



INFORME FINAL DE CONSULTORÍA

“MEJORAMIENTO DE GESTIÓN DE PROYECTOS BENEFICIADOS POR LEY DE DONACIONES CON FINES SOCIALES Y MEMORIA DE ESTA NORMA”

28 de Diciembre de 2015



Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	8
I. DISEÑO METODOLÓGICO	9
1. Objetivos del Estudio.....	9
2. Diseño Metodológico	9
2.1. Selección de proyectos:.....	10
2.2. Unidades de observación:.....	12
3. Plan de recolección de la información	13
3.1. Recopilación de documentación	13
3.2. Entrevistas semi-estructuradas.....	14
3.3. Encuesta <i>on line</i>	18
4. Plan de análisis de la información.....	21
4.1. Análisis intra proyecto.....	21
4.1.1. Evaluación de Diseño	22
4.1.2. Cumplimiento de la cobertura	24
4.1.3. Cumplimiento de resultados	24
4.1.4. Cumplimiento de gestión presupuestaria.....	25
4.1.5. Evaluación de cumplimiento general de ejecución.....	26
4.2. Análisis entre proyectos.....	28
4.3. Análisis del Sistema de gestión de la Ley de donaciones con fines sociales.....	29
5. Síntesis del Plan de Evaluación.....	32
II. EVALUACION DE PROYECTOS 2014-2015.....	34
1. Caracterización de los proyectos evaluados	34
2. Análisis intra proyecto.....	37
3. Análisis entre proyectos.....	38
3.1. Evaluación del diseño	38
3.2. Evaluación de proyectos en desarrollo	39
3.2.1. Evaluación de cobertura.....	39
3.2.2. Evaluación de los indicadores	40
3.2.3. Evaluación ejecución presupuestaria.....	41
3.2.4. Evaluación de ejecución general de los proyectos.....	44

3.3.	Evaluación de proyectos finalizados	45
3.3.1.	Evaluación de la cobertura.....	45
3.3.2.	Evaluación de los indicadores	46
3.3.3.	Evaluación de gestión presupuestaria	47
3.3.4.	Evaluación de ejecución general de los proyectos.....	51
3.5.	Caracterización de proyectos, según nivel de logro.....	54
3.5.1.	Proyectos logrados.....	54
3.5.2.	Proyectos medianamente logrados	55
3.5.3.	Proyectos no calificables	56
4.	Perspectiva de logro de otros actores.....	57
5.	Conclusiones.....	61
5.1.	Sobre el proceso de formulación de proyectos (evaluación ex ante):.....	61
5.2.	Sobre el proceso de seguimiento y monitoreo de los proyectos (evaluación durante):	62
5.3.	Sobre el proceso de evaluación final (evaluación ex post):	63
III.	ANÁLISIS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA LEY DE DONACIONES CON FINES SOCIALES	64
1.	Proceso de postulación/Evaluación ex ante	64
1.1.	Registro de Donatarios.....	64
1.2.	Formulación del proyecto	66
1.3.	Postulación del proyecto.....	68
1.4.	Pre-calificación Técnica	72
2.	Implementación/Evaluación durante.....	74
3.	Cierre/Evaluación Ex post:	77
IV.	CONCLUSIONES	80
1.	Sobre el Registro de Donatarios:.....	80
2.	Sobre la Postulación del proyecto: o Evaluación ex ante	80
3.	Sobre el proceso de implementación de proyectos:	82
4.	Sobre el proceso de Evaluación ex post:.....	82
5.	Solución informática:	83
V.	RECOMENDACIONES AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA LEY DE DONACIONES CON FINES SOCIALES	85
1.	Metodología de evaluación según ciclo de proyecto.....	85
1.1.	Fase 1: Evaluación ex – ante	85

1.2.	Fase 2: Evaluación durante	88
1.3.	Fase 3: Evaluación ex – post.....	90
2.	Plataforma Informática del Sistema de Gestión	97
2.1.	Módulos y sub-módulos.....	97
2.2.	Dispositivos complementarios	98
2.3.	Operación de la Plataforma Informática.....	100
2.3.1.	Módulo 1: Identificación Institución Donataria	100
2.3.2.	Módulo 2: Postulación de Propuestas	102
2.3.3.	Módulo 3: Implementación de Proyectos.....	104
2.3.4.	Módulo 4: Cierre de Proyectos	105
2.4.	Perfiles de usuarios: Atributos y Facultades	105
2.4.1.	Perfil de Administrador de la Plataforma.....	106
2.4.2.	Perfil del Evaluador de Propuestas y Proyectos.....	106
2.4.3.	Perfil del Representante de Institución Postulante al Banco de Proyectos.....	107
2.4.4.	Perfil del Representante de Institución Donataria.....	107
2.4.5.	Perfil del Consejo de Donaciones Sociales	108
3.	Propuesta de re diseño de instrumentos de gestión y evaluación	108
VI.	BIBLIOGRAFÍA	110
VII.	ANEXOS	111

RESUMEN EJECUTIVO: “MEJORAMIENTO DE GESTIÓN DE PROYECTOS BENEFICIADOS POR LA LEY DE DONACIONES CON FINES SOCIALES Y MEMORIA DE ESTA NORMA”

A continuación, se presenta el resumen ejecutivo de la consultoría “Mejoramiento de Gestión de Proyectos Beneficiados por la Ley de Donaciones con Fines Sociales y Memoria de esta Norma”, licitada por el Ministerio de Desarrollo Social, a través de la División de Cooperación Público-Privada.

En este documento se da cuenta de los productos asociados al objetivo N° 1 y N° 2 de la consultoría, a saber: la evaluación de resultados de los proyectos ejecutados durante el período 2014-2015 y el diseño de una metodología para el seguimiento y evaluación de iniciativas del sistema, además de recomendaciones de mejora a los procesos de postulación, evaluaciones ex ante, durante y ex post de los proyectos. Los productos asociados al objetivo N° 3 (Memoria de la Ley de Donaciones Sociales 2003 – 2015 y la infografía animada del funcionamiento de la Ley N° 19.885) se deben revisar desde su versión digital, adjunto a este informe.

Para el objetivo N° 1, “Medir y evaluar el cumplimiento de objetivos y resultados finales de las iniciativas terminadas en el período 2014-2015”, se evaluó un universo de 50 iniciativas que se ejecutaron y/o terminaron su implementación durante dicho período, de las cuales 37 corresponden a proyectos finalizados y 13 a proyectos en desarrollo. Las fuentes de información que se utilizaron para realizar la evaluación durante y ex - post de resultados fueron el formulario de presentación de propuestas y los informes de avance o final. Los ámbitos de análisis para la evaluación fueron *diseño, cobertura, resultados y gestión presupuestaria*. A partir de esta información se realizó un análisis intra proyectos y entre proyectos, que permitiera identificar el logro de cada proyecto y el comportamiento general de las iniciativas según las variables de interés.

En tanto, para el objetivo N° 2, “Diseñar una metodología para el seguimiento y evaluación, además de recomendaciones de mejora al Sistema de gestión de la Ley”, se realizó una revisión documental (bases de postulación, formularios, protocolos, correos electrónicos, entrevistas a la Secretaría Técnica), un análisis de contenido de las entrevistas a representantes de las instituciones donatarias, y luego, una triangulación de todas las fuentes de información, que permitieran contrastar el discurso de los representantes institucionales con la documentación oficial y los procedimientos establecidos por la Secretaría Técnica, avanzando en comprensión acabada de los consensos así como la divergencias respecto al funcionamiento de los procesos asociados al sistema de gestión, para así generar recomendaciones atinentes y dirigidas a un mejoramiento.

Los principales hallazgos de la evaluación de proyectos son analizados desde la etapa de formulación de las iniciativas hasta su evaluación ex post. Así, se evidencia que la evaluación del diseño permite concluir que el ámbito que presenta mayores deficiencias es la formulación de indicadores y resultados de los proyectos, dado que el 58% no alcanza un nivel óptimo, lo cual incide directamente en la factibilidad de monitorear y evaluar las iniciativas.

Del total de proyectos evaluados, se identifica que un 78% de los proyectos corresponden a iniciativas que de manera regular son ejecutadas por las instituciones donatarias, por lo tanto, se constituyen en "programas", más que en proyectos específicos y acotados en el tiempo.

En relación a la calificación de los proyectos, del total de proyectos evaluados (50) un 42% corresponde a proyectos "no calificables" dado que la formulación de indicadores de resultados y los correspondientes reportes, presentan inconsistencias que imposibilitaran la asignación de resultado.

En términos del nivel de logro, del total de proyectos "calificables" (29) se identifica un muy buen nivel de cumplimiento de los resultados comprometidos. Así, de los proyectos finalizados, un 81% alcanza un nivel "logrado". Cabe destacar que de la totalidad de proyectos finalizados con un nivel "logrado", el 70% corresponde a iniciativas regulares, mientras que en aquellos proyectos con un nivel "medianamente logrado" un 50% a esta categoría y la otra mitad son proyectos "nuevos", es decir, que nunca antes habían sido implementados por las instituciones, lo que podría explicar su regular nivel de logro; respecto a la ejecución presupuestaria, del total de proyectos finalizados, se concluye que un 51% de los proyectos reportan una ejecución presupuestaria inferior a lo programado, un 22% ejecutó el total de lo estimado y, por último, un 27% informa una ejecución superior a lo programado. Esta situación puede ser explicada ya que las instituciones donatarias no reportan en el Informe Final el aporte propio (vía subvenciones estatales o financiamiento institucional) que destinan a la ejecución del proyecto.

En relación al costo por beneficiario, un 16% de los proyectos no recaudan los montos suficientes según programación, pero aun así cumplen con la cantidad de beneficiarios indicados, lo que implica reducciones significativas (variación negativa sobre un 75%) en los costos por beneficiario respecto a los presentados en un inicio. Además, un 40% de los proyectos no sufre variaciones significativas en los costos por beneficio respecto a los presentados en un inicio (variación menor a un 25%). Cabe destacar que estos proyectos presentan altos niveles de logro en cobertura y presupuesto.

En referencia a las donaciones recibidas, se concluye que el 41% de los proyectos finalizados recibió más de la mitad de las donaciones programadas, un 35% ha recibido menos de la mitad de las donaciones programadas y solo un 21% recibió la totalidad de lo planificado.

Con el propósito de dar cumplimiento al objetivo N°2, se analizaron de manera conjunta las conclusiones de la evaluación de los proyectos, la revisión documental y el análisis de contenido de las entrevistas a las instituciones donatarias, a partir del cual fue posible identificar oportunidades de mejora del sistema de gestión, que justifican la propuesta de actualización del sistema de evaluación ex ante, durante y ex post, así como del fortalecimiento de procesos críticos del ciclo de proyectos. En consecuencia, fue factible generar recomendaciones de la consultoría, a través de mejoras concretas, orientadas a dar respuesta a las principales debilidades de gestión identificadas.

Así, si bien existe una opinión general positiva de parte de las Instituciones Donatarias de la asistencia que entrega la Secretaría Técnica en la etapa formulación de propuestas, se debe

fortalecer el proceso de evaluación ex ante, de manera de resolver las falencias que impiden una evaluación posterior. De esta manera, se resolverían los problemas más comunes identificados en la evaluación, a saber: deficiencia en la formulación de indicadores y resultados y diagnósticos del problema a resolver poco rigurosos.

Asimismo, a través del fortalecimiento a la asistencia técnica en la etapa inicial, se contrarrestaría el desconocimiento actual de las Instituciones Donatarias sobre los plazos y etapas del proceso de evaluación ex ante.

Por otro lado, es necesario formalizar el monitoreo y seguimiento a los proyectos a través de diversas acciones: retroalimentación a los informes de avance y final, supervisión en terreno con el objetivo de asistir técnicamente a los proyectos, aprobación o rechazo de las adecuaciones a los proyectos durante su ejecución, tanto presupuestarias como de la estrategia de intervención.

Para contrarrestar el actual desconocimiento sobre el funcionamiento de la Ley se requiere un plan de difusión amplio, con información específica sobre el sistema de gestión de la Ley y del ciclo de proyectos para las Instituciones Donatarias; e información general sobre cooperación público-privada y de este mecanismo de financiamiento para la ciudadanía en general.

