunda etapa, del proyecto “Asistencia Técnica para el Diseño e implementación de un Proyecto con Jóvenes de Zonas Desfavorecidas para el Aumento de su Empleabilidad”, dado sus buenos resultados y con el fin de consolidar los resultados obtenidos.

En este sentido, AGCI tenía recursos comprometidos en la modalidad triangular, como contra-

partes de los fondos regionales de la GIZ. Con FOSIS y el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo de República Dominicana se ha estado trabajando en el perfil del proyecto.

En cuanto a la **Armonización de la negociación**, esta quedó estipulada en una serie de acuerdos firmados durante la realización de las misiones. Estos son:

- Suscripción de acuerdo de colaboración para la puesta en marcha de la segunda etapa del Proyecto Piloto iniciado entre Chile y República Dominicana. En este acuerdo, se incorpora la institución PROMIPYME.
- PROMIPYME pone a disposición de este Proyecto su Programa de Desarrollo de la Microempresa (PRODEMICO) que busca facilitar el acceso a microcréditos y asistencia técnica para el financiamiento de planes de negocios para los jóvenes pobres de zonas rurales del país.

- El convenio fue firmado por el Embajador de Chile en República Dominicana, los ministros de Trabajo y de la Juventud, así como por el Director Ejecutivo de PROCOMUNIDAD, el Director de PROMIPYME, la Directora de INFOTEP y la Viceministra de Cooperación Internacional, en representación del Gobierno Dominicano.

El programa cumplió con los compromisos formales que Chile estableció en cuanto a la coope-

ración Sur-Sur o triangular. Los pasos para establecer el convenio de cooperación son:

- una solicitud formal del país receptor a AGCI a través del punto focal de cooperación en el país;
- el envío de cartas de compromiso por parte de la AGCI a las instituciones sectoriales para comprometer los RRHH necesarios para el programa;
- el cumplimiento del Reglamento específico del Fondo de Triangulación entre Chile y Alemania después de la aprobación del programa por un Comité Bipartito.

## IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

### Criterio 4.2: Horizontalidad en la Implementación del Proyecto

Ciclo del proyecto	Identificación				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
Horizontalidad	Mutua responsabilidad	Los tres socios aportan recursos, ya sean humanos, materiales o financieros para cumplir plazos y procedimientos establecidos en la fase anterior.	1	0	AGCI (2011): Case Stories TT-SSC - FOSIS Chile República Dominicana) Taller de Trabajo: Misión de República Dominicana, agosto 09 de 2010
	Transparencia	Los socios se traspan la información de la evolución del proyecto en forma expedita y sin trabas entre los tres socios.	1	0	Revisión de las actas de reuniones realizadas por el período y elaboradas por AGCI.
Sub total H	2				

En cuanto a la **Mutua Responsabilidad**, durante la implementación del programa triangular, por el lado del donante o proveedor (Chile y Alemania) se creó un equipo multilateral de gestión que se reunió regularmente para planificar, diseñar y coordinar las actividades del programa. En este equipo participaron todos los actores relevantes: las instituciones sectoriales FOSIS, SENCE, INJUV, AGCI y GTZ.

Paralelamente, en la República Dominicana se generaron instancias de coordinación y complementariedad entre las instituciones dominicanas contrapartes para el diseño e implementación de la estrategia de intervención. Este equipo coordinador tomó las decisiones y monitoreó la experiencia en terreno. Por parte de la República Dominicana, el programa

de cooperación originalmente fue liderado por PROCOMUNIDAD y los ministerios sectoriales. Durante la cooperación, otras instituciones se integraron y aportaron significativamente al programa, tanto en recursos humanos como financieros, como por ejemplo PROMYPIME.

Adicionalmente, se incorporaron nuevos recursos de instituciones de cooperación internacional y privadas para financiar la estrategia de intervención: se gestionaron fondos del BID y del Banco Mundial para implementar la estrategia piloto y recursos de ONGs para el financiamiento de los planes de negocio.

La forma en que se organizó la cooperación fue la siguiente:

Nivel local Municipios / ONG's, Fundaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actores que no están detallados</li> <li>• Los roles de los actores pueden ser percibidos de diferentes manera por los otros actores</li> <li>• Los actores tienen diferente peso en los diferentes momentos del proyecto</li> </ul>
Nivel central rol de las instituciones	<p><b>PROMIPYME:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulador políticas a Mipymes</li> <li>• Ejecutor de apoyo con capacitación</li> <li>• Asistencia técnica</li> <li>• Créditos con diferentes programas, según el sector</li> </ul> <p><b>Ministerio de la Juventud</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas públicas hacia los jóvenes</li> </ul> <p><b>Pro-comunidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo comunidades</li> <li>• Trabajo territorial – local</li> <li>• Participó y se encargó de concertar con autoridades locales</li> <li>• Se ocupó de la preselección de los jóvenes de las comunidades</li> <li>• Se ocupó del estudio de las características de las comunidades</li> </ul> <p><b>Vice-Ministerio de Cooperación Internacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articula acuerdos y "ofertas" internacionales</li> </ul>
GIZ-Chile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiona cooperación técnica alemana y apoya a Chile en procesos interinstitucionales</li> </ul>
SENCE Ministerio del Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiona programas</li> <li>• Capacitación laboral</li> </ul>
Ministerio del Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de empleo</li> <li>• Administra recursos de programa de empleo juvenil</li> <li>• Crea oficinas territoriales de empleo, que conectan la empresa con la comunidad y el gobierno municipal</li> </ul>
INFOTEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa las propuestas</li> <li>• Supervisa la ejecución de los cursos</li> <li>• Forma en el oficio</li> </ul>
AGCI Ministerio Relaciones Exteriores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta y apoya</li> <li>• Cooperación y articula oferta y demandas de cooperación técnica</li> </ul>
INJUV Ministerio de Desarrollo Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas y programas</li> <li>• Inclusión jóvenes</li> <li>• Fomenta oportunidades</li> </ul>
FOSIS - Ministerio de Desarrollo Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiona programas y apoya estrategia de superación de la pobreza</li> </ul>

Las dificultades fueron identificadas en los siguientes niveles:

- Información dispar entre los actores en Chile y República Dominicana.
- Responsabilidades v/s tiempo y conocimiento no son las mismas para cada uno de los actores.
- No se asumen las responsabilidades "del acuerdo", pero otros actores las toman y lideran el proceso.
- Falta compromiso y recursos asociados no están claros para todos.
- Génesis del proyecto.
- Intervienen actores que no terminan en la acción efectiva piloto.

La Transparencia estuvo presente durante la implementación del proyecto, todas las actas son de carácter público y en ellas siempre se registra la participación de diferentes actores.

### Criterio 5: Eficiencia<sup>9</sup>

Ciclo del proyecto	Identificación				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	Nº	VERIFICADORES
Pertinencia	Economía	El costo de realizar la cooperación es inferior a lo que costaría desarrollar esa capacidad en el país solicitante por otro medio.	1	0	AGCI (2011): Case Stories TT-SSC República Dominicana.
	Justificación de la triangulación	El resultado no hubiese sido el mismo en una cooperación bilateral, por motivos financieros.	1	0	Evaluación interna AGCI en Case Stories TT-SSC.
Sub total E	1				

Con respecto a la **Economía del Proyecto**, es posible sostener que si bien este fue financiado por la entonces GTZ (actual GIZ) y AGCI, un factor importante de considerar fueron los costos que asumen las instituciones sectoriales chilenas cuando realizan programas de cooperación triangular o Sur-Sur. El diseño de las políticas sólo tiene prevista la cobertura de costos para viajes y estadías de expertos en el extranjero y para la recepción de las contrapartes en pasantías en Chile. Cualquier costo adicional (se financió en menor medida transporte y talleres) además de la evaluación ex – post pero, sobre todo, las horas humanas de trabajo que invierten los profesionales del sector público en el diseño e implementación de la triangulación, no son cubiertos explícitamente.

Los costos ocultos para realizar un buen programa de triangulación con todas sus etapas (diagnóstico, asistencia técnica, capacitación, pasantía, cierre, evaluación) son más altos que los costos que están programados, tales como pasajes y alojamiento, y generalmente son financiados por el donante tradicional. Es por esto que podríamos afirmar que en este proyecto no

se logró expresar una total eficiencia en la utilización de los recursos para el caso chileno. Las entidades técnicas pusieron recursos apalancados de otros ítems y programas.

En lo que se refiere a la **Justificación de la Triangulación**, podemos decir que el programa de cooperación fue financiado, en conjunto con AGCI, por un donante tradicional, la Cooperación Técnica Alemana, pero sin duda alguna todos los socios de la triangulación aprendieron de esta experiencia. Las instituciones dominicanas fueron beneficiadas al aprender de nuevos modelos de intervención e instalar un programa innovador de empleabilidad juvenil. Las instituciones chilenas se encontraron frente a un rol desacostumbrado de nuevo donante, aprendiendo a diseñar estrategias de transferencia y de asistencia técnica (las instituciones sectoriales) y modelos de cooperación (los departamentos de cooperación internacional). La oficina de la Cooperación Técnica Alemana en Chile involucró a sus contrapartes en Alemania y República Dominicana en la experiencia, aprendiendo todos los actores que intervienen a manejar mejor la nueva modalidad de cooperación que significa la triangulación.

<sup>9</sup> Información extraída del documento AGCI (2011): "Case Stories TT-SSC República Dominicana".

## RESULTADOS DEL PROYECTO

### Criterio 6: Eficacia<sup>10</sup>

Ciclo del proyecto	Resultados	30% del total $\Sigma = 0,9, 1,2, 1,2 = 3,3$			
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
EFICACIA	Consecución de objetivos	Contribuye el proyecto a lograr un objetivo global.	1	0	Informe de: Evaluación República Dominicana Alejandro Becker 2009.
		Se alcanzaron los objetivos intermedios previstos para el logro final del proyecto	1	0	GTZ/ AGCI: Juventud y Emprendedurismo en zonas rurales desfavorecidas en la República Dominicana.
	Relaciones causales	Se identificaron factores que dificultan o promueven el logro de objetivos	1	0	Informe de evaluación interna AGCI en lecciones aprendidas. Informe de Evaluación de Becker; 2009.
Sub total EI	3				

La Eficacia tiene que ver con la **consecución de los objetivos** planteados para el proyecto y el logro de resultados. Para esto hemos definido como dimensión: la consecución de objetivos y las relaciones causales.

Lo que se refiere a la consecución de objetivos, es posible afirmar que existió una positiva relación entre el objetivo del proyecto, definido como mejorar la empleabilidad de jóvenes de zonas desfavorecidas rurales pobres de la región Sur y los bateyes del Este<sup>11</sup> del país, y la capacitación en emprendimiento y el acceso al microcrédito. Se superó con creces el objetivo inicial, al seguir durante el año 2009 y terminar entregando créditos a un grupo piloto de un programa nacional dominicano.

Resultados específicos:

- El 95% de los jóvenes concluyen sus cursos completos.
- El 80% alcanza un préstamo para un micro financiamiento de una idea de negocios.
- El 70% del micro-financiamiento se mantienen vigentes al cabo de dos años.

- El 25% de los egresados/as retorna a los estudios formales.

En términos globales, el cumplimiento de estos objetivos contribuye a un objetivo más general que es la Superación de la Pobreza, en el ámbito del Desarrollo social y el fomento productivo entre jóvenes rurales.

Las **relaciones causales** fueron claramente identificadas a partir del proceso de trabajo del programa y los resultados obtenidos. En este sentido, se señala que la cooperación triangular debía:

- Apuntar a una política país. Se obtuvieron nuevos recursos de un monto importante del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para consolidar y ampliar el programa intersectorial (Juventud y Empleo) según los nuevos modelos de intervención. Este nivel de institucionalización significa que se puede crear una nueva política pública sustentable en el tiempo.
- Buscar sinergias inter-institucionales. Con las alianzas estratégicas entre los actores claves de todas las instituciones dominicanas que participaron en el programa, aumentaron los niveles

<sup>10</sup>Información extraída de: "Evaluación República Dominicana", Alejandro Becker, 2009.

<sup>11</sup>Un batey (plural es bateyes) es una ciudad industrial donde viven los trabajadores del azúcar. Se pueden encontrar en Cuba y República Dominicana.

de coordinación y complementariedad entre ellas de manera significativa.

- Focalizar los beneficiarios. En cuanto a la selección de los beneficiarios, se decidió homogenizar el grupo destinatario (jóvenes de más de 20 años del mismo nivel educativo). Así se pudo trabajar eficaz y eficientemente en el fortalecimiento de capacidades cognitivas, lectoescritura, matemáticas, sociabilidad y emprendimiento, así como en el área de desarrollo personal y de apoyo psicosocial (diseño de proyecto de vida).
- Incorporar facilitadores. Para asegurar la sustentabilidad del programa en el tiempo, se estableció un acompañamiento en las pasantías a empresas y microempresas y un seguimiento institucional.
- Focalizar el acceso a microcréditos. Los jóvenes seleccionados deben conocer el oficio del em-

prendimiento que quieren desarrollar. Se recomendó además, involucrar las familias para lograr un apoyo emocional importante.

- Formar formadores. Una lección muy importante era que hay que profundizar la capacitación de los formadores y facilitadores del programa en metodologías de emprendimiento.
- En su total, las lecciones aprendidas demuestran que el programa de triangulación dejó capacidades instaladas en las instituciones contrapartes del país beneficiario y contribuyó a la creación de una política pública innovadora e intersectorial de gran envergadura.
- La cercanía cultural y socioeconómica entre Chile y República Dominicana sin duda alguna fue una gran ventaja en la transferencia de estrategias probadas desde un país de similar grado de desarrollo.