Otro elemento relevante es la necesidad de solicitar a las instituciones donatarias información detallada respecto de los antecedentes financieros, de manera de hacer una adecuada evaluación de los recursos que se administran a través de esta vía, para lo cual se debe solicitar información sobre el monto de aporte propio efectivo (ya sea vía financiamiento estatal u otras donaciones) tanto en informes de avance y final.

Por último, se debe contar con un soporte informático que formalice el sistema de gestión de la Ley de donaciones con fines sociales, de esta manera se definirán canales de comunicación oportunos y eficientes.

INTRODUCCIÓN

El presente documento, se constituye en el Informe Final de la consultoría “Mejoramiento de Gestión de Proyectos Beneficiados por la Ley de Donaciones con Fines Sociales y Memoria de esta Norma”, licitada por el Ministerio de Desarrollo Social, a través de la División de Cooperación Público-Privada.

Este informe pretende dar cumplimiento a los requerimientos y condiciones establecidos para el desarrollo de la consultoría respecto del objetivo N° 1, N°2 y N°3 a saber: la evaluación de resultados de los proyectos ejecutados durante el período 2014-2015 y el diseño de una metodología para el seguimiento y evaluación de iniciativas del sistema, además de recomendaciones de mejora a los procesos de postulación, evaluaciones ex ante, durante y ex post de los proyectos; y, la propuesta de memoria de la ley de donaciones con fines sociales.

En el primer apartado de *Diseño Metodológico* se presentan las definiciones metodológicas adoptadas para la consecución del objetivo N°1 y N°2; las unidades de observaciones relevantes, la propuesta de recolección de información y el plan de análisis.

El segundo apartado de *Evaluación de Proyectos*, se estructura en dos niveles de análisis que dan cuenta de la evaluación individual de cada uno de los proyectos y una evaluación global de los logros alcanzados respecto al diseño de proyectos, resultados, cobertura y gestión presupuestaria.

El tercer apartado de *Análisis del Sistema de Gestión* de la Ley de Donaciones con Fines Sociales, sistematiza y profundiza en cada uno de los procesos de postulación, evaluación ex ante, durante y ex post de los proyectos, generando recomendaciones para el seguimiento y evaluación de las iniciativas.

El cuarto apartado de *Conclusiones*, constituye un ejercicio análisis de sistematización de los principales hallazgos de la consultoría y que orientan un proceso de mejora del sistema de gestión de la Ley de Donaciones con Fines Sociales, para cada una de las etapas.

El quinto apartado de *Recomendaciones al Sistema de gestión de la Ley de Donaciones*, propone mejoras concretas, orientadas a dar respuesta a las principales debilidades de la gestión identificadas, para lo cual se propone un re diseño de la metodología de evaluación ex ante, durante y ex post, una plataforma informática que de soporte al sistema y por último, un re diseño de los instrumentos de gestión.

Por último, se adjunta en su versión digital, la *Memoria de la Ley de Donaciones con Fines Sociales*, constituye un documento que da cuenta del proceso de gestión de la ley, para lo cual se ha levantado y sistematizado información respecto a la historia, principales hitos, cifras, casos atractivos, representativos y emblemáticos, que han permitido plasmar en este documento la evolución de la cooperación pública –privada a partir de este instrumento legal, la cual ha hecho factible la triangulación entre instituciones donatarias, los donantes y la Secretaría Técnica para el desarrollo de proyectos y programas sociales.

I. DISEÑO METODOLÓGICO

1. Objetivos del Estudio

1.1. Objetivo general

Evaluar el cumplimiento de los resultados de las iniciativas financiadas mediante la Ley de Donaciones con Fines Sociales terminadas durante el período 2014-2015, proponiendo además una metodología global y recomendaciones para la mejora de los procesos relacionados a los resultados; y recopilando la experiencia de la Ley, dando cuenta de su evaluación, logros y casos de proyectos paradigmáticos a plasmar en una memoria.

1.2. Objetivos específicos

- a. Medir y evaluar el cumplimiento de objetivos y resultados finales de las iniciativas ejecutadas con arreglo a la Ley de Donaciones con Fines Sociales terminadas el período 2014-2015.
- b. Diseñar una metodología para el seguimiento y evaluación de iniciativas del sistema, además de recomendaciones de mejora a los procesos de postulación, evaluaciones ex ante, durante y ex post de los proyectos.
- c. Generar una memoria de la Ley de Donaciones con Fines Sociales, en donde se recoja la experiencia histórica de esta norma desde su génesis, aportando hitos, cifras y casos atractivos, simbólicos, representativos y emblemáticos.

2. Diseño Metodológico

La presente consultoría se centra en la evaluación durante y ex post de los proyectos, los que pueden ser definidos como la unidad mínima de asignación de recursos para el logro de uno o más objetivos específicos. De esta forma, se constituye como el punto de partida más adecuado para formular apreciaciones sobre las iniciativas evaluadas. Los proyectos deben tener una población objetivo definida en función de la necesidad que se pretende satisfacer, una localización espacial y tiempos de inicio y finalización predefinidos (...) evaluar es fijar el valor de una cosa; para hacerlo se requiere un procedimiento mediante el cual se compara aquello a evaluar respecto de un criterio o patrón determinado (Cohen y Franco, 2005). En este sentido, esta modalidad de evaluación resulta la más atingente dada la información disponible y el tipo de objetivos propuestos en los proyectos, centrándose así, en el cumplimiento de los resultados programados. Respecto a los posibles efectos de cada proyecto o un eventual impacto, éstos no serán objetivos de la presenta consultoría, dado que no se cuenta con la información necesaria para poder realizar este tipo de evaluación.

La evaluación ex post será entendida como una metodología que se realiza una vez finalizados los proyectos o alguna etapa de ellos, ya que se aplica sobre la base de información derivada de la implementación (Di Virgilio, M. Solano, R.; 2012), de este modo, es factible metodológicamente esta evaluación en proyectos finalizados, así como para aquellos que aún se encuentran en desarrollo a partir de la revisión y análisis de sus resultados intermedios.

Tanto para los proyectos en desarrollo como aquellos finalizados, se realizó una evaluación de los indicadores formulados, que permitieron dar cuenta de los resultados alcanzados. Entendemos por indicadores como una *herramienta que entrega información a través de la medición cuantitativa respecto del logro o resultados en la entrega de los productos (bienes o servicios), pudiendo cubrir aspectos cuantitativos como cualitativos de estos logros* (CEPAL). Se consideró en una primera fase, una identificación de los tipos de indicadores que se formularon en las propuestas de proyecto, para lo cual se realizó un análisis clasificando los indicadores según control y desempeño. Los primeros fueron categorizados según el ámbito de control: proceso, producto o resultado; mientras que las dimensiones de un indicador de desempeño pueden referir a la eficacia, eficiencia, calidad, cobertura.

En relación a los indicadores de control, se entenderá que los indicadores de *proceso* están constituidos por el conjunto de actividades que se realizan para tratar de alcanzar el objetivo buscado, los que se relacionan con los insumos que se proveen para concretar estas acciones y con los productos que se obtienen durante dichos procesos. Los de *productos* son los resultados concretos de las actividades desarrolladas a partir de los insumos disponibles. Y, finalmente, los de *resultado* dan cuenta del grado de alcance de los objetivos específicos de los proyectos y de su contribución concreta para mejorar la situación que les dio origen.

En relación a los indicadores de desempeño, se entenderá que los indicadores de *cobertura* remiten a la proporción de la población objetivo que es atendida por el proyecto; los indicadores de *eficacia* corresponden al grado de logro de las metas de producción (bienes o servicios) de un proyecto, operacionalmente tiene dos dimensiones: tiempo y metas. Los indicadores de *eficiencia* corresponden a la relación entre los productos generados y los recursos utilizados en la producción de estos y, por último, los indicadores de *calidad* refieren al grado en que se está alcanzando el estándar previsto para los productos.

Además de la evaluación de los proyectos, se contempló la realización de un análisis descriptivo del sistema de gestión de la ley de donaciones, a partir del levantamiento de información cualitativa con actores relevantes del sistema de gestión, que permitan avanzar en una propuesta de mejoras.

2.1. Selección de proyectos:

La selección de los proyectos se presenta en dos etapas; la primera, una selección de los 50 proyectos que constituyen el universo de iniciativas desarrolladas durante el período 2014-2015, y una segunda etapa, de selección de una muestra de 19 proyectos, que permiten profundizar en la

percepción que tienen las instituciones donatarias respecto al Sistema de Gestión de la Ley de donaciones con Fines Sociales (formulación, implementación y gestión de los proyectos), con el propósito de articular y vincular la información oficial respecto a los protocolos, formularios y procedimientos establecidos por el Ministerio de Desarrollo Social con la mirada de las instituciones, para así orientar el re diseño de la metodología de evaluación ex ante, durante y ex post de los proyectos.

Si bien la pretensión de la consultoría en esta segunda etapa de levantamiento de información, no es obtener resultados representativos del universo de proyectos, sino que profundizar en ámbitos relevantes para el mejoramiento del sistema, la selección se realizó a partir de una serie de criterios que garantizan la heterogeneidad con respecto a ciertos elementos de contexto asociados:

- **Zona geográfica:** se asignó la variable de zona geográfica, de acuerdo a los siguientes categorías: a) *Nacional* (es decir, con cobertura en todo el país), b) *Multiregión* (agrupación de proyectos implementados en más de una región y con tendencia a determinadas zonas), y por último, c) *Regionales* (correspondiente a proyectos que sólo se implementan en una región). A partir de esta distribución, destaca que la mitad de las iniciativas sólo se desarrolla en la región metropolitana. La distribución de los 50 proyectos según las categorías previamente descritas es la siguiente:

Cuadro N°1: Distribución de proyectos, según zona geográfica.

Categoría	Regiones	N° de proyectos	%
Regionales	Región Metropolitana	25	50%
	Valparaíso	4	8%
	Bío Bío	4	8%
	Los Lagos	1	1%
Nacional		7	14%
Multiregión Norte		4	8%
Multiregión Sur		5	10%
Total de proyectos		50	100%

- **Temática:** Los proyectos se distribuyeron según temática¹, la cual fue asignada por los evaluadores a cada uno de los proyectos, que si bien pueden estar asociados a más de una categoría, en especial dado que dos categorías corresponden a grupo objetivos (infancia y adultos mayores), se adoptó la decisión de priorizar aquella temática relevante en relación al propósito del proyecto.
- **Estado de implementación:** cuyas categoría son: a) *avance* o; b) *final*.

¹ Según información del Banco de Proyectos, corresponden a nueve categorías: (i) Adultos mayores, (ii) Calidad de vida e integración, (iii) Discapacidad, (iv) drogas y alcohol, (v) Educación, (vi) Emprendimiento, (vii) Infancia, (viii) Salud, y (ix) otros.

Consensuado con la contraparte técnica, se seleccionaron los 19 proyectos que constituirían el objeto de levantamiento de información, los cuales están individualizados en el Anexo N°1.

2.2. Unidades de observación:

La presente consultoría, contempló la revisión y análisis de información de fuentes primarias, entendida como objetos originales al problema de estudio, aquellos que tienen una relación física directa con los eventos que se reconstruyen. Estos incluyen los testimonios orales y escritos por participantes o testigos de un evento (Cohen, Manion, & Morrison, 2000), así se vuelven fuentes directas, que entregan información de primera mano (Danhke, 1989). En este sentido, toda la información reportada por las instituciones donatarias, ya sea a través de los informes técnicos que elaboraron, así como las entrevistas y encuestas *on line*, constituyen información nueva y original, que es levantada para dar cumplimiento al propósito de la consultoría.

En consecuencia, se realizó una revisión y análisis de los siguientes documentos:

- a. Formularios de postulación y Formulario de Informes de avance/final (formatos oficiales entregados por Ministerio de Desarrollo Social).
- b. Proyectos presentados por las instituciones donatarias durante el período 2014-2015.
- c. Informes de Avance o Final del proyecto presentados por las instituciones donatarias.

Asimismo, se analizó la información recogida en entrevistas y encuesta de los siguientes actores:

- a. Responsables de postulación de proyectos de cada institución donataria.
- b. Coordinadores Técnicos de los proyectos de cada institución donataria.
- c. Beneficiarios directos de los proyectos.