## Criterio 7: Sostenibilidad

Ciclo del proyecto	Resultados	30% del total $\Sigma = 0.9, 1.2, 1.2 = 3.3$			
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	N0	VERIFICADORES
EFICACIA	Política pública	Las políticas o programas nacionales relacionados continuaran cuando termine la cooperación	①	0	Plan de Acción Empleo Juvenil en República Dominicana.
	Aspecto organizativo y financiero	El país solicitante desarrolla mecanismos o institucionalidad para garantizar la continuidad en el tiempo de los resultados obtenidos.	①	0	Informe de evaluación Becker 2010.
	Sostenibilidad social	Existió la consideración de las mujeres, los indígenas y los más pobres en el proyecto, con el objeto de que el proyecto pueda perdurar en el tiempo.	①	0	Taller de Trabajo realizado en Chile: Misión de República Dominicana, agosto 09 de 2010
		Hubo consideración de los efectos que el proyecto produjo en el medio ambiente.	1	①	No hay registro del tema medio ambiental ni enfoque de género.
	Replicabilidad	El país que solicitó la cooperación, es capaz tras la ejecución del proyecto, ofrecer nuevas capacidades a otros países que la necesiten.	①	0	Informe de evaluación Becker 2010, señala este aspecto.
		La práctica quedó debidamente documentada para asegurar la posibilidad de transferencia.	①	0	Revisión de documentación ya documentada por los socios.
Sub total S=	5				

**Sostenibilidad de la política pública**<sup>12</sup>: En la actualidad existe un Plan de Acción Empleo Juvenil en República Dominicana. A pesar de esto, en rigor, todavía no existe una legislación específica de promoción del empleo referida a la juventud, dado que el tema es novedoso. La legislación más próxima remite a la Ley General de Juventud, la cual establece que los jóvenes son sujetos de derechos económicos, sociales y culturales, con una necesidad de participación en la sociedad.

**Aspectos organizativos y financieros**<sup>13</sup>: El proyecto ha incrementado la capacidad de las personas y sus organizaciones (Ministerios del Trabajo y de la Juventud, Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional -INFOTEP, Programa para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa -PROMIPYME y Fondo de Promoción de las Iniciativas Comunitarias -PROCOMUNIDAD) para perseguir resultados de manera conjunta.

Desde la lógica de las funciones de cada institución, se han sumado los roles de cada una para lograr que jóvenes de zonas apartadas se inserten creativamente en proyectos de empleo y emprendimiento. La dinámica de trabajo conjunto entre las organizaciones ha sido un proceso lento y sólido de aprendizaje proactivo. La iniciativa dominicana de llamar a Chile para conocer su experiencia en materia de acercamiento e involucramiento de la población juvenil en estrategias de emprendimiento ha constituido un elemento motivador.

En términos de sostenibilidad, persiste el riesgo de no poder asegurar la continuidad del equipo que ha hecho parte de esta fase experimental. La institucionalización de una unidad de gestión bajo la orientación política y estratégica de las 5 entidades mencionadas, puede ser un buen paso para el blindaje contra cambios de gobierno y

procesos electorales. Sin embargo, la presentación de una solicitud de crédito ante el BID para una fase de consolidación de este proyecto, es una evidencia de continuidad.

**Sostenibilidad social**: En el Taller de Trabajo: Misión de República Dominicana, realizado en Chile en agosto de 2010, se identificaron las barreras de género que presentaba el proyecto. Estas fueron:

En cuando a la entrega de Crédito a mujeres se observó: mayor retorno, menor morosidad, mayor concentración del resultado en la ganancia, pero presentan más temor al tomar un crédito. Las recomendaciones fueron: asegurar que al menos la mitad sea mujer, privilegiar a madres solteras y buscar datos en el proyecto.

Así mismo se sugiere, en el futuro, adaptar las herramientas de trabajo al contexto del emprendimiento en zonas marginales de República Dominicana. Es conveniente reformular el lenguaje que se utiliza y la información que se solicita en formularios y evaluaciones. La población objetivo es diferente y es necesario actuar en consecuencia. Hablar en el lenguaje local potencia la sensibilización y el involucramiento de los beneficiarios. (Becker; 2010).

**Replicabilidad**: Si bien estos primeros pasos de la estrategia se concibieron como un piloto para “probar” nuevos enfoques y aproximaciones para resolver problemas sociales, las lecciones obtenidas constituyen una clara evidencia que el proceso puede ser reproducido con algunas adecuaciones en un contexto como el de República Dominicana. Incluso, la experiencia puede sumarse a iniciativas que otras organizaciones como el Ministerio de Agricultura y el Programa Nacional de Emprendurismo del Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología en

<sup>12</sup> Información extraída del documento: “Informe Trabajo Decente y Juventud: Propuesta de Lineamientos para el Plan de Acción Empleo Juvenil en República Dominicana. Proyecto Promoción del Empleo Juvenil para América Latina” (PREJAL), 2010.

<sup>13</sup> Información extraída de Becker (2010): “Evaluación del Proyecto del Fondo de Triangulación AGCI-GTZ Juventud y empleo en zonas urbano-marginales y rurales”.

Autoempleo. El proyecto es una estrategia que genera arraigo y contribuye a frenar el flujo de gente de la periferia a centros urbanos mayores. Pero además, esta estrategia es un mecanismo propicio para involucrar grupos poblacionales tradicionalmente desatendidos por los servicios

del Estado, expuestos a riesgos sociales y con niveles bajos de escolaridad. En otras palabras, el proyecto es replicable por su potente facultad para recomponer tejido social a partir de la formación integral de jóvenes en situación de vulnerabilidad. (Becker; 2010).

### Criterio 8: Gestión Orientada a Resultados<sup>14</sup>

Ciclo del proyecto	Resultados				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
Gestión orientada resultados	Desarrollo	Existen indicadores para saber si se cumplió el objetivo del proyecto en función al desarrollo nacional.	1	0	Becker (2010). Evaluación del Proyecto del Fondo de Triangulación AGCI-GTZ Juventud y empleo en zonas urbano-marginales y rurales.
	Innovación	Los resultados del proyecto permitieron incorporar nuevos elementos a la cooperación.	1	0	Becker (2010). Evaluación del Proyecto del Fondo de Triangulación AGCI-GTZ Juventud y empleo en zonas urbano-marginales y rurales.
	Institucional	Los objetivos del proyecto son alcanzados, dejando capacidades instaladas en el solicitante. La experiencia le deja al país aprendizajes válidos para su institución y para futuras experiencias de cooperación. Se logró la Apropiación del país receptor de la cooperación.	1	0	Becker (2010). Evaluación del Proyecto del Fondo de Triangulación AGCI-GTZ Juventud y empleo en zonas urbano-marginales y rurales.
	Social	La población contó con mecanismos para conocer el proyecto. Se estableció un medio de difusión. Se influyó en disminuir brechas de género en el área intervenida.	1	0	Becker (2010). Evaluación del Proyecto del Fondo de Triangulación AGCI-GTZ Juventud y empleo en zonas urbano-marginales y rurales.
		Se influyó los aspectos sociales y culturales incorporando un enfoque de derechos humanos, vulnerabilidad y género.	1	0	
Sub total GOR=	5				

Cambio positivo en el desarrollo: El proyecto había determinado los siguientes indicadores para medir el impacto que tendría el mismo:

- 7 de cada diez jóvenes capacitados desarrolla con éxito una idea de negocio que permanece más de dos años.

<sup>14</sup> Información extraída de Becker (2010): "Evaluación del Proyecto del Fondo de Triangulación AGCI-GTZ Juventud y empleo en zonas urbano-marginales y rurales".

- El 95% de los jóvenes beneficiarios retorna el préstamo a PROMIPYME y se fortalece el Fondo.
- La tasa de emigración de los jóvenes de las zonas rurales a las ciudades se reduce en un 5% en las provincias intervenidas de la región Sur del país.
- El 25% de los jóvenes rurales beneficiados retorna a los estudios formales.

**Cambio positivo institucional:** en términos institucionales el proyecto generó nuevas estrategias y capacidades en cuanto a la manera cómo interactúan articuladamente 5 organizaciones del gobierno dominicano. Tiene un componente no valorado en términos de continuidad de las contrapartes dominicanas y del grado de confianza logrado que permitió, a través de esa buena relación, superar los momentos críticos y flexibilizar plazos y propósitos, adaptando a las circunstancias y reemplazando liderazgos técnicos en el proceso de transferencia.

Por otra parte, los cambios demostrados en las formas de pensar y actuar de los jóvenes beneficiados ha logrado cuatro vías a través de las cuales habrá crecientes procesos de apropiación y autogestión para desarrollar/apoyar mecanismos de emprendimiento juvenil: 1) Los centros de capacitación que han servido de operadores de esta fase han decidido integrar el tema de emprendimiento en su oferta regular de formación. 2) Otros donantes, cooperantes internacionales y entidades de gobiernos locales, están interesados en apoyar la institucionalización de la iniciativa. La riqueza de sus impactos inmediatos y los réditos políticos que ello representa es lo que más les ha llamado la atención. 3) Hay suficientes argumentos para repensar, ofrecer y ampliar esquemas de microfinanzas para jóvenes en condiciones de marginalidad económica y geográfica.

4) Los mismos jóvenes beneficiarios se han convertido en multiplicadores de la estrategia, y han sensibilizado a sus vecinos. Las expectativas han quedado abiertas.

**Cambios positivos en cuanto a la innovación:**

La evaluación de Becker muestra que la metodología CEFE<sup>15</sup> es un componente de innovación en la cooperación. El auto-emprendimiento es una respuesta novedosa para insertar a la población juvenil vulnerable en dinámicas de mercado de largo plazo. Sin duda, la metodología CEFE ha invitado a replantear los esquemas de educación y aproximación a una población que ha sido tradicionalmente marginada de las prioridades del Estado en República Dominicana. Un concepto de capacitación que combina el desarrollo de contenidos en términos de autoestima, actitudes y conocimientos básicos en negocios independientemente de la edad y del nivel educativo de los participantes, ha sido una nueva manera de penetrar a comunidades que por distintas razones desconfían del Estado, de la sociedad y de sus propias facultades para construirse un futuro distinto. Las mismas instituciones del Estado y los centros de capacitación coinciden en enfatizar que la metodología representa un contundente "como-hacerlo".

**Cambio positivo en lo social:** La evaluación realizada por Becker señala que los resultados de este proyecto constituyeron una salida de la desesperanza y de la delincuencia de los jóvenes que habitan zonas marginales. La intervención ha permitido entregar a la población juvenil una posibilidad distinta a la del crimen, la prostitución o el subempleo para encontrar un sustento para la vida. En segundo lugar, el proyecto ha impactado actitudes y comportamientos de los beneficiarios en términos de autoestima, capacidad

<sup>15</sup> CEFE es un conjunto integral de instrumentos orientado a la acción y métodos de aprendizaje experimentales. Como concepto de capacitación, parte del supuesto de que el enriquecimiento de la sociedad depende esencialmente de sus recursos humanos y cuanto más productivas y responsables sean las personas, mayor será la riqueza del país. La hipótesis fundamental es que las personas con una visión más clara de sus objetivos y provistas de especialización para alcanzarlos, tienen mucho mayores probabilidades de convertirse en individuos productivos dentro de la sociedad. (Manual Formación de Formadores/as CEFE 2002-2003).

de expresión oral y escrita, y de interacción con sus semejantes y con la comunidad en general. Es decir, el proyecto ha iniciado cambios desde el punto de vista del desarrollo personal de los beneficiarios, lo que ha implicado transformaciones

en estilos de vida. En tercer lugar, la metodología utilizada permitió que los facilitadores fortalecieron sus capacidades pedagógicas y que transformaran sus imaginarios sobre estos jóvenes en condiciones de vulnerabilidad.

## RESUMEN Y PUNTUACIÓN CASO REPÚBLICA DOMINICANA

Ciclo del proyecto	Ponderación	Criterio	Puntaje Real	Puntaje Ideal
Identificación	20%	Marco Institucional	9	11
		Ventaja Comparativa	6	6
		Pertinencia en la identificación	2	2
<b>Sub total ponderado</b>	<b>3.4</b>	<b>Sub total</b>	<b>17</b>	<b>19</b>
Formulación	20%	Pertinencia en la formulación	2	2
		Horizontalidad en la formulación	2	2
<b>Sub total ponderado</b>	<b>0.8</b>	<b>Sub total</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Implementación	30%	Horizontalidad en la implementación	2	2
		Eficiencia	1	2
<b>Sub total ponderado</b>	<b>0.9</b>	<b>Sub total</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Resultados	30%	Eficacia	3	3
		Sostenibilidad	5	6
		Gestión orientada a los resultados	5	5
<b>Sub total ponderado</b>	<b>3.9</b>	<b>Sub total</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
<b>Totales</b>	<b>9</b>		<b>37</b>	<b>41</b>

El índice creado para medir buenas prácticas en cooperación triangular va de 1 a 10, siendo 1 el peor puntaje posible y 10 el máximo puntaje posible. Se han estandarizado los criterios y se han ponderado

de acuerdo al criterio del investigador, sobre la base de la revisión teórica y las entrevistas. En este marco, **el proyecto realizado en República Dominicana obtiene una puntuación de 9 en el índice.**

**Capítulo III:  
EL CASO  
DE HAITÍ**





## RESUMEN DEL PROYECTO

El Gobierno haitiano, en el año 2006, solicita al Gobierno de Chile apoyo para el fortalecimiento de sus políticas públicas, definiendo el ámbito en educación preescolar como una de las prioridades sectoriales, por la experiencia exitosa de programas públicos en infancia. Para ello se realizó, ese mismo año, una misión de alto nivel de autoridades chilenas a Haití, para identificar y consensuar recursos, plazos, y componentes a transferir para el desarrollo de competencias institucionales, de acuerdo a lo solicitado inicialmente por el Gobierno de Haití y su Ministerio de Educación y Formación Profesional (MENFP).

Para el gobierno chileno éste es un tema prioritario, tanto en Chile como en la región. Es por eso que, ante la solicitud del Gobierno haitiano para apoyar la formulación de una política de infancia, dispuso la concurrencia de los principales organismos gubernamentales chilenos dedicados a la educación preescolar (Junta Nacional de Jardines Infantiles –JUNJI- y la Fundación INTEGRAL) y la cooperación internacional (AGCI), para trabajar en una propuesta que -integrando las prioridades de Haití- permitiera atender de manera directa y concreta a los niños y niñas de ese país.