Además, se incorporó la revisión de una base de datos facilitada por la contraparte técnica, para aquellos seis² casos en que no se reportaba la información de las donaciones recibidas por las instituciones donatarias.

² Los proyectos que no reportaron información de las donaciones recibidas son los siguientes: 1) Operación del programa Terapéutico Ambulatoria (F. Paréntesis), 2) Financiamiento Operación Programa de Larga Estadía (F. Rostros Nuevos), 3) Financiamiento Operación del Programa Apoyo Familiar (F. Rostros Nuevos), 4) Programa de Empleabilidad para jóvenes (F. Proyecto B), 5) Fondo Descúbreme (F. Descúbreme), 6) Selección, formación y acompañamiento de profesionales (F. Enseña Chile).

3. Plan de recolección de la información

Con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos propuestos en la consultoría, se utilizaron diversas técnicas de levantamiento de información. Estas técnicas, si bien se desarrollan de manera diferenciada, son complementarias en el propósito de establecer una metodología de evaluación ex ante, durante y ex post atinente a la diversidad de iniciativas, que oriente una propuesta de mejoras al sistema de gestión en todas sus etapas.

A continuación, se especifican las etapas del plan de recolección, la metodología empleada y el propósito que subyace.

3.1. Recopilación de documentación

Esta etapa implicó la revisión y análisis de los documentos facilitados por la contraparte técnica en relación a los proyectos (formularios, propuestas, informes de avance o final, base de datos de las donaciones recibidas, Bases de datos de instituciones donatarias, etc.), que permitieran sistematizar la información relevante para desarrollar la evaluación. Además, se recopiló los documentos descriptivos referentes al sistema de gestión (Bases de postulación, procedimientos, actas del Consejo de Donaciones, etc) que facilitaran la comprensión del proceso general y establecer las etapas y responsables que intervienen en cada una de ellas.

Respecto a esta documentación, cabe destacar que en el análisis evaluativo de las 50 iniciativas, se constató que los proyectos fueron formulados a partir de 4 formularios (ordenados cronológicamente del 1 al 4) los que si bien mantenían información general de manera transversal, presentaban una distinción relevante respecto a la inserción de meta comprometida para el respectivo indicador de resultado que se formulaba, lo cual incidió en la factibilidad de evaluar el cumplimiento de los programado. No obstante, cabe destacar que todos los formularios solicitan indicadores y resultados esperados.

Así, se identificó que para cada uno de los 4 formularios³ las características principales son que no se evidencia una relación significativa entre aquellos proyectos elaborados en los formularios que solicitaban expresamente meta (N°1 y N°3), de aquellos que no lo hacían (N°2 y N°4), tal como se observa en el Cuadro N°2 en que se presenta la distribución de proyectos de acuerdo al tipo de formulario. Cabe destacar que si bien estos formularios no exigían metas, si solicitaban resultado esperado, lo cual no necesariamente era abordado desde la formulación de proyectos.

³ Cabe destacar que en la actualidad ninguno de estos formularios se encuentra vigente, dado que durante el año 2015 se actualizó la última versión.

Cuadro N°2: Distribución de proyectos, según tipo de formulario.

Versión de formulario	Descripción	N° de proyectos	Cohorte de postulación	% proyectos calificables
N°1	Con meta	3	2009	66%
N°2	Sin meta	14	2010-2012	64%
N°3	Con meta	24	2012	57%
N°4	Sin meta	9	2013-2014	50%

3.2. Entrevistas semi-estructuradas

Esta etapa se orienta al levantamiento de información con actores relevantes, no solo respecto de la implementación de los proyectos sino que también a la gestión de éstos en el marco del sistema de gestión de la Ley de Donaciones con Fines Sociales. En este sentido, se realizaron entrevistas semi-estructuradas, dado que constituyen una herramienta privilegiada para acceder a algunos ámbitos, tales como percepciones y valoraciones que los entrevistados poseen sobre situaciones, hechos, así como sus intereses, aprensiones y proyecciones; descripción de las interacciones y actividades puestas en marcha, conocidas o en las que se encuentra inserto el/la entrevistado/a (Restrepo, 2011). Así, la propuesta de hacer éstas entrevistas, se entiende como un espacio en el que se busca transformar a los “informantes” en “interlocutores”, a través de la co-construcción de una posibilidad de diálogo e interacción superior metodológicamente hablando a la tradicional y vertical relación “investigador/informante” (Cardoso de Oliveira, 1996).

Para dar cumplimiento al propósito, se elaboraron pautas de entrevista semi-estructuradas diferenciadas según el tipo de entrevistado, que permitieran poner foco a la entrevista y, por otra parte, facilitaran el diálogo fluido y que el entrevistado se expresara respecto al sistema de gestión y el servicio entregado en el proyecto. Las pautas semi-estructuradas que sirvieron de guía de la conversación fueron construidas según los dos actores relevantes definidos, los cuales se especifican a continuación:

- a. Representantes de instituciones donatarias (Anexo N°2): Se formuló una entrevista semi-estructurada dirigida a los responsables de la postulación al Banco de Proyectos de las iniciativas evaluadas, que permitiera indagar en la percepción institucional respecto de los procesos asociados a la Gestión del Sistema de Donaciones con Fines Sociales, para lo cual se profundizó en los ámbitos de vinculación entre la institución donataria con los donantes y con el Ministerio de Desarrollo Social.

Las dimensiones y variables a partir de las cuales se diseñó la pauta de entrevista semi-estructurada son las siguientes:

Cuadro N°3: Dimensiones y variables entrevistas a Representantes de instituciones donatarias.

Dimensiones	Variables
EVALUACION EX ANTE	Registro como donatario
	Tipo de iniciativa (regular, emergente, nueva)
	Responsable de formular el proyecto (interno - externo)
	Participantes en formulación del proyecto
	Dificultades en el proceso de formulación del proyecto (dudas, ámbitos poco claros, etc.)
	Formulario de postulación (plataforma, comprensión, suficiencia de información, etc.)
	Asistencia Técnica desde el MDS
MONITOREO Y SEGUIMIENTO	Modificaciones/ajustes al proyecto
	Supervisión/asistencia técnica desde el MDS
	Instancias de reporte externas
	Canales de comunicación con MDS
	Informe de Avance
EVALUACIÓN EX POST	Informe Final
	Resultados del proyecto
	Satisfacción usuaria
GESTION FINANCIERA	Financiamiento de la institución
	Financiamiento del proyecto
	Relación institución-donantes
	Modificaciones presupuestarias
RECOMENDACIONES	Recomendaciones al Sistema de Gestión

- b. Beneficiarios directos de los proyectos (Anexo N°3): A través de entrevistas semi-estructuradas en terreno a los beneficiarios directos de los proyectos, se indagó en las percepciones y la valoración de los beneficiarios respecto al desarrollo y cumplimiento de los objetivos comprometidos en cada proyecto en que participaron y sobre su satisfacción en general. Estas entrevistas no tuvieron la pretensión de ser un insumo para la evaluación de cada proyecto en particular, sino de contribuir a complementar la evaluación global de proyectos y, en especial, avanzar en la formulación de un cuestionario de satisfacción usuaria que sea pertinente a diversos tipos de proyectos, para lo cual fue fundamental levantar temáticas emergentes que no estaban contempladas y validar las propuestas.

Las dimensiones y variables a partir de las cuales se diseñó la pauta de entrevista semi-estructurada son las siguientes:

Cuadro N°4: Dimensiones y variables entrevistas a Beneficiarios.

Dimensiones	Variables
EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO (SERVICIO/PRESTACIÓN)	Compromisos establecidos por la institución
	Compromisos establecidos por el/la participante
	Motivación para participar
	Cumplimiento de los plazos
	Calidad de las actividades/prestaciones
EVALUACIÓN DEL EQUIPO	Identificación equipo ejecutor
	Amabilidad y respeto
	Cumplimiento de los compromisos
	Satisfacción de la experiencia de trabajo con el equipo
	Claridad de la información
EVALUACIÓN GENERAL	Satisfacción general con el servicio
	Resultados obtenidos
	Recomendación a otros
	Sugerencias
OBSERVACIONES	Claridad del instrumento - ámbitos emergentes

Cabe destacar que todos los entrevistados fueron contactados según el protocolo de contacto y consentimiento informado de la propuesta (ver Anexo n°4), no obstante, para las entrevistas telefónicas sólo se requirió el consentimiento de forma verbal.

Respecto a las entrevistas a los representantes de las instituciones donatarias, a instituciones, de las 19 programadas se realizaron 15, debido a que: a) una de ellas (Carlos Aranda del Hogar de Cristo) se asoció a otros dos proyectos de la institución que pertenecían a la muestra, y b) las otras tres no fue factible de coordinar (ONG Casa de Acogida la Esperanza, CECADES y Fundación Hogar Esperanza). En relación a los consentimientos informados de las entrevistas, en el anexo N°9.1 y N°9.2 se detallan los respaldos de los documentos, que en el caso de los representantes de las instituciones alcanzan a 14, debido a que el entrevistado del Hogar de Cristo fue responsable del proceso de postulación de todos los proyectos de su institución (3).

En relación a las entrevistas a beneficiarios, se programaron 11, ya que se determinó entrevistar únicamente a adultos, excluyendo aquellos proyectos que trabajaran con niños, niñas y adolescentes. No obstante, de las 11 entrevistas programadas se realizaron 8, debido a que: a) dos de ellas atendían a adolescentes menores de 18 años (Fundación Itaú y Forja Chile) y la otra es de Hogar de Cristo, que no fue factible coordinar. Respecto a los consentimientos, estos corresponden a las entrevistas presenciales (4).

Cuadro N°5: Distribución de entrevistas realizadas.

Tipo de entrevista	programadas	realizadas	consentimientos
Entrevista a representante	19	15	14
Entrevista a beneficiarios	11	8	4

Respecto a la distribución de las entrevistas realizadas, según los criterios de heterogeneidad que se pretende resguardar, se identifica que todas las zonas geográficas están representadas, tal como se expresa en el cuadro N°6, en el cual es factible identificar que las entrevistas a representantes de instituciones donatarias corresponden a tres proyectos con cobertura nacional, tres multiregión y nueve regionales. Los beneficiarios de proyectos entrevistados corresponden a dos proyectos de cobertura nacional, tres multiregión y tres regionales.

Cuadro N°6: Distribución de entrevistas según zona geográfica.

Zona Geográfica		Representantes de instituciones donatarias	Beneficiarios directos
Nacional		3	2
Multiregión	Norte	1	1
	Sur	2	2
Regional	RM	7	1
	V	2	2

En relación a la temática de los proyectos, es factible identificar que también existió una diversidad de proyectos representados, ya que se cuenta con información de proyectos asociados a siete temáticas de proyectos, siendo 4 de educación, 3 de calidad de vida e integración, 3 de emprendimiento, 2 de adulto mayor, 1 de discapacidad, 1 de infancia y, por último, 1 de salud. Entre los beneficiarios se realizaron 3 entrevistas a participantes de proyectos de calidad de vida e integración, 2 de educación y 1 para cada una de las temáticas de emprendimiento, adulto mayor y discapacidad.

Cuadro N°7: Distribución de entrevistas según temática.

Temática	Representantes de instituciones donatarias	Beneficiarios directos
Educación	4	2
Calidad de Vida e Integración	3	3
Emprendimiento	3	1
Adulto Mayor	2	1

Discapacidad	1	1
Infancia	1	0
Salud	1	0

Con respecto al estado de la implementación, nos encontramos con que dos tercios de los proyectos en los que se entrevistó a representantes de instituciones se encuentran finalizados, mientras que el resto aún no ha concluido, encontrándose en estado de avance. Una proporción similar encontramos en las entrevistas a beneficiarios, con 2 en estado de avance y 6 en estado final.

Cuadro N°8: Distribución de entrevistas según estado de implementación.

Estado de implementación	Representantes de instituciones donatarias	Beneficiarios directos
Final	10	6
Avance	5	2

3.3. Encuesta *on line*

Se envió una encuesta *on line* (Anexo N°5) a cada uno de los coordinadores técnicos de los 50 proyectos evaluados, cuyo propósito fue conocer la percepción de estos actores respecto las iniciativas implementadas durante el 2014-2015, en cada una de las etapas de ejecución. Las dimensiones y variables a partir de las cuales se diseñó la pauta de la encuesta, son las siguientes:

Cuadro N°9: Dimensiones y variables para Encuesta *on line*.

Dimensiones	Variables
DISEÑO DE PROYECTO	Línea base
	Instrumentos de monitoreo
	Selección de población beneficiaria
	Satisfacción usuaria
	Registro de beneficiarios
IMPLEMENTACION Y MONITOREO	Obstaculizadores
	Facilitadores
	Registro de avances
	Registro de población beneficiaria
EVALUACION EX POST	Mejoramiento del problema
	Logro de la cobertura programada
	Beneficiarios
	Logro objetivo general

	Logro objetivos específicos
	Calidad del servicio
GESTION PRESUPUESTARIA	Ejecución presupuestaria
	Ejecución de donaciones
ASISTENCIA TECNICA	Formulación de proyectos
	Implementación de proyectos
	Monitoreo/Evaluación
OBSERVACIONES	Recomendaciones a la mejora del sistema de gestión

Del universo compuesto por 50 proyectos, fue posible recoger la opinión de 32 de ellos a través de la encuesta online enviada a los coordinadores técnicos, dado que si bien el protocolo de contacto establecía el envío de dos correos electrónicos y un llamado telefónico para reiterar la relevancia de completar el formulario, no fue posible obtener la respuesta de las instituciones donatarias.

Respecto a la zona geográfica, la población contactada está compuesta por coordinadores de 6 proyectos de carácter nacional, 7 proyectos de multiregión y 19 proyectos de región.

Cuadro N°10: Distribución de encuestados según zona geográfica.

Zona Geográfica		N° coordinadores técnicos de proyecto	Total
Nacional		6	6
Multiregión	Norte	3	7
	Sur	4	
Regional	RM	14	19
	V	2	
	VIII	3	

En los que respecta a la temática del proyecto, se identificó que 12 son de educación y 7 de calidad de vida e integración. El resto de los proyectos corresponden a las temáticas de emprendimiento, adulto mayor, discapacidad, drogas y alcohol, infancia y salud en partes similares (2 o 3 proyectos para cada temática).

Cuadro N°11: Distribución de encuestados según temática.

Temática	N° coordinadores técnicos de proyecto
Educación	12
Calidad de Vida e Integración	7

Emprendimiento	3
Adulto Mayor	2
Discapacidad	2
Drogas Y Alcohol	2
Infancia	2
Salud	2

Finalmente, respecto al estado de implementación de los proyectos cuyos coordinadores respondieron la encuesta, un 69% de ellos se encuentra en estado final y un 31% en estado de avance, es decir, aún se encuentran en desarrollo.

Cuadro N°12: Distribución de encuestados según estado de implementación.

Estado de implementación	N° coordinadores técnicos de proyecto
Final	22
Avance	10

4. Plan de análisis de la información

El plan de análisis de la información tuvo dos propósitos. El primero, organizar, categorizar y evaluar el nivel de cumplimiento de los resultados de cada uno de los proyectos ejecutados o finalizados en el período 2014-2015, que permitiera generar conclusiones relevantes respecto a los procesos de postulación, evaluación ex ante, durante y ex post de los proyectos. El segundo propósito, se orientó a sistematizar y organizar información desde la perspectiva de los actores relevantes, que pudieran ser utilizadas como insumos relevantes para proponer recomendaciones y mejoras al Sistema de gestión de la Ley de Donaciones con Fines Sociales.

En consecuencia, se estructuraron tres niveles de análisis de la información en base a la información levantada y sistematizada: i) análisis intra proyectos (mirada descriptiva de caracterización de los proyectos que están siendo ejecutados durante el período de años 2014-2015, ii) análisis entre proyectos (mirada explicativa y analítica del nivel de cumplimiento general de los proyectos), iii) análisis del Sistema de gestión de la Ley de Donaciones con Fines Sociales desde los ejecutores, revisión documental y Secretaría Técnica. En base al análisis integrado de los puntos anteriores, se entregan recomendaciones y propuesta de rediseño de la metodología de evaluación ex ante, durante y ex post de proyectos.

4.1. Análisis intra proyecto

A partir de la premisa de “describir para comprender”, se desarrolló un análisis intra proyecto orientado a sistematizar para cada iniciativa el *cumplimiento de los objetivos y resultados* (de cobertura, indicadores de resultado y gestión presupuestaria), de acuerdo a los indicadores que las mismas instituciones han definido en el diseño y reporte de sus proyectos. Además, se determinó la incorporación de una *evaluación de diseño* para cada proyecto, que permitiera identificar aspectos del proceso de formulación de la propuesta, que pudieran haber incidido en los resultados y relacionarlo con el nivel de logro de los objetivos.

Para dar cumplimiento a la evaluación de las propuestas, se elaboró una *Ficha de evaluación* por proyecto, que sistematizara información relevante para la caracterización de proyectos y la evaluación de cada uno. En el Cuadro N°13, es factible identificar las dimensiones y variables que organizan toda la información de la Ficha de evaluación de proyectos.

Cuadro N°13: Matriz de Ficha de evaluación, por proyecto.

Dimensiones	Variables
ANTECEDENTES GENERALES	Tipo de proyecto
	Temática
	Tipo de beneficiario
	Destinatarios
EVALUACIÓN EX ANTE (DEL DISEÑO)	Evaluación del diseño
COBERTURA	Cumplimiento de cobertura (indicador de evaluación)
RESULTADOS	Cumplimiento de resultados (indicador de evaluación)
GESTIÓN FINANCIERA	Cumplimiento de ejecución presupuestaria (indicador de evaluación)
	Porcentaje de donación recibida
	Porcentaje de bienes y servicios ejecutado
	Porcentaje de honorarios ejecutado
EVALUACION DE PROYECTO	Nivel de cumplimiento de la ejecución
	Ranking de proyecto

El ejercicio de generar la evaluación intra proyecto, se estructuró en cinco etapas de levantamiento de información, sistematización y análisis, las cuales corresponden a las siguientes fases:

4.1.1. Evaluación de Diseño

La primera etapa, consistió en una evaluación del diseño de cada proyecto, a partir de la información disponible en el formulario de postulación, que permitiera identificar la consistencia y coherencia interna del proyecto, es decir, la vinculación entre los diferentes componentes de un proyecto y la suficiencia de información para dar cuenta del logro de los objetivos propuestos.

Este ejercicio tuvo como propósito central, identificar aquellos proyectos que presentaron debilidad en su formulación, pudiendo eventualmente explicar los resultados obtenidos en la evaluación ex post. Por ende, constituye una primera aproximación a los proyectos y la identificación de aquellas dimensiones que presentaron mejor desarrollo en su formulación y las que presentaron mayores deficiencias.

La evaluación del diseño se realizó a partir de la construcción de una matriz de evaluación, la cual se estructura a partir de cuatro dimensiones y siete variables de interés, cada una de las cuales tiene

una serie de preguntas asociadas, que son presentadas en el Anexo N°6. A continuación se identifican las dimensiones y variables que orientaron la evaluación:

Cuadro N°14: Matriz de evaluación del diseño, por proyecto.

EVALUACION EX ANTE (Diseño)	DIMENSIONES	VARIABLES
	I. Formulación de proyecto	1.1 Calidad del Diagnóstico y Problema
		1.2 Coherencia interna del proyecto
	II. Resultados esperados	2.1 Pertinencia de los medios de verificación
		2.2 Pertinencia de los indicadores
	III. Definición de beneficiarios	3.1 Caracterización de los beneficiarios (línea base)
IV. Experiencia Institución	4.1 Experiencia institucional	
	4.2 Equipo Humano ejecutor del proyecto	

La evaluación de cada una de las dimensiones, se desarrolló de la siguiente forma:

- Se revisó el formulario de postulación del proyecto de acuerdo a las cuatro dimensiones definidas, las siete variables y sus preguntas respectivas.
- Para cada pregunta, se asignó un puntaje en una escala de 0 a 2, en que 0 correspondía a malo, 1 a regular y 2 a adecuado.
- Para cada dimensión se realizó una sumatoria de puntaje de todas las preguntas y se calculó el porcentaje de cumplimiento⁴.
- Para todo el proyecto, se realizó una sumatoria de puntaje de todas las preguntas y se calculó el porcentaje de cumplimiento.

A continuación, se presenta la fórmula utilizada para asignar el puntaje de la evaluación de diseño:

$$\text{Evaluación del diseño: } \underline{\text{Puntaje D. I} + \text{Puntaje D.2} + \text{Puntaje D.3} + \text{Puntaje D.4}}$$

Número de respuestas efectivas

Puntaje D.I= Sumatoria puntaje de Dimensión I

Puntaje D.II= Sumatoria puntajes de Dimensión II

⁴ Cabe señalar, que a partir de la revisión de los 50 proyectos, se realizó una identificación de tres formularios de presentación distintos, los cuales si bien en su mayoría presentaban información transversal y comparable para todos, se identificó información que no fue factible recopilar en todos, las cuales referían a: número de beneficiarios, mecanismos de selección de la población beneficiaria (Formulario N°1) y objetivos específicos (Formulario N°2). Para estos casos, el promedio simple de los puntajes fue calculado de acuerdo al número total de preguntas con respuesta efectiva.

Puntajes D.III= Sumatoria puntajes de Dimensión III

Puntaje D.IV= Sumatoria puntaje de Dimensión IV

4.1.2. Cumplimiento de la cobertura

En la segunda etapa, se realizó una revisión de la cobertura programada por cada proyecto respecto a la población beneficiaria directa, para luego contrastar con la población efectivamente atendida y/o participante del proyecto, logrando obtener un porcentaje de cumplimiento. La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$\% \text{ de logro Cobertura: } \frac{\text{Población atendida} * 100\%}{\text{Población beneficiaria esperada}}$$

Población beneficiaria esperada

4.1.3. Cumplimiento de resultados

La tercera etapa, referente a la evaluación de resultados de las iniciativas, se desarrolló en base a los indicadores, de la siguiente forma:

- En la Ficha de evaluación se consignó nombre de cada indicador, la meta y el resultado obtenido.
- Además, se asignó el tipo de indicador según ámbito de desempeño (eficacia, eficiencia, calidad, cobertura) y según ámbito de control (proceso, producto y resultado).
- A partir del análisis de cada uno de los indicadores evaluados, se determinó que no todos los proyectos calificaban para la asignación de un puntaje de evaluación, por lo tanto, se asignó la categoría de “calificable” y “no calificable”. La primera, representa aquellos indicadores que dan cuenta de una meta comprometida en la formulación del proyecto y que en el informe de avance o final reportan un resultado a ese mismo indicador. En cambio, los indicadores “no calificables” son aquellos que presentan una de las siguientes condiciones: a) sin meta comprometida, c) sin reporte del resultado, y d) cambio de indicador.
- A partir de esta distinción, se determinó que los proyectos en desarrollo o finalizados que poseen más del 50% de sus indicadores como “no calificables” o “pendientes” no serían calificados con un puntaje global de logro, dado que la falta de información para la mayoría de sus indicadores impide un correcto análisis de resultados.
- Se determinó el porcentaje de logro de cada uno de los indicadores, comparando la meta (que representa el 100% de cumplimiento) con el resultado obtenido (Ej: Meta: 75, resultado 65, porcentaje de logro 86,6 %).

$$\% \text{ de logro Indicador: } \frac{\text{Resultado indicador} * 100\%}{\text{Meta de indicador}}$$

- A partir del porcentaje de logro de cada indicador, se calculó un promedio simple entre todos, que permitiera dar cuenta del cumplimiento general de los resultados.