Durante varios meses, equipos profesionales de Chile y Haití trabajaron a través de misiones de expertos para definir los alcances y etapas del proyecto en materia de infancia.

Se diseñó una propuesta de alto nivel técnico que permitió iniciar el trabajo en terreno. Es así como en marzo de 2008 tres profesionales chilenas de JUNJI y Fundación INTEGRAL se trasladaron a Haití para integrarse a la comunidad de la ciudad Aquin, e iniciar un trabajo en directa relación con las autoridades locales y la Oficina de Gestión de la Educación Preescolar de Haití (BUGEP), que ha ejercido un sólido liderazgo y compromiso con el proyecto.

Así se pone en marcha el primer “Centre de la Petite Enfance”, experiencia piloto que atiende a 80 niños y niñas de entre 2 y 5 años de edad. Ellos recibirán educación de

calidad y, a la vez, tendrán garantizada su alimentación gracias a las gestiones del Gobierno de Chile ante el Programa Mundial de Alimentos de Naciones Unidas (PMA).

El proyecto que procederemos a sistematizar como una Buena Práctica se denomina “Centros para la Pequeña Infancia en Haití” y se desarrolla desde marzo del 2008 a diciembre de 2011. Este proyecto responde a la necesidad de transferir lo que ha sido esta experiencia de asesoría en el ámbito de la educación parvularia en tanto trabajo de construcción compartido con organizaciones nacionales e internacionales en pro de favorecer a la población infantil de entre 2 y 6 años de edad que viven en Haití.

El diseño del proyecto consideró dos líneas de acción que pretendían dar cumplimiento al propósito planteado, ambas relacionadas directamente con la asesoría técnica especializada, ya sea brindada por las profesionales educadoras de párvulos chilenas instaladas en terreno (Haití), o por el equipo de profesionales multidisciplinario e interinstitucional que componen el comité técnico de soporte en Chile.

La primera dice relación con el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de dos experiencias piloto de centros educativos de calidad para preescolares con un fuerte componente de participación de la familia y la comunidad en las que están insertos; y la segunda hace mención a la necesidad de fortalecer y acompañar al aparato público responsable de la educación preescolar en Haití con el fin de entregarles las herramientas necesarias para responsabilizarse en la construcción y ejecución de una política pública a favor de los niños y las niñas que forman parte de la primera infancia.

El proyecto contó con la colaboración financiera del Banco Interamericano del Desarrollo (BID) a través de una donación no reembolsable, que complementa la financiación chilena en un ámbito prioritario de la estrategia internacional, en el que Chile cuenta con amplia experiencia.

De esta forma se ha construido un proyecto de cooperación internacional participativo, cuyo modelo de

atención considera una estrecha vinculación entre el Centro y las familias de los niños, a través de la capacitación de sus madres y de los líderes de la comunidad para la atención en aula.

Cabe destacar que este proyecto representó un desafío para la cooperación chilena, debido fundamentalmente a los problemas derivados de la estructura

institucional haitiana. Sin embargo, se ha optado por incluirlo como una de las buenas prácticas en cooperación en el entendido que no son sólo los criterios formales y universalmente válidos los que definen a un proyecto como exitoso, sino que es también fundamental la voluntad política de las naciones de respaldar a los países más empobrecidos y necesitados de la región.

## PROYECTO:

### “Centros - Modelo para Educación Preescolar Integral de Calidad”

## IDENTIFICACIÓN

### Criterio 1: Marco Institucional

Ciclo del proyecto	Identificación				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
Marco Institucional	Apropiación	Existe una ley de cooperación de uno de los donantes	1	0	No se identificó una ley de cooperación en los países socios.
		Existe Agencia de Cooperación creada por ley en el país beneficiario	1	0	Ministère de la Planification et de la Coopération Externe.
		Están firmados tratados internacionales en el país beneficiario	1	0	Haití tiene firmada la Declaración de París.
		Se promueve la cooperación a nivel de Estado en el país beneficiario	1	0	Planes y Programas Nacionales de Haití.
	Sub total A			3	
	Gobernabilidad	Gobierno elegido democráticamente	1	0	Revisión de Prensa internacional.
		Proceso de votación abierto a todos los ciudadanos.	1	0	Informes Comité Interamericano de Derechos Humanos (CIDH).
	Sub total G			1	
	Producción de conocimiento	Existencia de Instituciones académicas vinculadas con la política pública.	1	0	López y Villalpando (2008). Haití: notas sobre su economía y la cooperación internacional para el desarrollo. Argentina.
		Centros de investigación reconocidos por la ciudadanía	1	0	Existencia de ONG compuesta por profesionales haitianos.
		Sociedad civil organizada en la temática de la cooperación.	1	0	
	Sub total P.C			1	
	Contraparte país	Contraparte en el país claramente definido.	1	0	Convenio de BUGEPE, dependiente del Ministerio de Educación y Formación profesional de Haití MENFP.
		Contraparte asignada del sector posee formación específica en el tema de la cooperación.	1	0	Dirección BUGEPE. No se registra contraparte del área de cooperación internacional.
Sub total C.P			1		
Sub total M.I	6				

**La Apropiación** se puede visualizar en la existencia de un Ministerio de Planificación de la Cooperación Externa, el cual tiene a su cargo coordinar la ayuda internacional que Haití recibe. Así mismo, este país ha firmado la Declaración de París que compromete a los donantes y beneficiarios, implicando su responsabilidad mutua con respecto a los resultados que deben lograrse en el marco del desarrollo nacional. Pese a esto, un número importante de los autores que han estudiado la materia señalan que el sistema de cooperación está en cuestión, a partir de sus escasos resultados<sup>16</sup>.

**La Gobernabilidad**<sup>17</sup> ha sido fuertemente cuestionada en este país, sin embargo ha avanzado en los últimos años. El presidente es elegido por elección popular, considerando los votos blancos como válidos, lo que afecta la plena democracia. El proceso de elección del primer ministro es realizado por el presidente electo, y ratificado por el parlamento.

El devastador terremoto de enero de 2010 impidió que las elecciones presidenciales y parlamentarias programadas inicialmente para el 28 de febrero se llevaran a cabo. Finalmente, cuando ocurrieron, Michel Martelly ganó la elección presidencial de Haití con el 67,57% de los votos contra el 31,74% de la ex primera dama Mirlande Manigat. En este sentido, desde el año 2004 los actores han manifestado una mejor disposición para dialogar, y se han logrado algunos avances en el fortalecimiento de la capacidad del Estado. En la actualidad, y luego de mucho tiempo, Haití cuenta con un nuevo gobierno.

**La Producción de conocimiento** es un tema altamente complejo en este país, no existiendo una institución académica con reconocido prestigio, o bien capacidad institucional (infraestructura y recursos humanos) que pudiese actuar como contraparte. La Sociedad civil se ha mostrado progresivamente más organizada y relacionada con la temática de cooperación internacional, sin embargo diversos informes han señalado que el excesivo protagonismo de los cooperantes impide la consolidación de estructuras de la sociedad civil.

Finalmente, la **Contraparte País**. El Ministerio de Educación, a través de la Oficina de Gestión de la Educación Pre-escolar (BUGEP) actúa como contraparte técnica. La Directora de BUGEP ejerce la dirección del proyecto desde su oficina central (seriamente afectada por terremoto de enero 2010) ubicada en Puerto Príncipe, delegando seguimiento territorial a la supervisora del Departamento del Sur. Desde la comunidad local, organizaciones como la Cruz Roja y las Organizaciones no Gubernamentales, son parte de acciones de extensión que apoyan los Centros, junto a los padres y apoderados de los 184 niños y niñas que se atienden en dos centros educativos (en el año 2011 inició su funcionamiento un segundo centro). El BID, para dar cuenta del proyecto, demostrativo de una política preescolar de calidad, contempló una evaluación final para extender apoyo financiero y ampliar el programa bajo otras modalidades.

<sup>16</sup> Mayor información en el documento de López y Villalpando (2008): "Haití: notas sobre su economía y la cooperación internacional para el desarrollo". Argentina.

<sup>17</sup> Información extraída de la revisión de prensa internacional y local.

## Criterio 2: Ventajas Comparativas

Ciclo del proyecto	Identificación				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
Ventajas Comparativas	Experiencia anterior exitosa	Existe una experiencia similar en la que haya participado alguno de los socios donantes, como cooperación o política pública.	1	0	Fernández Fuentes (2010): "Experiencia en terreno marzo 2008 – mayo 2010. Proyecto "Centros para la pequeña infancia en Haití". Fundación INTEGRA.
		La experiencia anterior contaba con evaluación.	1	0	Evaluación BID Chile Crece Contigo.
	Sub total E.E			2	
	Confiabilidad entre los socios	Existen acuerdos formalmente establecidos previos al inicio del proyecto.	1	0	Programa Cooperación Técnica de Chile 2006 -2010.
		Se identifica una experiencia exitosa entre, al menos, dos de los socios.	1	0	Convenio de cooperación específico el ámbito de la educación inicial. Chile – Haití 2007.
	Sub total C			1	
	Producción de conocimiento	Uno de los socios tiene capacidad de gestión adecuada para el proyecto.	1	0	Fernández Fuentes (2010): "Experiencia en terreno marzo 2008 – mayo 2010. Proyecto "Centros para la pequeña infancia en Haití".
		Existe evidencia empírica de la fortaleza de uno de los socios en la temática relativa a la cooperación.	1	0	Fundación INTEGRA.
	Sub total H.S			2	
	Sub total V.C	$\Sigma 2, 2, 2 = 6$			

**Experiencia anterior exitosa<sup>18</sup>:** Entre las tareas que Chile ha desempeñado en Haití está la participación, desde el año 2004, como miembro de las fuerzas de paz de la ONU haciendo así un significativo aporte en el ámbito multilateral. Por otra parte y en el afán de hacer sostenida la cooperación hacia la nación haitiana se han impulsado proyectos referidos a la asistencia técnica,

tales como el programa de apoyo a la consolidación de la institucionalidad policial a través de la formación de efectivos policiales haitianos en la Escuela de Carabineros de Chile, así también como el "Programa Especial Haití" promovido por AGCI, que tiene por objeto el mejoramiento de las condiciones de subsistencia de la población y el apoyo a las políticas sectoriales específicamen-

<sup>18</sup> Información extraída del documento de Fernández Fuentes (2010): "Experiencia en terreno marzo 2008 – mayo 2010. Proyecto Centros para la pequeña infancia en Haití". Fundación INTEGRA.

te en materia agrícola y seguridad alimentaria. En cuanto al Centro de Atención de la Primera Infancia, si bien este modelo no había sido transferido, este sistema cuenta con un importante reconocimiento sobre su efectividad en Chile. Es así como ha sido evaluado por prestigiosas universidades chilenas y por organismos como el BID.

**Confiable entre los socios**<sup>19</sup>: En el año 2006 se inicia la prospección de las necesidades de Haití en el ámbito de la infancia. A partir de ésta, se materializa el 2007 el establecimiento de un convenio de colaboración con el área preescolar del Ministerio Nacional de Educación y de la Formación Profesional de Haití. El objetivo de éste era contribuir a la formulación de una política pública de atención a la primera infancia en Haití a partir de la implementación de un modelo de atención en un Centro piloto para niños/as de 0 a 4 años. Es en este escenario que nace el proyecto “Centros de la Pequeña Infancia en Haití” que se circunscribe en el apoyo a las políticas específicas de la pequeña infancia y, por consiguiente, en el desafío de fortalecer la institucionalidad pública en la misma área, además de responder a la demanda de cooperación que el año 2006 el Gobierno Haitiano hiciera al Gobierno de Chile.

Por su parte, Chile contaba y cuenta con ventajas comparativas relativas y explícitas en estas áreas, lo que permitió el diseño de un plan de trabajo materializado en un programa de cooperación chileno en Haití, de mediano plazo, que tiene como características principal la formación de capital humano.

**Habilidades de uno de los socios**<sup>20</sup>: Chile evalúa la factibilidad de sus instituciones y entidades privadas del área en cuestión en tanto se encuentren en condiciones y manifiesten su voluntad de asumir dicho compromiso en nombre del Gobierno de Chile. Entonces pasan a formar parte del proyecto, por parte del gobierno chileno, la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) como ejecutor técnico de la cooperación, la Fundación Integra como colaborador técnico y la Agencia de Cooperación Internacional (AGCI) como organismo responsable de las gestiones internacionales y la administración de los recursos que se asignaran para el desarrollo del proyecto. Posteriormente, el año 2009, se incorpora la Fundación América Solidaria poniendo a disposición del trabajo que se desarrolla en terreno a profesionales voluntarios.

### Criterio 3.1: Pertinencia En La Identificación

Ciclo del proyecto	Identificación				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
Pertinencia	Diagnostico	Se cuenta con indicadores de cómo afecta a la población.	①	0	Censo 2006 Haití, Indicadores UNICEF en <a href="http://www.unicef.org">www.unicef.org</a>
		La cooperación se genera por demanda del país solicitante para responder a temas prioritarios, definidos en un plan nacional.	①	0	Ley de obligatoriedad educacional Haitiana.
Sub total P	$\Sigma 1,1= 2$				

19 Información extraída del libro: “La experiencia chilena en Haití: Reflexiones sobre el rol de Chile en materia de cooperación emergente”, específicamente del capítulo escrito por María Cristina Lazo (2010): “Chile y Haití: Cooperación desarrollada por la Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI)”.

20 Información extraída del documento de Fernández Fuentes (2010): “Experiencia en terreno marzo 2008 – mayo 2010. Proyecto “Centros para la pequeña infancia en Haití”. Fundación INTEGRA.