4.1.4. Cumplimiento de gestión presupuestaria

La cuarta etapa referente al cumplimiento de gestión presupuestaria, fue desarrollada a partir de los siguientes pasos:

- Se inscribió la información reportada en el formulario de presentación de proyecto respecto a: a) presupuesto total programado, b) aporte de la institución, c) monto solicitado vía donaciones, d) presupuesto del ítem bienes y servicios, y e) presupuesto del ítem honorarios.
- Se inscribió la información reportada en el Informe de Avance o Informe Final, respecto a: a) presupuesto total ejecutado, b) monto recibido mediante donaciones, c) presupuesto ejecutado en ítem bienes y servicios, y d) presupuesto ejecutado en ítem de honorarios. En relación a la información de “aporte de la institución”, esta información no fue reportada por ningún proyecto, por tanto, no fue inscrita.
- A partir de la información programada y ejecutada, se realizó la evaluación de cumplimiento de los siguientes indicadores: a) cumplimiento de ejecución presupuestaria, b) porcentaje de donación recibida, c) porcentaje de bienes y servicios, d) porcentaje de honorarios.
- El cálculo de cada uno de los indicadores mencionados se realizó a partir de a partir de la siguiente fórmula:

$$\% \text{ cumplimiento: } \frac{\text{Monto ejecutado} * 100\%}{\text{Monto programado}}$$

- Con el propósito de identificar el nivel de logro global de cada proyecto, se utilizará únicamente el indicador “cumplimiento de ejecución presupuestaria”, dado que es información transversal a cada proyecto y permite dar cuenta de la gestión global en este ámbito. Los demás indicadores serán analizados en el desarrollo del presente informe, pero no constituye el indicador más relevante para analizar la gestión financiera de cada iniciativa.

- Se inscribió la información reportada en el formulario de presentación de proyecto respecto al presupuesto total del proyecto, el cual se compone de aportes de la institución y de las donaciones solicitadas.
- Se inscribió la información reportada en el Informe de Avance o Informe Final, respecto al presupuesto total ejecutado⁵.
- Se realizó un cálculo respecto al porcentaje de cumplimiento de la ejecución presupuestaria del proyecto, a partir de la siguiente fórmula:

$$\% \text{ cumplimiento ejecución: } \frac{\text{Monto total ejecutado} * 100\%}{\text{Monto total programado}}$$

presupuestaria

- Además, se analizó el indicador costo por beneficiario, con el objetivo de identificar que permitiera analizar si este monto se veía afectado o no por el presupuesto ejecutado en el proyecto.

4.1.5. Evaluación de cumplimiento general de ejecución

Finalmente, en una quinta etapa, se realizó la evaluación de cumplimiento general de la ejecución de cada proyecto, que permitiera establecer su “nivel de logro” y la posición relativa que ocupa en un ranking elaborado de acuerdo al tipo de proyecto (en desarrollo o finalizado), pudiendo así generar categorizaciones y comparar con otras iniciativas financiadas mediante Ley de Donaciones con Fines Sociales.

La evaluación de cumplimiento general del proyecto, se realizó de la siguiente forma:

- Se determinó que los tres indicadores que se utilizarían para dar cuenta del cumplimiento del proyecto serían: cumplimiento de cobertura, cumplimiento de resultados y cumplimiento de ejecución presupuestaria. No se considera la evaluación del diseño del proyecto, dado que si bien aporta a una mirada comprensiva de posibles dificultades en la formulación del proyecto, no da cuenta de la ejecución de una iniciativa.
- Cada uno de estos indicadores, cuyo nivel de logro expresado en porcentaje ya se calculó, son ponderados de forma igualitaria, dada la relevancia que presenta cada uno de estos ámbitos para el desarrollo de proyectos sociales y la importancia de la gestión de los recursos programados para desarrollar de forma óptima la ejecución del proyecto.

⁵ Si bien las instituciones donatarias tienen la facultad de complementar el presupuesto del proyecto con recursos provenientes de otras fuentes de financiamiento como subvenciones estatales o aporte propio, no obstante, el formulario vigente no permite realizar la distinción de recursos. En consecuencia, se utilizó el dato respecto al total de presupuesto ejecutado para realizar la comparación.

- Se calculó un promedio simple (para cada iniciativa susceptible de ser evaluada) de los tres porcentajes de cumplimiento alcanzados.
- Se realizó un ajuste del porcentaje obtenido para cada uno de los indicadores que obtuvieran un resultado superior a 100%, con el objetivo de no asignar un puntaje final “sobre estimado”, que no diera cuenta del real cumplimiento del proyecto.
- La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$\% \text{ Cumplimiento de ejecución} = \frac{\% \text{ Cobertura} + \% \text{ Resultados} + \% \text{ Ejecución presupuestaria}}{3}$$

- Una vez realizado el cálculo para cada uno de los proyectos, se elaboró un ranking descendiente que ubicó a cada uno de los proyectos de acuerdo a su porcentaje de cumplimiento. Se elaboraron dos rankings de acuerdo al estado del proyecto, es decir, en desarrollo o finalizado, dado que no es factible realizar una comparación de resultados de iniciativas con otras que, de acuerdo a su ciclo, aún están siendo ejecutadas.
- Con el propósito de generar tramos de evaluación, se asignaron tres categorías de logro vinculadas al porcentaje de cumplimiento de la ejecución. Estas categorías son:
 - Proyecto logrado: Aquellos proyectos con un porcentaje de cumplimiento superior al 75%.
 - Proyecto medianamente logrado: Aquellos proyectos con un porcentaje de cumplimiento superior a 50% e inferior a 75%.
 - Proyecto no logrado: Aquellos proyectos con un porcentaje de cumplimiento inferior a 50%.

La decisión de realizar un promedio simple de los tres indicadores de logro de cada proyecto, sin una ponderación, fue adoptada dado el comportamiento de los resultados individualizados y las limitaciones de la información disponible. En este sentido, la información de cobertura no cuenta con algún verificador que permita corroborar la información reportada.

En relación a los indicadores de resultado, un 20% de los proyectos presenta algún indicador “no calificable” lo cual genera un sesgo en la ponderación global de logro. Por último, el indicador de gestión presupuestaria podría estar subestimado dado que en los informes de avance y final no se da cuenta de los recursos que la institución donataria aporta al proyecto. En consecuencia dada las dificultades metodológicas para establecer un peso diferenciado a cada indicador, se ha adoptado la decisión de generar un promedio global de logro.

Para poder dar cuenta del estado de cumplimiento de los resultados se utilizará el porcentaje de logro de resultados. Este puntaje excluye a los proyectos que poseen más del 50% de sus

indicadores como “no calificables” o “pendientes”, por lo que el total de proyectos en desarrollo que son calificables es de 8.

4.2. Análisis entre proyectos

Una vez finalizada la etapa de evaluación individual de los proyectos, se realizó un análisis general y comparativo de los proyectos, que permitiera determinar las principales características de los proyectos evaluados, sus dimensiones de logro y el lugar que ocupan en el ranking.

Para la consecución de este propósito, se realizó una integración de la información que insumo la evaluación de los 50 proyectos en una base de datos consolidada (Anexo N°7), que permitió analizar la siguiente información:

- Análisis descriptivo de la caracterización de los proyectos según tipo de proyecto, tipo de beneficio, temática, región, etc.
- Análisis descriptivo de los proyectos evaluados, según tipo de calificación, cumplimiento de resultado, tipo de indicadores utilizado.
- Análisis descriptivo del cumplimiento de cobertura y características de la población beneficiaria.
- Análisis descriptivo del cumplimiento de la gestión presupuestaria, análisis de las donaciones recibidas, análisis de la distribución presupuestaria por ítem de gasto (bienes servicios y honorarios), costo por beneficiario.

Este análisis entre proyectos, fue organizado diferenciando aquellos proyectos que se encuentran en desarrollo y los finalizados, dado que los resultados obtenidos en los tres ámbitos de interés (cobertura, resultados y gestión presupuestaria) se ve determinada directamente por el ciclo de ejecución de cada proyecto, por ende, un proyecto aún en desarrollo no puede ser comparado a uno finalizado. Así, la posibilidad de generar un análisis comparado sólo es posible al homologar indicadores.

Con el propósito de profundizar en los resultados obtenidos del análisis entre proyectos, se complementó con la mirada de los coordinadores de proyectos, quienes aportaron con su perspectiva respecto a aquellos obstaculizadores y facilitadores en la implementación de proyectos y su evaluación de la asistencia técnica durante todo el proceso de gestión de iniciativas. Toda la información recopilada a partir de la encuesta *on line* a coordinadores técnicos de los proyectos fueron analizadas a través de análisis estadístico descriptivo.

4.3. Análisis del Sistema de gestión de la Ley de donaciones con fines sociales

Una vez concluida la evaluación ex post de los 50 proyectos que componen el universo de análisis, se procedió a realizar una descripción analítica de la situación actual del Sistema de gestión de la Ley de donaciones con fines sociales, con el propósito de identificar aquellos ámbitos o procesos con mayor nivel de consolidación y los desafíos pendientes, en miras de identificar posibles ajustes y recomendaciones de re-diseño a la metodología de evaluación ex ante, durante y ex post de los proyectos financiados mediante la Ley de Donaciones con fines sociales.

Para esto, se desarrolló un tipo de análisis exploratorio de tipo cualitativo, dado que el interés del estudio es explorar en la percepción que tiene diversos actores respecto al funcionamiento del sistema de gestión, y así, contrastar con información oficial que permita relevar aquellas divergencias y similitudes.

Para desarrollar dicho análisis, se aplicaron tres técnicas de análisis de la información recopilada, que permitieran la consecución del objetivo planteado:

- a. Análisis documental: Se realizó una triangulación de las fuentes de información relevantes y pertinentes disponibles, que permitieran integrar y complementar los protocolos oficiales con la perspectiva de actores claves. En específico se contrastó la siguiente información:

- Documentos oficiales del Ministerio de Desarrollo Social.
- Información del sistema de gestión, entregada por la Secretaría Técnica.

- b. Análisis de contenido: Las entrevistas a representantes de las instituciones fueron analizadas a través de análisis de contenido, que permitió organizar la información en base a categorías pre-establecidas y otras emergentes que pudieran ser significativas y relevantes para el sistema de gestión. Así, se identificaron las principales percepciones y valoraciones de los entrevistados (representantes de las instituciones donatarias).

A partir de este ejercicio, se generó un relato acerca del “discurso formal” sobre las características y protocolos respecto al procedimiento de postulación, implementación y cierre de los proyectos con financiamiento a través de la Ley de donaciones sociales, desde la perspectiva de los representantes de las instituciones donatarias.

Las categorías de análisis permitieron orientar el vaciado de la información recopilada, a partir de las dimensiones relevantes para la presente consultoría.

Cuadro N°15: Matriz de análisis de contenido.

Objetivo	Dimensiones	Categorías de análisis
Identificar las percepciones y recomendaciones de los representantes de instituciones donatarias respecto a los procesos asociados a la gestión del sistema de donaciones con fines sociales	Evaluación ex ante	Registro de Donatarios
		Tipo de iniciativa (regular, emergente, nueva)
		Responsable de formular el proyecto (interno - externo)
		Participantes en formulación del proyecto
		Dificultades en el proceso de formulación del proyecto
		Formulario de postulación
		Asistencia técnica desde el MDS
	Evaluación durante	Modificaciones/ajustes al proyecto
		Supervisión/asistencia técnica desde el MDS
		Instancias de reporte externas
		Canales de comunicación con MDS
		Informe de Avance
	Evaluación ex post	Informe Final
		Resultados del proyecto
		Satisfacción usuaria
	Gestión financiera	Financiamiento de la institución/proyecto
		Relación institución-donantes
		Modificaciones presupuestarias
	Recomendaciones	Sugerencias de mejora al sistema de gestión

- c. Triangulación de la información: Se realizó una triangulación de la información disponible, a partir del análisis integrado que permitiera indagar y contrastar cada uno de los procesos asociados al sistema de gestión, mediante el análisis de las dimensiones y categorías pre-establecidas. Así, luego de formulada esta descripción base respecto al “discurso formal”, se complementó y puso en tensión el discurso de las instituciones con la documentación oficial y los procedimientos establecidos por la Secretaría Técnica, que permitan tener una comprensión acabada de los consensos así como la divergencias respecto al funcionamiento de los procesos asociados al sistema de gestión de la Ley de donaciones con fines sociales, para así generar recomendaciones atingentes y dirigidas a un mejoramiento del sistema de gestión.

Respecto a la validación de las conclusiones elaboradas a partir de este proceso de integración, los resultados han sido triangulados por tres investigadores, permitiendo llegar

a un consenso acerca de las principales conclusiones de cada una de las categorías de análisis de agrupación.

5. Síntesis del Plan de Evaluación.

N°	Etapas del Plan de Evaluación (Objetivos 1 y 2)	Tipo de análisis	Recolección de información	Fuente
Evaluación de proyectos (50 proyectos)				
1	<p>1.1. Evaluación de resultados de los proyectos, de acuerdo al nivel de logro de sus indicadores (100-75% Logrado; 75-50% Medianamente logrado; 50-0% No logrado).</p> <p>1.2. Identificación de tipos de indicadores (calidad, eficiencia, proceso y resultados).</p> <p>1.3. Recomendaciones para proyectos actualmente en ejecución (13).</p> <p>1.4. Observaciones para proyectos finalizados (37).</p> <p>1.5. Análisis presupuestario (Distribución de recursos por ítem de gasto, costo por usuario, monto presentado vs monto recibido).</p>	<p>1. Análisis intra proyecto</p> <p>2. Análisis entre proyectos</p>	Matriz de evaluación de proyectos	Formulario de presentación de proyecto e Informe de Avance o Final de proyectos

2	Profundizar en los resultados de la evaluación para identificar: errores de diseño, fallas de implementación y factores externos que expliquen el nivel de logro de los indicadores.		Encuesta <i>on line</i>	Coordinador del proyecto
3	Evaluación de la gestión presupuestaria	3. Análisis financiero intra proyecto 4. Análisis financiero entre proyectos	Matriz de evaluación de proyectos	Formulario de presentación de proyecto e Informe de Avance o Final de proyectos
Evaluación en terreno (19 proyectos)				
4	Levantar la percepción de las instituciones ejecutoras sobre los procesos de evaluación ex ante y ex post del Sistema de Donaciones con Fines Sociales (procedimientos e instrumentos para la postulación, asistencia técnica, asistencia remota, formatos, etc.).	5. Recomendaciones de mejoramiento	Entrevista semi-estructurada	Responsable del proceso de postulación al sistema de donaciones sociales
5	Evaluación de satisfacción usuaria (11)	6. Recomendaciones de mejoramiento.	Entrevista semi-estructurada de satisfacción usuaria	Participantes del proyecto

II. EVALUACION DE PROYECTOS 2014-2015

1. Caracterización de los proyectos evaluados

El universo de proyectos que han sido evaluados corresponde a 50 iniciativas, las cuales han sido ejecutadas por un total de 36 instituciones. Así, es factible identificar que el 72% ejecuta un proyecto, un 17% ha implementado dos proyectos y un 11% de las instituciones ejecuta tres proyectos. Las instituciones que han desarrollado dos proyectos son: Fundación Casa de la Paz, Fundación Súmate, Fundación Ilumina, Fundación Mi Parque, Fundación Rostros Nuevos y Fundación Minera Yamana (Minera Florida); mientras que las instituciones que han desarrollado tres son: Fundación Paréntesis, Fundación Hogar de Cristo, Corporación Crece Chile y Fundación Acción Social Educativa Goretti (Fundación Junto al Barrio).

Cuadro N°16: Frecuencia de institución, según n° de proyectos ejecutados.

N° de proyectos	N° de instituciones	%
1 proyecto	26	72%
2 proyectos	6	17%
3 proyectos	4	11%
Total	36	100%

En relación a la duración de los proyectos, presentan una frecuencia que oscila entre los 4 y 60 meses, identificándose una mayor prevalencia de aquellos que tienen una duración de 12, 24 y 36 meses, con porcentajes de 28%, 16% y 22% respectivamente, lo cual es coincidente con una programación de ciclos anuales de proyectos.

Cuadro N°17: Número de proyectos, según meses de duración.

N° de meses	N° de proyectos	%
4	2	4%
6	1	2%
8	1	2%
10	5	10%
11	2	4%
12	14	28%
18	2	4%
21	1	2%
24	8	16%
28	1	2%
36	11	22%
60	2	4%

Respecto al estado de ejecución de los proyectos, es factible identificar que un 74% se encuentra finalizado y un 26% son proyectos en desarrollo, lo cual representa 37 y 13 proyectos respectivamente. Esta situación es relevante para una correcta interpretación de los resultados, dado que no se puede asignar un logro de resultado final, sino que intermedio a aquellos proyectos que aún se están implementando.

Cuadro N°18: Número de proyectos, según estado de ejecución.

Estado de ejecución	N° de proyectos	%
Finalizado	37	74%
En desarrollo	13	26%
Total	50	100%

En relación a la distribución de los proyectos según la temática, esta fue imputada por los evaluadores a cada proyecto, de acuerdo a un análisis del objetivo general propuesto. Así, se identifica que el 32% de los proyectos corresponde a Educación, un 22% a Calidad de vida e integración, un 10% a Emprendimiento y Salud, un 8% a Discapacidad y Drogas y Alcohol, un 6% a Infancia, y finalmente, un 4% a Adulto Mayor.

Cuadro N°19: Distribución de proyectos, según temática.

Temática	N° de proyectos	%
Educación	17	34%
Calidad de vida e Integración	14	28%
Emprendimiento	5	10%
Salud	5	10%
Discapacidad	4	8%
Drogas y Alcohol	4	8%
Infancia	1	2%
Total	50	100%

De manera complementaria a la definición de las temáticas de cada propuesta, resulta relevante conocer la distribución de proyectos de acuerdo al tipo de destinatario que es beneficiado de manera directa con el proyecto, ya que es una variable que puede incidir en la estrategia de intervención, evaluación de satisfacción usuaria, duración del servicio, etc. De esta forma, se identifica que los proyectos están destinados a niños y niñas (36%), a adultos (26%), comunidad (18%), jóvenes (14%), y por último, adultos mayores (6%).

Cuadro N°20: Distribución de proyectos, según tipo de destinatario.

Tipo de destinatario	N° de proyectos	%
Infancia	18	36%
Adultos	13	26%
Comunidad	9	18%
Jóvenes	7	14%
Adultos Mayores	3	6%
Total	50	100%

En relación al tipo de beneficio, la normativa vigente especifica que el tipo de servicio que se entregará en un proyecto finando mediante la Ley de Donaciones con Fines Sociales debe referir a tres tipos de servicios: a) servicios que correspondan a necesidades inmediatas de las personas, b) servicios orientados a aumentar la capacidad de las personas de mejorar sus oportunidades de vida, y/o c) servicios que tiendan a prevenir la realización de conductas que marginen socialmente a las personas, atiendan o mitiguen las consecuencias de tales conductas.

No obstante, a partir de la revisión de los proyectos, ha sido necesario especificar la clasificación del tipo de beneficio, en función a orientar un análisis diferenciado y proponer mejoras al sistema de gestión desde la diversidad de iniciativas que se han desarrollado. Para asignar el tipo de beneficio por proyecto, se utilizó la tipología de prestaciones y servicios del Ministerio de Desarrollo Social (2013), la cual establece 12 tipos de beneficios (Anexo N°8) coincidentes con los objetivos generales de todos los proyectos.

A partir del Cuadro N°21, es factible identificar la siguiente distribución de beneficios: capacitaciones, cursos y charlas con un 24%, apoyo psicosocial con un 22%, financiamiento de educación con un 16%, bienes con un 14% y servicios básicos 10%. El resto de los beneficios sólo alcanza un 14% en total.

Cuadro N°21: Distribución de proyectos, según tipo de beneficio.

Tipo de beneficio	N° de proyectos	%
Capacitaciones, cursos, charlas	12	24%
Apoyo psicosocial	11	22%
Financiamiento de educación	8	16%
Bienes	7	14%
Servicios básicos	5	10%
Prestaciones de salud	3	6%
Monetario (recursos de libre disposición)	2	4%
Créditos y servicios financieros	1	2%
Financiamiento de proyectos y actividades	1	2%
Total	50	100%

Asimismo, se ha incorporado la variable “tipo de proyecto”, la cual refiere al contexto institucional en que se inserta el proyecto financiado. Para la operacionalización de esta variable, se establecieron tres categorías, las cuales emergen de la revisión de la totalidad de proyectos y reportes disponibles. Las categorías son: i) proyecto nuevo, es decir, una acción específica y acotada que será ejecutada por la institución, ii) proyecto emergente, es decir, una iniciativa que de manera incipiente (exploratoria o piloto) ya se está ejecutando desde la institución, iii) proyecto regular, es decir, una línea programática permanente de la institución. A modo de ejemplo, un proyecto regular es el que desarrolla Hogar de Cristo con el programa “Residencia de Adulto Mayor”; un programa emergente es “Educación en consumo eficiente” que está implementando la Fundación Urbanismo Social en alianza con Esbbio, la cual se ha consolidado y proyectado que se una estrategia de trabajo permanente en la institución; por último, la Fundación Mi Parque realizó el proyecto “4 Plazas en Recoleta” el cual tenía un período y acciones acotadas.

La asignación de categoría de proyecto fue realizada en un primer momento por los evaluadores a partir de la revisión exhaustiva del formulario de postulación de proyecto, y luego, corroborada con la información que reportaron los coordinadores técnicos en la encuesta *on line*.

Así, fue factible concluir que un 78% de los proyectos corresponden a iniciativas que de manera regular son ejecutadas por las instituciones donatarias, seguido de un 16% de proyectos nuevos, los cuales se formularon como proyectos acotados y puntuales para ser presentados al Banco de proyectos y, finalmente, sólo un 6% son emergentes.

Cuadro N°22: Distribución de proyectos, según tipo de beneficio.

Tipo de proyecto	N° de proyectos	%
Regular	39	78%
Nuevo	8	16%
Emergente	3	6%
Total	50	100%

2. Análisis intra proyecto

El análisis intra proyecto, constituye el ejercicio de evaluación de cada uno de los proyectos de forma diferenciada y orientada a dar cuenta del cumplimiento de los logros comprometidos en la postulación de las iniciativas, a partir de las dimensiones y formato que fue definido en la Ficha de Evaluación de Proyectos, especificada en el Cuadro N°8 del presente Informe.

La evaluación de cada proyecto, se realizó a partir de la aplicación de la metodología especificada en el apartado Análisis intra proyecto (apartado 4.1 de Análisis intra proyectos), logrando generar una Ficha de evaluación por cada proyecto (Anexo N°10).

3. Análisis entre proyectos

3.1. Evaluación del diseño

A partir del análisis del diseño, se puede constatar que a nivel general, los proyectos tienen un promedio de logro del diseño que alcanza un 75%. En el cuadro N° 23 se puede observar que el 54% de los proyectos tienen un diseño adecuado, un 40% es medianamente logrado y un 6% no logrado (corresponde a los proyectos de Fundación por una Carrera, Fundación de Ayuda al niño Oncológico Casa de la Sagrada Familia y COANIQUEM); dando cuenta que un 46% no alcanza un nivel óptimo en su diseño, lo cual podría incidir en los resultados del proyecto.

Cuadro N° 23: Evaluación del diseño de proyectos general

Nivel de logro	Nº de proyectos	%
Logrado	27	54%
Medianamente logrado	20	40%
No logrado	3	6%
Total general	50	100%

En el cuadro N° 24 se identifican los resultados del análisis de diseño de los proyectos, desagregado por cada una de las dimensiones que lo componen. Así, se puede identificar que las dimensiones que presentan un menor desarrollo de acuerdo al nivel óptimo son “calidad del diagnóstico” y “pertinencia de los indicadores y resultados”, las cuales presentan 16% y 28% de nivel no logrado, respectivamente; esta situación incide directamente en la factibilidad de llevar a cabo una evaluación de resultados ex post, dado que permite establecer las metas y compromisos que se plantea la institución donataria previo al inicio del proyecto.

Además, solo la mitad de los proyectos alcanzan un nivel de logro adecuado para la calidad del diagnóstico, lo que está en directa relación con la pertinencia de los servicios prestados a los beneficiarios.

Por otra parte, las dimensiones mejor evaluadas son “pertinencia de los medios de verificación” y “experiencia institucional”, que alcanzan un 80% y 70% de máximo logro. En este sentido, desataca que las instituciones que ejecutan los proyectos, cuentan con experiencia en el desarrollo de proyectos similares, lo cual es coincidente con el 78% de aquellas que declararon que sus proyectos son líneas regulares de trabajo.