**Diagnóstico:** La solicitud de cooperación que hace el Gobierno haitiano se basa, además, en el reconocimiento de las debilidades que su sistema educativo ha instalado en las aulas y escuelas a causa de prácticas educativas deficitarias y a las debilidades que se observan en la institucionalidad pública para la gestión de una reforma que modifique los sistemas educativos, mejorando sus resultados y, en consecuencia, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía. La apuesta central del proyecto apunta a que una atención pública educativa de calidad, dirigida a niños y niñas de entre 2 y 5 años de edad, pertenecientes a hogares de alta vulnerabilidad de Haití, permitirá la detección temprana y la prevención de los rezagos en su desarrollo y la detección oportuna de los factores de riesgo que presentan, potenciando el desarrollo de todas y cada una de sus capacidades y facilitando su mejor inserción y desempeño escolar.

Hoy, con casi 10 millones de habitantes, Haití tiene indicadores sociales alarmantes que la posicionan entre las naciones más pobres y desiguales del planeta. La tasa de alfabetización de la población adulta no llega al 60% y la de los niños y niñas que asisten a un establecimiento educativo no supera el 50%. Más de 500 mil niños y niñas en edad escolar nunca pisaron una escuela.

Haití<sup>21</sup> ha tenido 23 Constituciones que han regido su destino, podríamos obviar el gran número y detenernos solamente en la última del año 1987 y decir que esta es una constitución que ha logrado darle a Haití y sus habitantes las herramientas para poder desarrollarse desde su nacimiento, pero no es así. En cuanto a la educación, la constitución política de Haití menciona en su sección F que el derecho a la educación y la escuela primaria es obligatorio. La educación secundaria está “a disposición de todos” pero no es obligatoria. Y en cuanto a la preescolar el estado sólo la ve, mas no especifica su responsabilidad.<sup>22</sup>

## FORMULACIÓN Y NEGOCIACIÓN

### Criterio 3.2: Pertinencia<sup>23</sup> en la Formulación y Negociación

Ciclo del proyecto	Formulación y Negociación				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
Pertinencia	Alineación	Los socios oferentes se alinean con las particularidades del contexto y de las instituciones del solicitante al planificar los mecanismos para compartir y adaptar su experiencia.	1	0	Fernández Fuentes (2010): “Experiencia en terreno marzo 2008 – mayo 2010. Proyecto “Centros para la pequeña infancia en Haití”. Fundación INTEGRA.
	Concepción de desarrollo	Se ha definido explícitamente, mediante la participación de los 3 socios como se entenderá la concepción de desarrollo en el ámbito que se quiere intervenir.	1	0	Fernández Fuentes (2010): “Experiencia en terreno marzo 2008 – mayo 2010. Proyecto “Centros para la pequeña infancia en Haití”. Fundación INTEGRA.
Sub total P	Σ1,1= 2				

21 Información extraída del documento de Fernández Fuentes (2010): “Experiencia en terreno marzo 2008 – mayo 2010. Proyecto “Centros para la pequeña infancia en Haití”. Fundación INTEGRA.

22 Uno de los datos a considerar acá es que a pesar de que constitucionalmente se establece la responsabilidad del estado en la educación igualitaria para cada haitiano, la salud y educación en el país más pobre de América y uno de los 10 más pobre del mundo, el 90% es privada y el 10% restante que corresponde a las entidades estatales no es gratuita.

23 Información extraída del documento de Fernández Fuentes (2010): “Experiencia en terreno marzo 2008 – mayo 2010. Proyecto “Centros para la pequeña infancia en Haití”. Fundación INTEGRA.

**Alineación:** El proyecto de pequeña infancia en Haití nace como respuesta a una demanda de colaboración del Estado haitiano para apoyar el ámbito preescolar, específicamente al MENFP y el BUGEPE, con el propósito de contribuir a través del fortalecimiento de su institucionalidad a la generación de una política pública de educación de calidad para la primera infancia.

Las prioridades que el Gobierno de Haití presentó a los países y organismos donantes se resumen en: fortalecimiento de la gobernabilidad; mejora en las condiciones de la población a través de la accesibilidad a bienes de consumo básico: alimentos, educación y salud; y el apoyo a las políticas sectoriales en materia agrícola y seguridad alimentaria, infraestructura y descentralización (Lazo; 2010). El proyecto, por tanto, está alineado con la segunda prioridad mencionada.

En la etapa de formulación del proyecto se definieron las características que tendrá la población objetivo con el fin de focalizar la atención del programa en un grupo específico de beneficiarios, así también como la envergadura de su alcance en tanto cantidad de población favorecida, la permanencia que ésta tenga en el programa y la asistencia periódica pues son estos aspectos, junto a la calidad de los procesos educativos, los que afectarán positivamente en el aprendizaje de los niños y las niñas.

Para efectos de trabajar con el personal del establecimiento el tema de cobertura en tanto can-

tidad de beneficiarios y focalización en pobreza y vulnerabilidad, se implementó el instrumento "Ficha de Antecedentes" en el que se consignan datos específicos de los menores, referidos a identificación, grupo familiar, antecedentes de salud y alimentación, antecedentes de condiciones de habitabilidad y de transporte.

A partir del análisis de la información que dicho instrumento arrojó, se trabajó con el personal del centro educativo a modo de transferir la información de cada una de las familias del establecimiento, no sólo para su conocimiento e incorporación como datos importantes para la toma de decisiones del programa, sino para profundizar en la necesidad de cada una de las familias de pertenecer a un programa educativo de calidad que les permita acceder no sólo a educación para sus hijos e hijas, sino a todos y cada uno de los beneficios asociados al establecimiento.

**La concepción que se posee acerca del concepto y el sentido del término "desarrollo".** En el modelo educativo que se construye a través de la experiencia en terreno en los "Centros para la pequeña infancia en Haití" se precisan tres ejes programáticos: malos tratos y bienestar infantil, rendimiento y deserción escolar. Estos ejes se derivan de la situación de violencia identificada en la población caribeña y en los indicadores educativos de la población infantil; por lo tanto, apuntan a mejorar sus propios indicadores de desarrollo y cambiar su realidad.

**Criterio 4.1: Horizontalidad en la Formulación y Negociación del Proyecto<sup>24</sup>**

Ciclo del proyecto	Formulación y Negociación				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
Horizontalidad	Transparencia en la negociación	Los socios oferentes y el socio solicitante establecen la cooperación de manera voluntaria, sin exigir condiciones y/o imposiciones políticas	①	0	Informes de Misiones: Misión 8 y 9 de octubre de 2009, Agenda Misión AGCI junio de 2010 y noviembre de 2010.
	Armonización en la negociación	Los objetivos, actividades y recursos son definidos por consenso entre los socios y quedan formalizados en un documento.	①	0	Informes de Misiones: Misión 8 y 9 de octubre de 2009, Agenda Misión AGCI junio de 2010 y noviembre de 2010.
Sub total H	Σ1,1= 2				

**Transparencia en la negociación:** Este proyecto es propuesto por las autoridades del Gobierno haitiano al Gobierno de Chile, país que acoge la iniciativa como parte de su programa de cooperación técnica. Se disponen los recursos financieros y técnicos para conformar un equipo de trabajo de alto nivel, integrado por profesionales de ambos países, que en una labor conjunta di-

señan e implementan el proyecto de atención a la infancia.

En cuanto a la **Armonización de la negociación**, se realizan una serie de misiones en las que durante varios meses equipos profesionales de Chile y Haití trabajaron a través de misiones de expertos para definir los alcances y etapas del proyecto en materia de infancia.

**IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO****Criterio 4.2: Horizontalidad en la Implementación del Proyecto<sup>25</sup>**

Ciclo del proyecto	Implementación				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
Horizontalidad	Mutua responsabilidad	Los tres socios aportan recursos, ya sean humanos, materiales o financieros para cumplir plazos y procedimientos establecidos en la fase anterior.	①	0	Case Storie TT – SSC AGCI. Educación Inicial Chile – Haití 2011
	Transparencia	Los socios se traspasan la información de la evolución del proyecto en forma expedita y sin trabas entre los tres socios.	①	0	Case Storie TT – SSC AGCI. Educación Inicial Chile – Haití 2011
Sub total H	Σ1,1= 2				

24 Información extraída de los Informes de Misiones: Misión 8 y 9 de octubre de 2009, Agenda Misión AGCI junio de 2010 y noviembre de 2010.

25 Información extraída AGCI (2011): "Case Storie TT – SSC AGCI. Educación Inicial Chile – Haití".

La Horizontalidad también deberá estar presente, sobre todo en la fase de implementación del proyecto. Para esto es fundamental que esté claramente definida la mutua responsabilidad de los socios y que exista transparencia en la implementación.

En cuanto a la Mutua Responsabilidad, en este aspecto podríamos sostener que estuvo claramente definida. Es así como el Ministerio de Educación, a través de BUGEP, definió el territorio donde se localiza la experiencia piloto con Chile, aportando las gestiones para la cesión de inmueble en Aquin, y coordinando la construcción e instalación anexa de salas pre-escolares en la escuela primaria existente en Vieux Bourg (distante 16 kilómetros de Aquín), para el funcionamiento del segundo de los centros previstos.

El BUGEP como contraparte técnica, tiene el liderazgo del proyecto entre Chile y Haití, siendo su misión promover la pequeña infancia en todos sus aspectos, representando al MENFP y gestionando las relaciones con las instituciones nacionales (salud y otros), e internacionales (UNICEF, UNESCO, BID, PMA, Banco Mundial, etc.), que intervienen en el tema de la pequeña infancia. También le corresponde definir las políticas de la educación preescolar, las políticas de formación

de los agentes que trabajan en temas preescolares, establecer medios y procedimientos para concesión de licencias de funcionamiento coordinando, a través del país, las actividades relacionadas del sistema educativo a nivel preescolar. La efectividad del liderazgo se concreta por la generación de confianzas y estabilidad en el dialogo técnico con la Directora de BUGEP.

Los aportes del BID financian personal local (monitores) en los Centros, y la asistencia técnica chilena provee experiencia, orientando la reflexión del modelo, aportando apoyo permanente en Centros, bajo la supervisión del nivel central y de las Directoras nombradas en los Centros por la BUGEP.

La Transparencia queda plasmada en acuerdos comprometidos, en los cuales se establece conjuntamente que los resultados del proyecto serán discutidos entre las autoridades chilenas y el Gobierno de Haití, BUGEP y socios multilaterales. Así mismo se definen previamente cuáles serán las modalidades y el aseguramiento de calidad requerido para el traspaso institucional de la experiencia referencial, revisando cómo será la continuidad del aporte técnico del Gobierno de Chile.

### Criterio 5: Eficiencia<sup>26</sup>

Ciclo del proyecto	Implementación				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
Eficiencia	Economía	El costo de realizar la cooperación es inferior a lo que costaría desarrollar esa capacidad en el país solicitante por otro medio.	1	0	Case Storie TT – SSC AGCI. Educación Inicial Chile – Haití 2011.
	Justificación de la triangulación	El resultado no hubiese sido el mismo en una cooperación bilateral, por motivos financieros.	1	0	No aplica criterio.
Sub total E	$\Sigma 1,0= 2$				

26 Información extraída AGCI (2011): "Case Storie TT – SSC AGCI. Educación Inicial Chile – Haití".

Con respecto a la Economía del Proyecto, se sostiene que para una gestión más eficiente de la cooperación existen aspectos a mejorar en la estructura de conducción, en la definición de roles y tareas, asociado al hecho que no existe actualmente una dedicación exclusiva de profesionales en Chile, en el marco del proyecto, para realizar su seguimiento técnico y financiero, de modo de mantener una gestión adecuada y razonable en el tiempo. Otro aspecto se refiere a la estabilidad en la interlocución entre los equipos técnicos responsables, así como en aspectos relacionados con la compleja articulación a distancia, junto a la menor experiencia institucional, en monitoreo y evaluación de iniciativas de más largo plazo, por los costos y dedicación profesional extra que se requiere.

La principal dificultad se encuentra en la escasa capacidad de apoyo logístico en el terreno, desde vehículo y acompañamiento de las misiones, hasta el transporte de los equipos y las condiciones para reuniones adecuadas, para acciones de extensión y reflexión coordinada en otras instancias.

Para resolver esto, el uso de oficinas de donantes vinculados al proyecto piloto Chile- Haití, (BID-UNICEF-PMA), con implementaciones de calidad, permitió

suplir espacio institucional haitiano. En términos de seguridad y transporte requerido, se financia cada vez estos costos de operación, lo que encarece las gestiones y los desplazamientos, sometiendo a los equipos a dificultades posibles de superar con apoyo de donantes tradicionales.

En lo que se refiere a la Justificación de la Triangulación, es necesario volver a recalcar que este proyecto es de carácter bilateral, y por tanto este criterio de definición no aplica en este caso.

Sin embargo, como se ha señalado, durante el proceso de implementación del proyecto este recibe financiamiento del BID y del PMA, la cual resultó efectiva gracias a la existencia previa del componente de cooperación chileno-haitiano, que facilitó la asesoría permanente y facilitó la relación política entre BUGEP y los actores multilaterales.

Si bien los recursos aportados por Chile, de alta concentración en un programa Sur-Sur, no son significativos en volumen para las medidas habituales multilaterales, la sostenibilidad del aporte técnico chileno y el apoyo permanente a la gestión de la BUGEP permitieron cumplir los requerimientos para solicitar los fondos aportados por el BID.

## RESULTADOS DEL PROYECTO

### Criterio 6: Eficacia<sup>27</sup>

Ciclo del proyecto	Resultados				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
Horizontalidad	Consecución de objetivos	Contribuye el proyecto a lograr un objetivo global.	1	0	Fernández Fuentes (2010): "Experiencia en terreno marzo 2008 – mayo 2010.
		Se alcanzaron los objetivos intermedios previstos para el logro final del proyecto.	1	0	Proyecto "Centros para la pequeña infancia en Haití". Fundación INTEGRA.
	Relaciones causales	Se identificaron factores que dificultan o promueven el logro de objetivos.	1	0	Fernández Fuentes (2010): "Experiencia en terreno marzo 2008 – mayo 2010. Proyecto "Centros para la pequeña infancia en Haití". Fundación INTEGRA.
Sub total El	Σ1, 1, 1 = 3				

<sup>27</sup>Información extraída del documento de Fernández Fuentes (2010): "Experiencia en terreno marzo 2008 – mayo 2010. Proyecto "Centros para la pequeña infancia en Haití". Fundación INTEGRA.

Lo que se refiere a la consecución de objetivos, el plan estratégico contemplaba objetivos a nivel de niños/as, recursos humanos, familia y comunidad. Los objetivos eran los siguientes:

- 1) Al nivel de niños/as se pretendía favorecer la permanencia de estos en el programa pedagógico y nutricional. Estos aspectos fueron cumplidos parcialmente, ya que si bien se logró casi un 100% de permanencia como matriculados por nueve meses, sólo se alcanza un 68.7% de promedio de asistencia (se había propuesto lograr el 85%). Un segundo objetivo fue contribuir al desarrollo integral de las niñas y niños a través de un programa educativo que releve su protagonismo. La muestra representativa del Test de Desarrollo Psicomotor (TEPSI) alcanzó una normalidad de un 70% (se propuso lograr un 60%) y en los subtest se superaron todas las metas. El objetivo de implementar un sistema de evaluación nutricional periódico y sistemático que favorezca la toma de decisiones en el ámbito de salud y del programa alimentario, fue logrado plenamente. Lo mismo ocurrió con los objetivos de desarrollar un Plan de Trabajo específico que favorezca la adquisición de hábitos de higiene y resguarde el bienestar de niños y niñas del CPE y de desarrollar actividades de aprendizaje educativo en la huerta con los niños y niñas del CPE.
- 2) A nivel de Recursos Humanos se propuso como objetivo favorecer estos con herra-

mientas de calidad que mejoren su condición de trabajo y autocuidado. Todos los indicadores de este objetivo fueron cumplidos.

- 3) A nivel familiar se pretendía facilitar la participación de las familias en las actividades permanentes de CPE. Acá hubo cumplimiento parcial del objetivo, ya que se había propuesto que el 100% de las familias participara en alguna de las actividades para complementar la alimentación de los niños/as y solo se logró el 40%.
- 4) Finalmente, en torno al estamento comunidad se propuso potenciar un trabajo conjunto en pro de generar condiciones adecuadas para una mejor atención y formación integral de los niños/as del CPE y del resto de la comunidad, por medio de mantener de manera constante la relación con al menos 5 organismos o entidades comunitarias de modo de favorecer la creación de una red de trabajo. Esto fue logrado.

Las relaciones causales fueron atribuidas al fenómeno del terremoto, el cual generó incertidumbre en la ciudadanía y afectó la asistencia promedio al sistema escolar. Se reconoce una falta de asertividad en lo relacionado a las estrategias para fomentar la participación de las familias, porque si bien se propusieron más de dos alternativas para la participación, al parecer no fueron del todo acertadas, lo que puede deberse a desconocimiento de la dinámica cultural de las familias en torno al involucramiento con sus hijos/as.

**Criterio 7: Sostenibilidad<sup>28</sup>**

Ciclo del proyecto	Resultados				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
Sostenibilidad	Política pública	Las políticas o programas nacionales relacionados continuaran cuando termine la cooperación	1	0	Fernández Fuentes (2010): "Experiencia en terreno marzo 2008 – mayo 2010. Proyecto "Centros para la pequeña infancia en Haití". Fundación INTEGRÁ. BID: ECD report Aquin September 2011
	Aspecto organizativo y financiero	El país solicitante desarrolla mecanismos o institucionalidad para garantizar la continuidad en el tiempo de los resultados obtenidos.	1	0	Fernández Fuentes (2010): "Experiencia en terreno marzo 2008 – mayo 2010. Proyecto "Centros para la pequeña infancia en Haití". Fundación INTEGRÁ.
	Sostenibilidad social	Existió la consideración de las mujeres, los indígenas y los más pobres en el proyecto, con el objeto de que el proyecto pueda perdurar en el tiempo.	1	0	BID: ECD report Aquin September 2011
		Hubo consideración de los efectos que el proyecto produjo en el medio ambiente.	1	0	
	Replicabilidad	El país que solicitó la cooperación, es capaz tras la ejecución del proyecto, ofrecer nuevas capacidades a otros países que la necesiten.	1	0	Fernández Fuentes (2010): "Experiencia en terreno marzo 2008 – mayo 2010. Proyecto "Centros para la pequeña infancia en Haití". Fundación INTEGRÁ.
		La práctica quedó debidamente documentada para asegurar la posibilidad de transferencia.	1	0	BID: ECD report Aquin September 2011
Sub total El	Σ1, 1, 1 = 3				

**Sostenibilidad de la política pública:** Avanzar en la elaboración de un nuevo marco curricular para la educación preescolar en un trabajo de construcción conjunta con el equipo de asesoría técnica de educadoras de párvulos chilenas, que será el soporte de la elaboración de un nuevo currículo educativo para la educación inicial en Haití.

Instauración de instancias de análisis, reflexión, construcción y toma de decisiones entre equipo BUGEP y equipo de asesoría técnica de educadoras de párvulos chilenas para el seguimiento y retroalimentación permanente del trabajo que se desarrolla en terreno,

en tanto jornadas de formación, elaboración de módulos de capacitación y diseño curricular.

El Banco de Desarrollo Interamericano (BID) ha comprometido su participación para el presupuesto 2010-2011 y ha manifestado su intención de incorporar la iniciativa del proyecto a la reforma educativa que le ha encomendado el Gobierno Haitiano a partir de las decisiones post terremoto del 12 de enero del 2010.

**Aspectos organizativos y financieros:** Se prevé la obtención de ayuda específica para el fortalecimiento

<sup>28</sup>Información extraída del documento de Fernández Fuentes (2010): "Experiencia en terreno marzo 2008 – mayo 2010. Proyecto "Centros para la pequeña infancia en Haití". Fundación INTEGRÁ.

to de la BUGEP a través del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) en la contratación de dos profesionales a plazo fijo para el apoyo en temas específicos, uno referido a la asistencia técnica en política de la pequeña infancia en Haití y el otro en el tema del currículo preescolar.

El informe de evaluación BID señala que el PMA no debiese retirar sus fondos para la futura replicabilidad del proyecto, de lo contrario se afectaría la sostenibilidad del mismo. Otro aspecto que señala este informe es que una debilidad del proyecto la presenta la falta de solidez del BUGEP para hacerse cargo del proyecto en el futuro, lo que se expresa, por ejemplo, en la irregularidad del pago de los salarios del personal.

**Sostenibilidad social:** Uno de los aspectos que señala el informe del BID es que el proyecto contó con la colaboración y el compromiso de la comunidad y de los padres, aspecto que asegura la sostenibilidad del mismo. Sin embargo, un aspecto que se manifiesta como una debilidad es que participar en el proyecto no asegura a los niños/as que vayan a tener cupo en la educación formal, por lo que la inversión podría no tener efectos a largo plazo en el niño.

**Replicabilidad:** Si bien la práctica quedó debidamente documentada, esta es posible de replicar en otras realidades, sin embargo uno de los desafíos identificados fue el consensuar con los distintos actores involucrados a nivel nacional una estrategia que permita la replicabilidad de la experiencia desarrollada en terreno.

### Criterio 6: Eficacia<sup>27</sup>

Ciclo del proyecto	Resultados				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
Gestión orientada resultados	Desarrollo	Existen indicadores para saber si se cumplió el objetivo del proyecto en función al desarrollo nacional.	①	0	Fernández Fuentes (2010): "Experiencia en terreno marzo 2008-mayo 2010. Proyecto "Centros para la pequeña infancia en Haití". Fundación INTEGRA.
	Innovación	Los resultados del proyecto permitieron incorporar nuevos elementos a la cooperación.	①	0	No hay registros de verificadores.
	Institucional	Los objetivos del proyecto son alcanzados, dejando capacidades instaladas en el solicitante. La experiencia le deja al país aprendizajes válidos para su institución y para futuras experiencias de cooperación. Se logró la Apropiación del país receptor de la cooperación.	①	0	Fernández Fuentes (2010): "Experiencia en terreno marzo 2008-mayo 2010. Proyecto "Centros para la pequeña infancia en Haití". Fundación INTEGRA.
	Social	La población contó con mecanismos para conocer el proyecto. Se estableció un medio de difusión. Se influyó en disminuir brechas de género en el área intervenida.	①	0	Fernández Fuentes (2010): "Experiencia en terreno marzo 2008-mayo 2010. Proyecto "Centros para la pequeña infancia en Haití". Fundación INTEGRA.
Se influyó los aspectos sociales y culturales incorporando un enfoque de derechos humanos, vulnerabilidad y género.		①	0		
Sub total G.O.R	Σ1,1,1,1,1,=5				

<sup>27</sup>Información extraída del documento de Fernández Fuentes (2010): "Experiencia en terreno marzo 2008 – mayo 2010. Proyecto "Centros para la pequeña infancia en Haití". Fundación INTEGRA.

**Cambio positivo en el desarrollo:** A la fecha los dos centros educativos piloto están funcionando, han egresado del primer establecimiento piloto 22 menores, todos ellos matriculados actualmente en el sistema formal de educación fundamental; la cobertura cubierta por los establecimientos durante lo que va del periodo 2010-2011 es de 180 niños y/o niñas.

En términos de proceso pedagógico se ha instalado la planificación educativa como el procedimiento que está a la base de los aprendizajes de los niños y niñas y que centra la toma de decisiones en un trabajo de reflexión de la práctica pedagógica.

La aplicación pre y post test de la evaluación TEP-SI muestra avances significativos en el desarrollo psicomotor de los niños y niñas, especialmente en las áreas del lenguaje y la coordinación.

**Cambio positivo institucional:** El Ministerio de Educación de Haití, en su área de educación preescolar, se ha visto significativamente fortalecido, asumiendo a través de la Oficina de Gestión de Educación Preescolar BUGEP el acompañamiento y seguimiento de los centros piloto y la representación del área en instancias de encuentros técnicos interinstitucionales e interdisciplinarios de donantes en Haití.

**Cambios positivos en cuanto a la innovación:** Durante el proceso de transferencia se trabaja-

ron metodologías de gestión pedagógica y administrativa adaptadas a la realidad local, que se aprecian en ejemplos como la forma de medir de manera "artesanal" las porciones que entrega el PAM, o bien la evolución y uso que tienen las pautas de planificación para los monitores, o el registro de peso y talla aplicado como medida de seguimiento, o el uso de una carta geo-referenciada del lugar de donde vienen los niños y niñas que asisten, herramientas de uso práctico y fabricación conjunta, el comité de padres y las actividades comunitarias en el Centro acorde a las necesidades socioculturales y el uso de la música como parte del trabajo pedagógico, utilizando el ritmo como vehículo de aprendizaje, o el uso de materiales locales (conchitas para aprender a contar y hacer figuras), etc.

**Cambio positivo en lo social:** La comunidad reconoce al primer centro educativo como parte de la red educativa y social del sector. Los establecimientos piloto se han constituido espacios de desarrollo comunitario que permiten el fortalecimiento de redes civiles e institucionales y la articulación entre las organizaciones locales.

Se ha implementado un trabajo sostenido con la familia en base a distintas estrategias (encuentros, huerta demostrativa, formación en temas específicos) y se ha constituido un comité de padres que representa a la totalidad de las familias que son beneficiarias del centro educativo.

## RESUMEN Y PUNTUACIÓN CASO HAITÍ

Ciclo del proyecto	Ponderación	Criterio	Puntaje Real	Puntaje Ideal
Identificación	20%	Marco Institucional	6	11
		Ventaja Comparativa	6	6
		Pertinencia en la identificación	2	2
<b>Sub total ponderado</b>	<b>2,8</b>	<b>Sub total</b>	<b>14</b>	<b>19</b>
Formulación	20%	Pertinencia en la formulación	2	2
		Horizontalidad en la formulación	2	2
<b>Sub total ponderado</b>	<b>0.8</b>	<b>Sub total</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Implementación	30%	Horizontalidad en la implementación	2	2
		Eficiencia	1	1 <sup>30</sup>
<b>Sub total ponderado</b>	<b>0.9</b>	<b>Sub total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Resultados	30%	Eficacia	3	3
		Sostenibilidad	3	6
		Gestión orientada a los resultados	5	5
<b>Sub total ponderado</b>	<b>3.3</b>	<b>Sub total</b>	<b>11</b>	<b>14</b>
<b>Totales</b>	<b>7,8</b>		<b>32</b>	<b>40</b>

El índice creado para medir buenas prácticas en cooperación triangular va de 1 a 10, siendo 1 el peor puntaje posible y 10 el máximo puntaje posible. Se ha estandarizado los criterios y se han

ponderado de acuerdo al criterio del investigador, sobre la base de la revisión teórica y las entrevistas. En este marco, el **proyecto realizado en Haití obtiene una puntuación de 7.8.**

<sup>30</sup>En el caso de Haití se elimina el criterio de Justificación de la Triangulación, por lo que el puntaje ideal se reduce en 1 punto.



# Capítulo IV: EL CASO DE BOLIVIA





## RESUMEN DEL PROYECTO

En el marco del Programa JCPP (Japan Chile Partnership Programme) se inicia en agosto del 2010 el proyecto de cooperación Japón-Chile-Bolivia “Desarrollo de capacidades técnicas para la Rehabilitación Inclusiva en Bolivia”, proyecto que tiene como eje principal la formación de profesionales del área de la rehabilitación que respondan a las necesidades del sistema de salud público boliviano. En este contexto, es que el Ministerio de Salud y Deportes de Bolivia (MSyD) establece alianza con la universidad Mayor de San Andrés (UMSA), para la creación de las carreras de Terapia Ocupacional (TO) y Fonoaudiología (FA), siendo apoyadas desde Chile por el Ministerio de Salud, el Instituto Nacional de Rehabilitación Pedro Aguirre Cerda y la Universidad Nacional Andrés Bello (privada).