Cuadro N° 24: Evaluación del diseño de proyectos, según dimensiones.

Nivel de Logro	Calidad del diagnóstico	Coherencia interna	Pertinencia medios de verificación	Pertinencia indicadores y resultados	Caracterización beneficiarios	Experiencia Institucional	Equipo ejecutor
Logrado	50%	50%	80%	40%	60%	70%	58%
Medianamente logrado	34%	44%	18%	32%	30%	24%	18%
No logrado	16%	6%	2%	28%	10%	6%	24%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Respecto a la evaluación realizada desde la Secretaría Técnica, existe una evaluación global positiva del diseño de cada una de las iniciativas, considerando que la escala de evaluación que se presenta es de valores de 0 a 100 y asumiendo que un valor inferior a 60 no es admisible. En este sentido, todos los proyectos evaluados fueron precalificados técnicamente y elegibles, con puntajes entre el 74 y 98 puntos. Si bien existe concordancia en términos de la evaluación general de los proyectos, resulta relevante dar mayor ponderación o definir criterios de admisibilidad más exigentes a aquellos ámbitos referentes a la pertinencia o consistencia de los indicadores y resultados del proyecto.

3.2. Evaluación de proyectos en desarrollo

3.2.1. Evaluación de cobertura

En relación a la evaluación de cumplimiento de la cobertura, se identifica que de la totalidad de proyectos que se encuentran en desarrollo (13 proyectos), el cumplimiento a nivel general es bastante alto, dado que todos los proyectos han alcanzado más de un 50% de logro. Destaca el sobre cumplimiento del 31% de los proyectos, los cuales han superado la cobertura programada, situación que no es justificada en los informes.

Cuadro N° 25: Cumplimiento de cobertura, en proyectos en desarrollo.

% de cumplimiento de cobertura	Nº de proyectos	%
50% - 75%	2	15%
75%-100%	7	54%
> 100%	4	31%
Total general	13	100%

3.2.2. Evaluación de los indicadores

Respecto a los indicadores que formula cada proyecto, el 100% de las iniciativas define uno o más indicadores para monitorear sus resultados. En promedio, las instituciones comprometen 4,76 indicadores con un rango entre 1 a 15. La mayor prevalencia es de un indicador, representando un 23% de los 13 proyectos que se encuentran en desarrollo.

Respecto al comportamiento de los indicadores de control, se identifica que el 62% de los proyectos en desarrollo incorpora al menos un indicador de proceso, un 31% inserta uno o más de producto y, por último, un 62% define algún indicador de resultado.

Cuadro N° 26: Presencia de tipos de indicadores de control, según proyectos.

Tipo de indicador	N° de proyectos	%
Proceso	8	62%
Producto	4	31%
Resultado	8	62%

En cuanto a la presencia de indicadores de desempeño, en el cuadro N°27 se observa que la presencia de indicadores de eficacia alcanza el 69% y el 54% de las iniciativas poseen indicadores de cobertura. Al mismo tiempo, se evidencia la ausencia de indicadores de calidad y eficiencia en de los proyectos.

Cuadro N° 27: Presencia de tipos de indicadores de desempeño, según proyectos.

Tipo de indicador	N° de proyectos	%
Eficacia	9	69%
Cobertura	7	54%
Calidad	0	0%
Eficiencia	0	0%

Si bien se identifica la presencia de diversos indicadores en la formulación de propuestas, tanto de control como de desempeño, la limitación metodológica respecto a poder medir cada uno de ellos y que determinó la distinción entre indicadores “calificables” y “no calificables”, permite identificar que la presencia de algún indicador no calificable se observa en dos de los 13 proyectos que se encuentran en desarrollo, lo que representa un 15% de las iniciativas. Estos proyectos (Fundación Las Rosas y Fundación Hogar Esperanza), presentaron todos sus indicadores modificados en el Informe de avance, lo que impidió su evaluación.

Cuadro N° 28: Indicadores no calificables (NC) por proyecto.

Indicadores No Calificables	N° de proyectos	%
1 o más Indicadores NE	2	15%
0 indicador NE	11	85%
Total	13	100%

Además, en el cuadro N° 29 se identifican los indicadores pendientes en su reporte. De la totalidad de proyectos en estado de avance, un 38% presenta uno o más indicadores pendientes. De las iniciativas que presentan indicadores pendientes, en 3 de ellas todos sus indicadores se encuentran en este estado, lo cual puede relacionarse con el hecho de ser indicadores a reportar al finalizar la ejecución del proyecto.

Cuadro N° 29: Indicadores pendientes (P) por proyecto en desarrollo.

Indicadores Pendientes	N° de proyectos	%
1 o más Indicadores P	5	38%
0 indicador P	8	62%

A partir de lo anterior, se identifica que de los proyectos calificables, un 50% presenta un logro satisfactorio, un 38% un resultado superior a lo programado y un 13% presenta un resultado insuficiente. No obstante, es importante considerar que el estado de logro de los indicadores para este tipo de proyectos debería variar dado que son proyectos que aún se encuentran en ejecución.

Cuadro N° 30: Porcentaje de logro de indicadores para proyectos en desarrollo.

% de cumplimiento	N° de proyectos	%
< 50%	1	13%
50% - 75%	0	0%
75%-100%	4	50%
>100%	3	38%
Total	8	100%

3.2.3. Evaluación ejecución presupuestaria

Respecto al análisis de gestión presupuestaria de los proyectos en ejecución existe un rango muy amplio de presupuestos programados, cuyos montos van desde \$12.728.371 (COANIQUEM) que corresponde al proyecto con el presupuesto programado más bajo, hasta \$22.968788.540 (Proyecto de Residencia para Adultos Mayores de la Fundación Hogar de Cristo) que es el presupuesto programado más alto.

A continuación, se presenta un análisis sobre la información que reportan las propias instituciones sobre las donaciones recibidas y la ejecución presupuestaria de los proyectos en desarrollo, por lo

que se deben considerar las limitaciones de dicho análisis, toda vez que se realiza en base a la información proporcionada por las instituciones.

a. Reporte de donaciones:

Respecto a las donaciones recibidas, el 100% de los proyectos ha recibido donaciones, que representan entre un 7% (ONG de Desarrollo Consejo Empresarial de la Educación CANALES) y el 92% del costo programado del proyecto (Fundación Hogar Esperanza), destacando una distribución heterogénea respecto a los recursos recibidos.

Cuadro N° 31: Distribución de proyectos en desarrollo, según donación alcanzada.

Proyecto	Institución	%
Red de formación y trabajo para el sur austral de Chile	ONG de Desarrollo Consejo Empresarial de la Educación CANALES	7%
Manejo integral de heridas, mejorando la calidad de vida de los niños con piel de cristal	Fundación DEBRA Chile	9%
Directores líderes en escuelas vulnerables	Fundación Educación 2020	24%
Programas de becas CFT para ex alumnos de Belén Educa	Fundación Belén Educa	24%
Financiamiento operación del programa apoyo familiar	Fundación Rostros Nuevos	27%
Proyecto de financiamiento de gasto operacional de centro de rehabilitación de Puerto Montt	COANIQUEM	33%
Semana empresa	Fundación Itaú	37%
Financiamiento de residencia de adulto mayor	Fundación Hogar de Cristo	56%
Rehabilitación de personas de escasos recursos con adicción a las drogas	ONG Casa de Acogida La Esperanza	60%
Financiamiento operación del programa centro de larga estadía	Fundación Rostros Nuevos	71%
Atención Técnica directa al adulto mayor institucionalizado	Fundación Las Rosas	83%
Entrega de créditos y capacitaciones de emprendedores	Fundación de Beneficencia Ayuda y Esperanza	83%
Restitución del derecho a vivir en familia a lactantes y preescolares vulnerados en sus derechos	Fundación Hogar Esperanza	92%

b. Ejecución presupuestaria:

En cuanto a los recursos ejecutados, existe un 78% de las iniciativas que no ha alcanzado el 100% de su ejecución presupuestaria, lo que resulta esperable dado su carácter de proyectos en desarrollo. No obstante, es posible constatar que existe un proyecto en desarrollo (COANIQUEM) que ya ha ejecutado más del 100% de los recursos programados. Por otro lado, existe un 15% de los proyectos en desarrollo que no reporta información relativa a la ejecución presupuestaria, situación que contrasta con las donaciones que han recibido.

Cuadro N° 32: Distribución de proyectos en desarrollo, según ejecución presupuestaria.

Ejecución presupuestaria	N° de proyectos	%
Ejecución presupuestaria <100%	10	78%
Ejecución presupuestaria >100%	1	7%
Sin reporte	2	15%
Total	13	100%

c. Distribución por ítems de gastos

En relación a la distribución por ítem de gasto, cuatro de los proyectos no destinaron presupuesto al **ítem de bienes y servicios** (Fundación de Beneficencia Ayuda y Esperanza, Fundación Las Rosas, Fundación Hogar Esperanza y COANIQUEM) y dos (Fundación Rostros Nuevos y ONG Casa de Acogida La Esperanza) no reportan información de la distribución de ítems de gastos en su proyecto inicial, por tanto, no es posible comparar su ejecución. De los 7 proyectos restantes, la distribución de gastos en el ítem, se presenta en el cuadro N°33.

Cuadro N° 33: Porcentaje de ejecución del ítem Bienes y servicios para proyectos en desarrollo.

% Ejecución presupuestaria de Bienes y Servicios	N° de proyectos	%
25%-50%	3	43%
50%-75%	1	14%
75%-100%	3	43%
Total	7	100%

En relación al **ítem de honorarios**, tres proyectos en desarrollo no destinan presupuesto a este ítem (Fundación Itaú, Belén Educa y Fundación DEBRA) y uno (Rostros Nuevos) no reporta información de la distribución de ítems de gastos en su proyecto inicial. De los proyectos en que se reportó la información (9) el porcentaje del presupuesto destinado a honorarios se distribuye de la siguiente manera:

Cuadro N° 34: Porcentaje de ejecución del ítem Honorarios para proyectos en desarrollo.

% de Ejecución presupuestaria de Honorarios	N° de proyectos	%
25%-50%	1	11%
50%-75%	2	22%
75%-100%	6	67%
Total	9	100%

3.2.4. Evaluación de ejecución general de los proyectos

Respecto a la evaluación de ejecución general de los proyectos en desarrollo, en el Cuadro N°35 se identifica que de los 13 proyectos que se encuentran en ejecución, dos de ellos son no calificables dado que aún no reportan avance de las acciones ejecutadas, dos son no calificables por cambio de indicador y uno por no ingresar meta⁶. En consecuencia, de los ocho proyectos que fueron susceptibles de evaluación, se concluye que un 75% tiene un nivel medianamente logrado y un 25% un nivel logrado, lo que da cuenta de un avance significativo en el cumplimiento de los compromisos acordados.

Cuadro N° 35: Porcentaje de cumplimiento, según n° de proyectos.

% Evaluación General	Nº de proyectos	% de proyectos
50%-75%	6	75%
75%-100%	2	25%
Total	8	100%

A partir de la evaluación de ejecución de cada proyecto (en las dimensiones de cobertura, logro de indicadores y ejecución presupuestaria), se elaboró un ranking de las iniciativas, que permita analizar comparativamente el lugar que ocupan en el conjunto de proyectos que reportaron avance.

Cuadro N° 36: Ranking de proyectos en desarrollo

Ranking	% de evaluación general	Proyecto	Institución
1	100,0%	Proyecto de financiamiento de gasto operacional de centro de rehabilitación de Puerto Montt	COANIQUEM
2	81,4%	Rehabilitación de personas de escasos recursos con adicción a las drogas	ONG Casa de Acogida La Esperanza

⁶ Este proyecto fue diseñado en el formulario N°2, el cual no solicitaba meta comprometida.