Las líneas de desarrollo del proyecto JCPP Bolivia<sup>31</sup> se estructuran en tres líneas de consecución de productos, en un diseño escalonado, semi secuencial, con componentes en paralelo que permiten optimizar el uso de recursos compartidos, a la vez que distribuye la carga de la ejecución entre las partes.

El principal objetivo que busca desarrollar el proyecto es fortalecer la integración docente asistencial en el campo de habilitación y rehabilitación en el sistema público de Bolivia, incrementando para ello la oferta de carreras de la rehabilitación en la UMSA para los servicios del sistema de salud. Las principales líneas estratégicas de trabajo a desarrollar son: conformar una planta docente de la UMSA para las nuevas carreras de rehabilitación; ejecutar la carrera de TO en la UMSA; crear carrera de FA en la UMSA; disponer de los campos clínicos necesarias que sirvan de soporte a las carreras que se ejecutaran y crearán; y, finalmente, difundir en la red de servicios de rehabilitación de Bolivia el marco regulador técnico para el trabajo de profesionales de rehabilitación en salud pública de Bolivia.

Este ambicioso proyecto busca capacitar a docentes bolivianos en Chile respecto al diseño de programas

curriculares, diseño de plan de estudios de TO y FA, diseño y uso de normativas de campos clínicos, y diseño y elaboración de marcos regulatorios técnicos para el desarrollo de recursos humanos de habilitación y rehabilitación del MSyD.

Para ello se diseñó un plan estratégico de tres años, en el cual profesionales bolivianos viajaron a Chile en calidad de pasantías a conocer temas y desarrollar áreas específicas de trabajo, y profesionales chilenos viajaron a Bolivia en calidad de asistencias técnicas. También se tiene contemplado durante la ejecución el monitoreo intermedio, para revisar el nivel de logro del proyecto y hacer ajustes en caso necesario, como también de la evaluación final del mismo, para analizar los impactos y posibilidad de sustentabilidad de los logros y efectos del proyecto por parte de las autoridades bolivianas.

El grupo objetivo del proyecto está conformado por dos grupos de población:

- Estudiantes en formación de la UMSA
- Profesionales de rehabilitación del MSyDy de la UMSA

El objetivo final de este proyecto es fortalecer la integración docente asistencial en el campo de habilitación y rehabilitación en el sistema público de Bolivia, incrementando la oferta de carreras de la rehabilitación en la UMSA para los servicios del sistema de salud.

Este proyecto está contemplado para ser ejecutado en la ciudad de La Paz entre los meses de Septiembre del 2010 a Septiembre del 2013, por lo que a la fecha no se encuentra terminado. Sin embargo, ha sido considerado dentro de la identificación de casos de buenas prácticas debido a que su fase de negociación resultó ser uno de los más completos procesos dentro del ámbito de cooperación triangular. Así mismo se reconocen en este proyecto diferentes aspectos innovadores relacionados con la temática de la cooperación y la participación de actores públicos y privados actuando en conjunto.

<sup>31</sup> Programa de cooperación entre Chile y Bolivia.

## PROYECTO:

## “Desarrollo de Capacidades Técnicas para Rehabilitación Inclusiva en Bolivia”

## IDENTIFICACIÓN

## Criterio 1: Marco Institucional

Ciclo del proyecto	Identificación					
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES	
Marco Institucional	Apropiación	Existe una ley de cooperación de uno de los donantes.	1	0	Plan Nacional de Desarrollo “Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien” Lineamientos Estratégicos 2006-2011.	
		Existe Agencia de Cooperación creada por ley en el país beneficiario.	1	0		
		Están firmados tratados internacionales en el país beneficiario.	1	0	Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPF).	
		Se promueve la cooperación a nivel de Estado en el país beneficiario	1	0		
	Sub total A			3		
	Gobernabilidad	Gobierno elegido democráticamente		1	0	Los informes internacionales (FAPOP, PNUD, FODM, ASDI, Barómetro de las Américas).
		Proceso de votación abierto a todos los ciudadanos.		1	0	Informe: Legitimidad política y estabilidad democrática (LAPOP) en Cultura Política de la democracia en Bolivia, 2010.
	Sub total G			2		
	Producción de conocimiento	Existencia de Instituciones académicas vinculadas con la política pública.		1	0	Encuesta de Participación en reuniones de organizaciones cívicas, Bolivia, 2010.
		Centros de investigación reconocidos por la ciudadanía		1	0	CINDA (2006): Proyecto informe la educación superior en Iberoamérica 2006. Bolivia.
		Sociedad civil organizada en la temática de la cooperación.		1	0	Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales Internacionales (CONGI).
	Sub total P.C			3		
	Contraparte país	Contraparte en el país claramente definido.		1	0	CINDA (2006): Proyecto informe la educación superior en Iberoamérica 2006. Bolivia.
		Contraparte asignada del sector posee formación específica en el tema de la cooperación.		1	0	Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB) 2006.
Sub total C.P				1		
Sub total M.I	Σ3, 2, 3, 1 = 9					

En relación a la **Apropiación**, es posible sostener que está dada en Bolivia por la entidad responsable del tema de cooperación internacional, el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPF), el cual es parte del Ministerio de Planificación del Desarrollo.

Esta entidad, a través de la Dirección General de Financiamiento Externo, se encarga de identificar y programar eficientemente los recursos de financiamiento para programas y proyectos nacionales, sectoriales y regionales, canalizados a través de organismos multilaterales, agencias bilaterales y cooperación técnica entre países en desarrollo, promoviendo el relacionamiento Gobierno – cooperación internacional y una mayor racionalidad en el uso de los recursos.

No existe una ley; sin embargo, el D.S. N° 29272 de 12 de septiembre de 2007, que aprueba el Plan Nacional de Desarrollo “Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien”, Lineamientos Estratégicos 2006-2011, en su Art. 3 (IV) establece que “los recursos provenientes de cooperación internacional se canalizarán de acuerdo a los lineamientos estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo”.

La Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al Desarrollo fue suscrita en marzo del 2005 en el Segundo Foro de Alto Nivel sobre Alineamiento y Armonización.

En cuanto a la **Gobernabilidad**<sup>32</sup>, podríamos decir que Bolivia atraviesa un momento de cambio institucional. Desde febrero de 2009 está vigente una nueva Constitución Política del Estado, que da preeminencia a la idea de Estado plurinacional sobre la de república y establece cuatro niveles de autonomía: municipal, indígena, regional y

departamental. De acuerdo con la Constitución, la democracia boliviana es representativa, participativa y comunitaria.

El referéndum de revocatoria de mandato fue realizado el 10 de agosto de 2008; el presidente Morales fue ratificado con 67,4% de los votos válidos. La constitución fue aprobada con 61,4% de los votos.

En lo que se refiere a la **Producción de conocimientos**<sup>33</sup>, es posible afirmar que en Bolivia los promedios y frecuencias de involucramiento en actividades de las organizaciones cívicas y de la sociedad civil pueden considerarse elevados: son indicadores de una vida social dinámica y saludable en el país, con interés y voluntad de los ciudadanos por involucrarse y trabajar para mejorar las condiciones de vida cotidianas en su comunidad o barrio. Por esta razón, muchas veces se encuentra más confianza en este tipo de instituciones que en el Estado.

Así mismo, en el caso del mundo académico<sup>34</sup>, este ha ido desarrollando mayor poder de legitimidad durante los últimos años. La oferta de cursos de postgrado en las universidades bolivianas es más bien reciente; los mismos tienen su origen en los programas de las Especialidades Médicas que se inician a mediados de los años 70, más por iniciativas de los hospitales públicos que por las propias universidades. El acceso a la educación se va incrementando; de acuerdo a los últimos datos, la participación de la población en edad universitaria es del 24%, porcentaje mayor que el promedio de Latinoamérica.

En relación al rol de la sociedad civil<sup>35</sup>, Bolivia cuenta con una Coordinadora de ONG Internacionales (CONGI) que engloba a organizaciones

<sup>32</sup>Información extraída del informe “Legitimidad política y estabilidad democrática”, en “Cultura Política de la democracia en Bolivia, 2010” (LAPOP).

<sup>33</sup>Información extraída de la Encuesta de Participación en reuniones de organizaciones cívicas, Bolivia, 2010.

<sup>34</sup>Información extraída de CINDA (2006): “Proyecto informe la educación superior en Iberoamérica 2006”, Bolivia.

<sup>35</sup>Información extraída de documento: “Plataforma de la Coordinadora de ONG Internacionales (CONGI) en Bolivia”.

que promueven acciones de desarrollo en los nueve departamentos del país, canalizando importantes recursos de cooperación técnica y financiera y trabajando conjuntamente con actores bolivianos para la erradicación de la pobreza y la desigualdad, la defensa de los derechos humanos, la promoción de la democracia y el desarrollo sostenible.

La Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales Internacionales (CONGI) es una instancia de coordinación que propicia la reflexión e implementación de la cooperación internacional para el desarrollo. Opera como una red integrada que comparte y coordina acciones y que promueve el intercambio de información sobre objetivos, programas y acciones de cooperación, creando espacios de reflexión y/o debate sobre

la cooperación para el desarrollo sostenible y las relaciones internacionales en el marco de las estrategias de desarrollo del Estado Boliviano. La CONGI se constituye para facilitar el trabajo en el país de las ONG internacionales que brindan cooperación a Bolivia. Su carácter es sin fines de lucro, no partidario, y no confesional.

Esto mismo refleja una **Contraparte** País claramente identificada tanto en el mundo académico como en la sociedad civil. La UMSA, contraparte formal de este proyecto, es la segunda universidad nacional en cuanto a número de matriculados (CEUB; 2006), después de la Universidad San Francisco Xavier. Pese a esto, este proyecto se caracterizó por un complejo proceso de negociación, lo que implicó buscar una contraparte país fuera del ámbito gubernamental.

## Criterio 2: Ventajas Comparativas

Ciclo del proyecto	Identificación				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
Ventajas Comparativas	Experiencia anterior exitosa	Existe una experiencia similar en la que haya participado alguno de los socios donantes, como cooperación o política pública.	1	0	Acuerdo año 1999 entre Chile- Japón. www.senadis.cl
		La experiencia anterior contaba con evaluación.	1	0	
	Sub total E.E		2		
	Confiabilidad entre los socios	Existen acuerdos formalmente establecidos previos al inicio del proyecto.	1	0	Convenio de Colaboración marco del proyecto, del 10 de Noviembre de 2010.
		Se identifica una experiencia exitosa entre, al menos, dos de los socios, anterior a la triangulación.	1	0	
	Sub total C		2		
	Habilidades de uno de los socios	Uno de los socios tiene capacidad de gestión adecuada para el proyecto.	1	0	Embajadas y oficinas JICA. www.senadis.cl
		Existe evidencia empírica de la fortaleza de uno de los socios en la temática relativa a la cooperación.	1	0	
	Sub total H.S		2		
	Sub total V.C	$\Sigma 2,2,2= 6$			

**Experiencia anterior exitosa<sup>36</sup>:** Entre los años 1986 al 2006 se ha llevado a cabo entre Chile y JICA un exitoso programa de becas orientado a la rehabilitación para personas con discapacidad física, tecnología en prótesis y ortesis, terapia ocupacional, líderes de personas con discapacidad, deporte para personas con discapacidad, promoción de la integración social a través del deporte para personas con discapacidad, otros.

En el marco JCPP vigente desde 1999, que combina recursos técnicos y financieros de ambos países, se ha podido responder apropiadamente a las demandas de cooperación técnica de países de América Latina y el Caribe: el Centro Nacional de Rehabilitación de Costa Rica (2005-2008), los Servicios de Atención Temprana (SAT) de Paraguay (2009-2011) y, ahora, al MSyD Bolivia con la UMSA de La Paz (2010-2013).

**Confiabilidad entre los socios:** Con Japón se ha construido una asociación estratégica para el desarrollo de la rehabilitación en Chile y de cooperación internacional latinoamericana para la inclusión de las personas en situación de discapacidad, contando con el Instituto Nacional de Rehabilitación Pedro Aguirre Cerda como principal referente técnico. El proceso se remonta a 1995, desarrollándose un proyecto de cooperación técnica entre el 2000 y el 2005, el que cataliza un cambio sustantivo en el Instituto, en su equipo profesional, en su modelo de atención y en su apertura hacia la comunidad, permitiendo la incorporación y desarrollo de un modelo de atención con énfasis en lo psicosocial como eje de su quehacer. El Proyecto integró la ase-

oría de expertos japoneses con el perfeccionamiento de nacionales en Japón, sustentado en la transferencia de equipamiento. Aporte total cooperación japonesa: US\$ 4.500.000 aproximadamente, de lo cual corresponde a equipamiento unos US\$ 1.200.000.

Ese trabajo da el soporte técnico para la reactivación de la Unidad de Discapacidad y Rehabilitación en el MINSAL desde 2003, verificándose a partir de allí avances en la formulación de una política sectorial, rectoría y coordinación intersectorial, y consecutivamente el inicio de la estructuración de una red nacional de centros comunitarios de rehabilitación inserta o en coordinación con la atención primaria de salud. A ese proceso, la Embajada de Japón, a través de su Programa de Apoyo a Proyectos Comunitarios APC, entrega un invaluable apoyo para realizar las inversiones básicas necesarias a esos fines: un total de 25 Centros Comunitarios de Rehabilitación (de un total de 76 instalados hoy día) se han conformado gracias a eso, con un aporte total para inversión de US\$ 1,76 millones de dólares.

Habilidades de uno de los socios: Existen habilidades de gestión tanto de Chile como de Japón en el ámbito de cooperación. Para la efectiva y exitosa implementación de la cooperación técnica para el proyecto, se estableció un Comité de Coordinación Conjunta (CCC) entre los tres actores. La experiencia chilena en materia de formación universitaria tiene prestigio en Bolivia y se considera una educación cercana a las necesidades bolivianas.

---

<sup>36</sup>Información extraída de la página oficial de SENADIS en Chile.