3	73,6%	Financiamiento Operación del programa Apoyo familiar (PAFAM)	Fundación Rostros Nuevos
4	70,3%	Directores Líderes en escuelas vulnerables	Fundación Educación 2020
5	67,1%	Semana Empresa	Fundación Itaú
6	65,7%	Financiamiento Residencia Adulto Mayor	Fundación Hogar de Cristo
7	63,5%	Programa de becas CFT para ex alumnos de Belén Educa	Fundación Belén Educa
8	55,4%	Manejo integral de heridas, mejorando la calidad de vida de los niños con Piel de Cristal	Fundación DEBRA Chile
No aplica	Pendiente de evaluación	Red de Formación y Trabajo para el Sur Austral de Chile	ONG de Desarrollo Consejo Empresarial de la Educación CANALES
No aplica	Pendiente de evaluación	Entrega de Créditos y Capacitación de 20.553 emprendedoras/es de la Zona Norte, V Región, Colina, Lampa y Til Til	Fundación de Beneficencia Ayuda y Esperanza
No aplica	Cambio de indicadores	Restitución del derecho a vivir en familia a lactantes y preescolares vulnerados en sus derechos	Fundación Hogar Esperanza
No aplica	Cambio de indicadores	Atención Técnica directa al adulto mayor institucionalizado	Fundación Las Rosas
No aplica	Sin meta	Financiamiento Operación del Programa Centro de Larga Estadía (CLE)	Fundación Rostros Nuevos

3.3. Evaluación de proyectos finalizados

3.3.1. Evaluación de la cobertura

En relación al cumplimiento de la cobertura en los proyectos que finalizaron su ejecución, destaca que el 62% de los proyectos alcanza una cobertura superior a lo programado, un 16% cumple satisfactoriamente con el logro de la cobertura y un 22% de las iniciativas no alcanza a dar cumplimiento a lo proyectado.

Cuadro N° 37: Cumplimiento de cobertura, en proyectos finalizados.

% de cumplimiento de cobertura	Nº de proyectos	%
0%-25%	5	14%
25%-50%	2	5%
50%-75%	1	3%
75%-100%	6	16%
>100%	23	62%
Total general	37	100%

Respecto a los proyectos que presentan un logro inferior al 25%, cabe destacar que dos proyectos (Corporación Nacional de Fomento a la integración animal en la rehabilitación - CONFIAR) y (Fundación Acción Social Educativa Goretti - Fundación Junto al Barrio) poseen porcentaje de cobertura 0%, debido a que tanto en su formulario de postulación como en el informe final no se da cuenta del número de beneficiarios programados, lo que impide calcular el porcentaje de cobertura lograda.

3.3.2. Evaluación de los indicadores

Respecto a los indicadores que formula cada proyecto para dar cuenta de sus resultados, el promedio de indicadores que las instituciones comprometen es de 6,24, el cual se presenta en un rango de entre 1 a 20 indicadores, en que la mayor prevalencia es de uno y cuatro indicadores, lo cual representa el 18,9% y 24,3%, respectivamente, del total de proyectos.

Respecto al comportamiento de los indicadores de control, se identifica que el 86% de los proyectos incorpora al menos un indicador de resultado, un 48% inscribe uno o más de proceso, y por último, un 43% señala algún indicador de producto.

Cuadro N° 38: Presencia de tipos de indicadores de control, según proyectos.

Tipo de indicador	N° de proyectos	%
Proceso	18	48%
Producto	16	43%
Resultado	32	86%

En cuanto a la presencia de indicadores de desempeño, en el cuadro N°39 se observa que la presencia de indicadores de eficacia alcanza el 92% de los proyectos, el 51% de las iniciativas poseen indicadores de cobertura en su formulación, además de la información ya solicitada en los formularios formales, y por último, el 22% compromete indicador de calidad, lo cual es relevante, dada las características de los proyectos, en que se atiende a población vulnerable. Cabe destacar la ausencia de indicadores de eficiencia en alguno de los proyectos, lo cual puede ser explicado dado el carácter economicista de este instrumento de medición.

Cuadro N° 39: Presencia de tipos de indicadores de desempeño, según proyectos.

Tipo de indicador	N° de proyectos	%
Eficacia	34	92%
Cobertura	19	51%
Calidad	8	22%
Eficiencia	0	0%

En cuanto a la presencia de algún indicador no calificable, esta situación alcanza a 20 proyectos, lo que representa 54% de las iniciativas. Es relevante precisar que de estos proyectos, hay 13 que poseen todos sus indicadores como no calificables, lo que representan el 35% de los proyectos, situación que constituye un problema mayor, dado que se hace imposible realizar una evaluación de resultados.

Cuadro N° 40: Indicadores no calificables (NC) por proyecto.

Indicadores No Calificables	N° de proyectos	%
1 o más Indicadores NC	20	54%
0 indicador NC	17	46%
Total	37	100%

De los 20 proyectos que presentan indicadores no calificables hay 16 que tienen más del 50% de los indicadores en esta condición, por esta razón no fueron considerados para el cálculo del nivel global de resultado de los proyectos.

En relación a los proyectos calificables (21), se identifica que el 10% presenta un puntaje global inferior al 50% de logro. En cuanto a los proyectos medianamente logrados, estos alcanzan el 19% del total de iniciativas y un 43% presenta un cumplimiento óptimo, que se sitúa en el rango de 75%-100%. Por último, destaca que un 28% de las propuestas reportan haber conseguido un logro promedio superior al 100%. Dentro de este grupo, destaca un proyecto que posee un 179% de logro global (Fundación Proyecto B); esta situación no es justificada en el informe, ni es posible deducir las posibles modificaciones o ajustes realizados que permitieran este sobre cumplimiento.

Cuadro N° 41: % de logro de indicadores para proyectos finalizados.

% de cumplimiento	N° de proyectos	%
< 50%	2	10%
50% - 75%	4	19%
75%-100%	9	43%
>100%	6	28%
Total	21	100%

3.3.3. Evaluación de gestión presupuestaria

Respecto al análisis de gestión presupuestaria, en el universo de proyectos finalizados existe un rango muy amplio de presupuestos, cuyos montos van desde \$11.105.700 (Fundación Minera Yamana) que corresponde al proyecto con el presupuesto programado más bajo, hasta \$7.006.435.000 (ONG de Desarrollo Centro de Capacitación y Desarrollo Económico Social, CECADES) que es el presupuesto programado más alto.

Al igual que en el caso de los proyectos que se encuentran en desarrollo, la información que se considera en la evaluación de la gestión presupuestaria es reportada por las propias instituciones, razón por la cual el análisis puede tener algunas limitaciones.

a. Reporte de donaciones:

En el cuadro N° 42 se puede identificar que de los proyectos que han finalizado su ejecución todos los proyectos han recibido donaciones a través de la Ley de Donaciones con Fines Sociales, sin embargo, destaca el caso del Hogar de Cristo que con su proyecto de Financiamiento de la Red de Hospederías reporta una donación de sólo 4 millones, lo que representa un 0,19% de recursos recibidos.

Del resto de proyectos, un 41% ha recibido donaciones superiores al 50% programado, un 35% ha recibido menos de la mitad de las donaciones programadas y un 21% ha recibido la totalidad de lo planificado.

Cuadro N° 42: Distribución de proyectos finalizados según donación alcanzada.

Reporte de donación	N° de proyectos	%
Donación inferior al 1%	1	3%
Donación inferior al 50%	13	35%
Donación superior al 50%	15	41%
Donación total	8	21%
Total	37	100%

b. Ejecución presupuestaria:

En relación a la ejecución presupuestaria, es factible identificar que el 51% de los proyectos finalizados reportan una ejecución presupuestaria inferior a lo programado, mientras que un 22% ejecutó el total de lo estimado y, por último, un 27% informa una ejecución superior a lo programado, situación que resulta relevante dadas las implicancias que tiene en el desarrollo de la del proyecto (aumento de cobertura, modificación de la estrategia de intervención, etc.).

Cuadro N° 43: Distribución de proyectos finalizados según ejecución presupuestaria.

Ejecución presupuestaria	N° de proyectos	%
0%-25%	3	8%
25%-50%	2	5%
50%-75%	4	14%
75%-100%	9	24%
100%	8	22%
> 100%	10	27%
Total	37	100%

c. Distribución por ítems de gastos

En cuanto al total de proyectos finalizados, dos no programaron recursos en el ítem de bienes y servicios (Proyecto B y Junto al Barrio) y tres no reportan el monto ejecutado en el ítem (ONG de Desarrollo Centro de Capacitación y Desarrollo Económico Social - CECADES, Fundación de Ayuda al niño Oncológico Casa de la Sagrada Familia y Fundación Enseña Chile). Respecto a los 32 proyectos que presentaron toda la información requerida, es factible concluir que el 12% de las iniciativas tiene un logro inferior al 50%, un 13% a alcanzado un nivel medianamente logrado (50%-75%), un 44% con nivel de cumplimiento óptimo (75%-100) y por último se identifican 10 proyectos, que representan el 31% de los proyectos, que supera el 100% de ejecución respecto a lo programado.

Cuadro N° 44: Porcentaje de ejecución del ítem Bienes y servicios para proyectos finalizados.

% Ejecución presupuestaria de Bienes y Servicios	N° de proyectos	%
<25%	1	3%
25%-50%	3	9%
50%-75%	4	13%
75%-100%	14	44%
>100%	10	31%
Total	32	100%

En relación al **ítem de honorarios**, cuatro proyectos finalizados no destinan presupuesto a este ítem (Fundación Junto al Barrio, La Protectora de la Infancia, dos proyectos de la Fundación Minera Yamana) y otros dos proyectos que no reportan información de la distribución de ítems de gastos (Fundación Proyecto B y Fundación Enseña Chile).

De los proyectos que cuentan con información de los honorarios (31) se concluye que el 39% de los proyectos alcanza un nivel óptimo de cumplimiento de ejecución y un 39% supera el monto programado. Así, sólo el 22% de los proyectos reporta un nivel inferior al 75% de logro alcanzado.

Cuadro N° 45: Porcentaje de ejecución del ítem Honorarios para proyectos finalizados.

% Ejecución presupuestaria de Honorarios	N° de proyectos	%
<25%	2	6%
25%-50%	2	6%
50%-75%	3	10%
75%-100%	12	39%
>100%	12	39%
Total	31	100%

d. Costo por beneficiario

Respecto al costo por beneficiario, es relevante tener en cuenta algunas consideraciones relevantes:

- El amplio rango presupuestario de los proyectos evaluados se refleja también en la gran variabilidad que existe en el costo por beneficiario programado.
- Existen diversos rangos de tiempo para la ejecución de los proyectos, que fluctúan entre 4 y 60 meses.
- La mantención de los participantes durante todo el ciclo del proyecto es variable, existen proyectos que establecen una vinculación con la misma cobertura por un tiempo definido, mientras que otros proyectos proveen servicios a un mismo grupo objetivo, pero no a la misma cobertura de personas.
- Por otro lado, existe una gran diversidad de tipo de beneficios que consideran 9 tipos, a saber: (i) Capacitación, (ii) cursos y charlas, (iii) apoyo psicosocial, (iv) financiamiento de educación, (v) bienes, servicios básicos, (vi) prestaciones de salud, (vii) monetario, (viii) créditos y servicios financieros y (ix) financiamiento de proyectos y actividades.
- Por último, la información del costo por beneficiario reportada por las instituciones al momento de la entrega de informe de avance o final no permite hacer un análisis exhaustivo del valor de los servicios provistos a los destinatarios, toda vez que no existe certeza del monto final que estuvo disponible para la ejecución de los proyectos, ya que es posible la existencia de otras fuentes de financiamientos no reportadas.

Considerando las limitaciones especificadas, lo más adecuado para el análisis de gestión presupuestaria es la comparación entre el costo promedio por beneficiario (promedio entre alcanzado y programado) el tipo de beneficio.

Tal como se indica en el Cuadro N°46, los costos promedios por beneficiario programado y alcanzado varían significativamente. Sólo en los proyectos de “Créditos y Servicios financieros” y “Monetarios” alcanzan un costo promedio similar al programado.

Cuadro N° 46: Costo promedio por beneficiario, según tipo de proyecto.

Tipo de beneficio	Costo promedio por beneficiario programado	Costo promedio por beneficiario alcanzado
Servicios básicos	\$ 4.428.811	\$43.226
Bienes	\$5.077.825	\$3.126.461
Prestaciones de salud	\$33.151	\$32.093
Apoyo psicosocial	\$1.118.564	\$291.490
Financiamiento de educación	\$888.338	\$256.981
Capacitaciones