### Criterio 3.1: Pertinencia en la Identificación

Ciclo del proyecto	Identificación				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
Pertinencia	Diagnostico	Se cuenta con indicadores de cómo afecta a la población.	1	0	Informe de misión del 22 al 26 de febrero de 2010 del Proyecto JCPP Bolivia: "Creación de las Carreras de Terapia Ocupacional y Fonoaudiología en la UMSA al alero del MSyD".
		La cooperación se genera por demanda del país solicitante para responder a temas prioritarios, definidos en un plan nacional.	1	0	
Sub total P	Σ1, 1 = 2				

**Diagnóstico:** Bolivia aún no cuenta con cifras duras con respecto a la prevalencia y caracterización epidemiológica de las personas en situación de discapacidad (PSD). Sin embargo ha avanzado en el proceso de calificación de discapacidad, lo que permite iluminar el área problema con alguna base más cercana a la simple extrapolación de prevalencias internacionales.

Si se emplea como referente general la prevalencia global de discapacidad sugerida por la OPS/OMS y se aplica entre el 7% y 10% de discapacidad a la población de Bolivia, encontramos que existen aproximadamente entre 579.203 y 827.433 personas en situación de discapacidad

en Bolivia, de las cuales aproximadamente entre 264.117 y 377.310 personas requería de rehabilitación integral dado el grado de compromiso que representa.

La oferta de rehabilitación en Bolivia resulta escasa, dado el incipiente desarrollo de los servicios de rehabilitación y escasez de profesionales del área en el país. Según lo informado durante la Misión, aproximadamente existen 31 profesionales de Fonoaudiología y 25 Terapeutas Ocupacionales, fuertemente concentrados en la zona de La Paz y Santa Cruz, lo que en términos de oferta/demanda sitúa la relación entre 0/100, es decir, mínima oferta/máxima demanda.

## FORMULACIÓN Y NEGOCIACIÓN

### Criterio 3.2: Pertinencia en la Formulación y Negociación

Ciclo del proyecto	Identificación				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
Pertinencia	Alineación	Los socios oferentes se alinean con las particularidades del contexto y de las instituciones del solicitante al planificar los mecanismos para compartir y adaptar su experiencia.	1	0	Informe Misión de Diseño del Proyecto en Bolivia en el año 2007. Case Stories Bolivia. Chile 2011
	Concepción de desarrollo	Se ha definido explícitamente, mediante la participación de los 3 socios, cómo se entenderá la concepción de desarrollo en el ámbito que se quiere intervenir.	1	0	Nueva constitución boliviana
Sub total P	2				

**Alineación<sup>37</sup>:** En el año 2006 JICA Bolivia plantea la posibilidad de contar con asistencia chilena en materias de Discapacidad y Rehabilitación, considerando que Bolivia estaba implementando el Clasificador Internacional de Funcionamiento de la Discapacidad y de la Salud (CIF) de OPS/OMS, lo que llevó al Ministerio de Salud a buscar apoyo en el tema. En respuesta, se realizó una Misión exploratoria a Bolivia el mismo año, la cual elaboró un diseño básico de cooperación en la materia. En el año 2007 se realizaron dos capacitaciones para profesionales bolivianos en Chile, lo que permitió identificar otras necesidades, entre otras, en regulación, prevención, rehabilitación y principalmente respecto a la insuficiencia de profesionales (Terapeutas Ocupacionales y Fonoaudiólogos).

La complejidad en la creación e implementación de las nuevas carreras de TO y FA (ejes del proyecto), demanda un avance paralelo y complementario de los cinco productos definidos como resultados del proyecto, debiendo existir un trabajo permanente entre los equipos ligados a su desarrollo, siendo necesario, por tanto, el manejo tanto de aspectos técnicos de la especialidad como de gestión/administración, considerando que para el desarrollo del mismo se requiere de la generación de proyectos complementarios, tales como implementación de laboratorios, campos clínicos, planes de fortalecimiento técnico y el marco regulador.

Los cinco productos para ejecutar como parte del proyecto son:

- Conformar la Planta Docente de la UMSA para las nuevas Carreras de Rehabilitación: TO y FA.
- Lograr el funcionamiento de la Carrera de Terapia Ocupacional (TO).
- Creación de la Carrera de Fonoaudiología (FA).
- Los campos clínicos para la Formación de FA y TO en la UMSA deben funcionar para los alumnos.

- El Marco Regulador técnico para el trabajo de los profesionales de Rehabilitación en Salud Pública se implementa y se difunde en la red de servicios.

Con el fin de conformar el equipo de coordinación y transferir herramientas en torno a los mecanismos de administración del proyecto, se otorgó desde el inicio de ejecución la función de Asesoría en Administración de Proyecto, obteniéndose como resultados mecanismos de trabajo del equipo de coordinación, definición de equipos por producto, desarrollo de planes de operaciones para los cinco productos y mecanismo general de monitoreo, quedando como compromiso local el oficializar los documentos desarrollados ante autoridades superiores e implementar los acuerdos establecidos en torno al seguimiento de desarrollo de actividades y asistencias técnicas (pasantías/asesorías).

La concepción que se posee acerca del concepto y el sentido del término “desarrollo”. La Sección VIII de la Constitución Plurinacional Boliviana establece, en su artículo 70, que “Toda persona con discapacidad goza de los siguientes derechos:

- A ser protegido por su familia y por el Estado.
- A una educación y salud integral gratuita.
- A la comunicación en lenguaje alternativo.
- A trabajar en condiciones adecuadas, de acuerdo a sus posibilidades y capacidades, con una remuneración justa que le asegure una vida digna.
- Al desarrollo de sus potencialidades individuales.

Así mismo, en el artículo 71 de esta sección, se señala que el Estado generará las condiciones que permitan el desarrollo de las potencialidades individuales de las personas con discapacidad, y en su Artículo 72 establece que el Estado garantizará a las personas con discapacidad los servicios integrales de prevención y rehabilitación, así como otros beneficios que se establezcan en la ley.

<sup>37</sup>Información extraída del “Case Stories Bolivia”. Chile 2011.

Pese a esto, al inicio del proyecto el país no contaba con profesionales especializados que pudiesen garantizar este deber del Estado, por lo que

la formación de profesionales aparece como la alternativa más pertinente para el trabajo en temas de discapacidad.

### Criterio 4.1: Horizontalidad en la Formulación y Negociación del Proyecto

Ciclo del proyecto	Identificación				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
Horizontalidad	Transparencia en la negociación	Los socios oferentes y el socio solicitante establecen la cooperación de manera voluntaria, sin exigir condiciones y/o imposiciones políticas.	1	0	Informes del Comité de coordinación conjunta (CCC).
	Armonización en la negociación	Los objetivos, actividades y recursos son definidos por consenso entre los socios y quedan formalizados en un documento.	1	0	Convenio de colaboración entre MINSAL Chile, Ministerio de Salud y Deporte Bolivia, Instituto Nacional de Rehabilitación Pedro Aguirre Cerda, Representante Residente Adjunto JICA, Oficina Bolivia y Chile, Universidad Nacional Andrés Bello, Ministerio de Planificación para el Desarrollo Bolivia y el Servicio de Salud Metropolitano Oriente.
Sub total H	Σ1, 1 = 2				

La ejecución de una acción de cooperación debe haber sido sometida a consenso por los responsables de cada país, y ello en un marco de negociación común, como pueden ser las comisiones mixtas o sus equivalentes. Así mismo, esta cooperación debe ejercerse de un modo tal que sus beneficios se distribuyan de manera equitativa entre todos los participantes. Es por esto que en esta etapa del proyecto, para garantizar la horizontalidad deberá haber existido transparencia y armonización durante la negociación.

**Transparencia en la negociación:** En noviembre de 2010 se firma el convenio de colaboración sobre el proyecto "Desarrollo de capacidades técnicas para rehabilitación inclusiva en Bolivia" en la ciudad de La Paz, que estableció el Comité de Coordinación Conjunta (CCC) que debe reunirse al menos una vez año y/o cuando sea necesario, con las siguientes funciones:

1) Aprobar el plan de trabajo anual del Proyecto;

- 2) Revisar el avance global del Proyecto así como los logros del plan de trabajo anual antes mencionados;
- 3) Revisar e intercambiar puntos de vista sobre los temas principales que surjan de o en conexión con la cooperación técnica; y,
- 4) Otros temas relevantes relacionados con la implementación del Proyecto.

Componen este comité el Director del Proyecto por la parte Boliviana, los Miembros parte bolivianos (MSyD, UMSA, JICA Bolivia, coordinador técnico administrativo del proyecto y Administrador del proyecto), los Miembros parte JCPP (Chile - Japón) y observadores.

En cuanto a la **Armonización de la negociación**, en el diseño y monitoreo de proyecto participan los tres países con diversas instituciones, lo cual es complejo de liderar, coordinar y articular. Participan por Bolivia el Ministerio de Salud y Deportes

de Bolivia (y sus unidades), la Facultad de Medicina de la Universidad Mayor de San Andrés (y sus departamentos). Por Chile, AGCI, el Ministerio de Salud de Chile (y sus unidades especializadas), el Instituto de Rehabilitación Pedro Aguirre Cerda y la Universidad Andrés Bello de Chile. Por Japón, JICA Chile y JICA Japón (apoyo local en La Paz).

La selección de la Universidad chilena de contraparte (Asistencia Técnica) se efectuó mediante un proceso de evaluación a dos Universidades Públicas y a cuatro Universidades Privadas, a base de dimensiones y categorías de análisis consensuadas entre los técnicos de Bolivia y Chile.

## IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

### Criterio 4.2: Horizontalidad en la Implementación del Proyecto

Ciclo del proyecto	Identificación				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
Horizontalidad	Mutua responsabilidad	Los tres socios aportan recursos, ya sean humanos, materiales o financieros para cumplir plazos y procedimientos establecidos en la fase anterior.	1	0	Case Stories TT-SSC Bolivia.
	Transparencia	Los socios se traspasan la información de la evolución del proyecto en forma expedita y sin trabas entre los tres socios.	1	0	Informe Asesoría Administración y Seguimiento Proyecto. (Gutiérrez; 2011)
Sub total H	$\Sigma 1, 1 = 2$				

La Horizontalidad también deberá estar presente y, sobre todo, en la fase de implementación del proyecto. Para esto es fundamental que esté claramente definida la mutua responsabilidad de los socios y que exista transparencia en la implementación.

En cuanto a la **Mutua Responsabilidad**<sup>38</sup>, el Equipo de Proyecto JCPP Bolivia está constituido por:

- El Director de Planificación del MSyD de Bolivia, quien es el Director del Proyecto.
- EL Director de Asuntos Administrativos del MSyD, quien es el Administrador del Proyecto.

La Facultad de Medicina de la Universidad Mayor de San Andrés asume la Coordinación Técnico-administrativa y nombrará al Coordinador Técnico-administrativo, quién se responsabilizará de la implementación del proyecto en la Universidad.

El Equipo de Coordinación del Proyecto es responsable de la ejecución del proyecto a través del desarrollo de cada uno de los productos acordados y del seguimiento de actividades definidas en el Plan de Operaciones (PO) del mismo. Mantiene la visión global para el logro del objetivo del proyecto y su meta superior. En este equipo se definen dos instancias: nivel directivo

<sup>38</sup>Información extraída del Case Stories Bolivia. Chile 2011.

y nivel operativo, siendo el Coordinador Técnico-Administrativo el responsable de canalizar la información entre ambos niveles.

El Equipo de Desarrollo del Producto es responsable del desarrollo técnico de cada uno de los productos (5), conformado por especialistas de cada área temática y liderado por Coordinador de Producto.

Por último, existe un Comité de Coordinación Local que, con participación de las Instituciones Ejecutoras en Chile y Bolivia, y la participación de la Agencias de Chile (AGCI) y Japón (JICA), se reúnen cada seis meses para monitorear (a base de informes de la parte Boliviana), supervisar y analizar los aspectos técnicos y administrativos del Proyecto.

La Evaluación Intermedia y Final del proyecto se realizará conjuntamente entre JCPP y las autoridades bolivianas, en la mitad de la ejecución la primera, y durante los tres meses últimos de ejecución, la segunda.

La **Transparencia**<sup>39</sup>. Durante la implementación del proyecto, este ha fijado reuniones de equipo y flujos de información que han dado cuenta de un proceso transparente y participativo entre los socios. Es así como, a la fecha de abril de 2011, el Informe de Asesoría, Administración y Seguimiento del Proyecto señala que las reuniones del equipo de organización son de carácter quincenal, al igual que las reuniones del equipo de productos. Los flujos de información han sido los siguientes:

	Nivel de Intercambio		Con copia
	Desde	A	
Informe Avances Cuatrimestral Productos	Coordinadores Producto	Coordinador Técnico - Administrativo	Equipo directivo
Informe Avance Cuatrimestral Proyecto	Coordinador Técnico - Administrativo	Equipo Directivo	Equipo directivo
Informe Avance Cuatrimestral Proyecto validado por autoridades	Líder Proyecto Equipo Bolivia	Líder Proyecto Equipo Bolivia	Equipo Directivo Bolivia Equipo Directivo Chile Coordinador Técnico - Administrativos Bolivia - Chile
Informe Avance Cuatrimestral Proyecto validado por autoridades	Coordinador Técnico - Administrativo	Equipo Operativo	Equipo directivo.
Actas Reuniones Equipo Coordinación Proyecto	Coordinador Técnico - Administrativo	Equipo Coordinación	Equipo directivo
Actas Reuniones Equipo Productos	Coordinadores Productos	Coordinador Técnico - Administrativo	Equipo directivo
Intercambio técnico productos	Equipos Desarrollo	Equipos Desarrollo	Coordinadores Producto Bolivia - Chile Coordinadores Técnico - Administrativos Bolivia - Chile
Información Técnico - administrativas Pasantías	Coordinador Técnico Administrativo Chile	Coordinador Técnico Administrativo Bolivia	Profesional Pasante Coordinadores Productos Bolivia - Chile
Confirmación Agenda Final Pasantía	Coordinador Técnico - Administrativo Chile	Coordinador Técnico Administrativo Bolivia	Coordinadores Producto Bolivia - Chile JICA Bolivia - JICA Chile

<sup>39</sup>Información extraída del Informe de María Angélica Gutiérrez (abril de 2011): "Asesoría Administración y Seguimiento Proyecto".

**Criterio 5: Eficiencia** <sup>40</sup>

Ciclo del proyecto	Identificación				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
Eficiencia	Economía	El costo de realizar la cooperación es inferior a lo que costaría desarrollar esa capacidad en el país solicitante por otro medio.	1	0	AGCI (2011): Case Stories TT-SSC Bolivia.
	Justificación de la triangulación	El resultado no hubiese sido el mismo en una cooperación bilateral, por motivos financieros.	1	0	Japan – Chile Partnership Programme (JCPP)
Sub total E	$\Sigma 1, 1, = 2$				

Con respecto a la **Economía del Proyecto** (US\$ 170.000). Esta cifra no considera valor/hora de profesionales del Ministerio de Salud de Chile, del Instituto Nacional de Rehabilitación Pedro Aguirre Cerda del mismo Ministerio, y de la Universidad Andrés Bello (universidad privada). Esta universidad no cobra los servicios profesionales, lo que economiza enormemente los costos de haber realizado el proyecto con otro tipo de institución.

En lo que se refiere a la **Justificación de la Triangulación**, esta está dada por el Japan –Chile Partnership Programme (JCPP) que fue acordado entre Chile y Japón el año 1999, primer programa de socio de

cooperación internacional del Japón en América Latina, y el objetivo es emprender en forma conjunta, como socios iguales, financiados en un 50% por cada país, la cooperación técnica para el beneficio de los países, principalmente de América Latina y el Caribe. Los proyectos triangulares JCPP disponen de envío de expertos chilenos, pasantías en Chile, Suministro de Materiales y Equipos de pequeña escala y la asistencia a Cursos Internacionales en Chile. En este sentido, no hubiese sido posible financiar esta intervención sólo con los recursos chilenos; así mismo, Japón necesitaba la intermediación de un país del sur para hacer pertinente la oferta académica, adecuada a la realidad de la región.

**RESULTADOS DEL PROYECTO****Criterio 6: Eficacia**

Ciclo del proyecto	Resultados				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
Eficiencia	Consecución de objetivos	Contribuye el proyecto a lograr un objetivo global.	1	0	Indicadores propuestos en los informes de diseño del proyecto.
		Se alcanzaron los objetivos intermedios previstos para el logro final del proyecto.	1	0	No se cuenta aún con verificador de logro.
	Relaciones causales	Se identificaron factores que dificultan o promueven el logro de objetivos.	1	0	Interrogantes no resueltas, pero como el proyecto aún no ha concluido, son sobre la base de las percepciones de los expertos.
Sub total EI=	$\Sigma 1, 1, = 2$				

<sup>40</sup>Información extraída del documento AGCI (2011): "Case Stories TT-SSC Bolivia".

En relación a la **Consecución de objetivos**, es posible sostener que muchos de estos están contemplados para ser cumplidos a partir del 2012, por lo que no es factible determinar su eficacia. Sin embargo, considerando que la meta superior del proyecto es “fortalecer la integración docente asistencial en el campo de habilitación y rehabilitación del sistema público de Bolivia”, mediante la consecución del objetivo de incrementar la oferta de Recursos Humanos en la UMSA para incorporarse en los servicios públicos del sistema de salud de Bolivia, se puede afirmar que las acciones emprendidas hasta el momento apuntan al logro indiscutido de esta meta, ya que se han creado las carreras y existen aproximadamente 80 alumnos cursando

una de las dos carreras, y se está formando la planta docente.

Por su parte, las **relaciones causales** se vinculan fuertemente a dos productos contemplados para el logro de objetivos: los campos clínicos y el marco regulador. Aún no se ha logrado el reconocimiento legal de la carrera, debido a las tensiones internas que produce modificar la Facultad de Medicina en la universidad boliviana. Así mismo, no se ha avanzado en torno a la disponibilidad de los campos clínicos. Una dificultad que es importante atender antes de finalizar el proyecto dice relación con el fortalecimiento de la planta docente, ya que aún no está determinado cuáles docentes de los capacitados estarán el próximo periodo.

### Criterio 7: Sostenibilidad

Ciclo del proyecto	Resultados					
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES	
Sostenibilidad	Política pública	Las políticas o programas nacionales relacionados continuaran cuando termine la cooperación.	1	0	Aún no se cuenta con el verificador.	
	Aspecto organizativo y financiero	El país solicitante desarrolla mecanismos o institucionalidad para garantizar la continuidad en el tiempo de los resultados obtenidos.	①	0	Gutiérrez (2011) Informe de Asesoría, Administración y Seguimiento Proyecto.	
	Sostenibilidad social	Existió la consideración de las mujeres, los indígenas y los más pobres en el proyecto, con el objeto de que el proyecto pueda perdurar en el tiempo.			Constitución Boliviana. Minutas adaptación mallas curriculares.	
		Hubo consideración de los efectos que el proyecto produjo en el medio ambiente.			No aplica.	
	Replicabilidad	El país que solicitó la cooperación, es capaz tras la ejecución del proyecto, ofrecer nuevas capacidades a otros países que la necesiten.		1	0	Aún no se cuenta con el verificador.
		La práctica quedó debidamente documentada para asegurar la posibilidad de transferencia.		①	0	Información extraída de documentación e informes de seguimientos.
Sub totalS=	Σ1, 1, 1 = 3					

La **sostenibilidad** de un proyecto de cooperación para el desarrollo constituye un criterio esencial

para evaluar su calidad. Sólo aquellos proyectos que introduzcan cambios equitativos y aborden

de forma duradera las causas de la vulnerabilidad estructural contribuirán a generar sistemas de sustento sostenibles y un desarrollo humano también sostenible. En este sentido, definiremos como dimensiones de la sostenibilidad las siguientes dimensiones:

**Sustentabilidad de la política pública:** Las carreras de TO y FA aún no han otorgado el reconocimiento legal para que funcionen en el futuro como carreras profesionales, lo que dificultaría fuertemente la sostenibilidad del proyecto al no estar asegurado el presupuesto ni la planta docente. Sin embargo, como el proyecto aún está en curso es posible corregir este aspecto.

**Aspectos organizativos y financieros.** Pese a lo anterior, se ha ido avanzando es pos de superar el aspecto de la falta de reconocimiento y se han di-

señado estrategias y conversaciones que abogan la necesidad de que esto ocurra. Así mismo, estos aspectos están señalado como indicadores, tales como: al 31 de julio de 2013, el marco regulador técnico de trabajo profesional de Recursos Humanos en Servicios Públicos de Bolivia, están validado por el MSyD.

**Sostenibilidad social:** La adecuación intercultural estuvo dada por la Universidad Boliviana, ya que el enfoque intercultural indigenista es central para este Estado. Sin embargo, no se registró la utilización del enfoque de género ni en el diagnóstico ni en los indicadores de resultados.

**Replicabilidad:** A la fecha, y en el estado actual del proyecto, no es factible determinar este aspecto, ya que estará muy ligado al reconocimiento legal e institucional de la formación profesional.

### Criterio 8: Gestión Orientada a Resultados

Ciclo del proyecto	Resultados				
CRITERIO	DIMENSIÓN	INDICADORES	SÍ	NO	VERIFICADORES
Gestión orientada resultados	Desarrollo	Existen indicadores para saber si se cumplió el objetivo del proyecto en función al desarrollo nacional.	1	0	Matriz de diseño de proyecto (PDM).
	Innovación	Los resultados del proyecto permitieron incorporar nuevos elementos a la cooperación.	1	0	Entrevista encargado Chile.
	Institucional	Los objetivos del proyecto son alcanzados, dejando capacidades instaladas en el solicitante. La experiencia le deja al país aprendizajes válidos para su institución y para futuras experiencias de cooperación. Se logró la Apropiación del país receptor de la cooperación.	1	0	Aún no se cuenta con el verificador.
	Social	La población contó con mecanismos para conocer el proyecto. Se estableció un medio de difusión.	1	0	Afiches, webs, anuncios en Bolivia.
Se influyó en disminuir brechas de género en el área intervenida. Se influyó en los aspectos sociales y culturales incorporando un enfoque de derechos humanos, vulnerabilidad y género.		1	0	Aún no se cuenta con el verificador.	
Sub total GOR=	3				

Este criterio hace mención a que una buena práctica será aquella que haya producido cambios positivos en la realidad intervenida, específicamente en los ámbitos de desarrollo, innovación, institucional y social.

Sin embargo, sí es posible determinar en qué medida los resultados del proyecto produjeron cambios positivos en el país receptor de la cooperación, en dichos ámbitos. En este sentido las dimensiones son definidas como:

**Cambio positivo en el desarrollo:** Los indicadores están claramente establecidos al inicio del proyecto y todos apuntan a una transformación de la atención de salud pública para personas con discapacidad en Bolivia, mediante la formación de profesionales y docentes especializados en la temática.

**Cambio positivo institucional:** Este aspecto

aún no es factible de ser evaluado, pero es crítico para la sostenibilidad del proyecto mismo.

**Cambios positivos en cuanto a la innovación:** El proyecto ha sido innovador en dos aspectos. El primero de ellos dice relación con la incorporación de una entidad privada en la cooperación, como lo es la universidad Andrés Bello. Por otra parte, la posibilidad de generar nuevas profesiones en otro país, destinadas a entregar una oferta inexistente para un grupo vulnerable y de prioridad nacional.

**Cambio positivo en lo social:** Esta cooperación impacta directamente a la población boliviana, al ofrecer un servicio de salud especializado a una población que no contaba con él, mediante adad. Las carreras fueron fuertemente difundidas y los beneficiarios son directamente la población boliviana, en tanto profesionales y personas con discapacidad, usuaria de servicios de salud.

## RESUMEN Y PUNTUACIÓN CASO BOLIVIA

Ciclo del proyecto	Ponderación	Criterio	Puntaje Real	Puntaje Ideal
Identificación	20%	Marco Institucional	9	11
		Ventaja Comparativa	6	6
		Pertinencia en la identificación	2	2
<b>Sub total ponderado</b>	<b>3,4</b>	<b>Sub total</b>	<b>17</b>	<b>19</b>
Formulación	20%	Pertinencia en la formulación	2	2
		Horizontalidad en la formulación	2	2
<b>Sub total ponderado</b>	<b>0.8</b>	<b>Sub total</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Implementación	30%	Horizontalidad en la implementación	2	2
		Eficiencia	2	2
<b>Sub total ponderado</b>	<b>1,2</b>	<b>Sub total</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Resultados	30%	Eficacia	2	2 <sup>41</sup>
		Sostenibilidad	3	3
		Gestión orientada a los resultados	3	3
<b>Sub total ponderado</b>	<b>2,4</b>	<b>Sub total</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>Totales</b>	<b>7,8</b>		<b>33</b>	<b>35</b>

El índice creado para medir buenas prácticas en cooperación triangular va de 1 a 10, siendo 1 el peor puntaje posible y 10 el máximo puntaje posible. Se ha estandarizado los criterios y se han

ponderado de acuerdo al criterio del investigador, sobre la base de la revisión teórica y las entrevistas. En este marco, **el proyecto realizado en Bolivia obtiene una puntuación de 7.8 en el índice.**

<sup>41</sup>Se restan los criterios que no aplican o no cuentan aún con el verificador por no haber finalizado el proyecto, es por esta razón que el puntaje ideal en el caso boliviano es el más bajo en comparación a los otros casos.

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS USADOS POR PAÍS

### 1) República Dominicana

- **INFOTEP:** Instituto de Formación Profesional
- **JCE:** Junta Central Electoral República Dominicana
- **LAPOP:** Informe de Legitimidad Política
- **PROCOMUNIDAD:** Fondo de Promoción a las Iniciativas Comunitarias
- **PRODEMICO:** Programa de Desarrollo de la Microempresa
- **PROMIPYME:** Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
- **SINACI:** Sistema Nacional de Cooperación Internacional

### 2) Haití

- **BUGEP:** Oficina de Gestión de la Educación Pre-escolar de Haití
- **MENFP:** Ministerio de Educación

### 3) Bolivia

- **CEUB:** Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana
- **CONGI:** Coordinadora de ONGs Internacionales
- **FA:** Fonoaudiología
- **MSyD:** Ministerio de Salud y Deportes de Bolivia
- **TO:** Terapia Ocupacional
- **UMSA:** Universidad Mayor de San Andrés
- **VIPF:** Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo

### 4) Chile

- **AGCI:** Agencia de Cooperación Internacional de Chile
- **CINDA:** Centro Universitario de Desarrollo

- **FOSIS:** Fondo de Solidaridad e Inversión Social
- **INJUV:** Instituto Nacional de Juventud
- **JUNJI:** Junta Nacional de Jardines Infantiles
- **MIDEPLAN:** Ministerio de Planificación (actual Ministerio de Desarrollo Social)
- **MINSAL:** Ministerio de Salud Chile
- **SENADIS:** Servicio Nacional de la Discapacidad
- **SENCE:** Servicio Nacional de Capacitación y Empleo

### 5) Internacionales

- **ASDI:** Agencia Sueca de Desarrollo Internacional
- **BID:** Banco Interamericano del Desarrollo
- **CCC:** Comité de Coordinación Conjunta
- **CEFE:** Metodología de formación y entrenamiento de emprendedores y facilitadores de aprendizaje (Competency based Economies through the Formation of Entrepreneurs)
- **CEPAL:** Comisión Económica para América Latina y El Caribe
- **CIDH:** Comisión Interamericana de Derechos Humanos
- **FODM:** Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio
- **GTZ/GIZ:** The Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
- **JCPP:** Japan Chile Partnership Programme
- **JICA:** Japan International Cooperation Agency
- **OMS:** Organización Mundial de la Salud
- **OPS:** Organización Panamericana de la Salud
- **PMA:** Programa Mundial de Alimentos de Naciones Unidas
- **PNUD:** Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
- **UNESCO:** Organización de las Naciones Unidas para la Educación
- **UNICEF:** Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia



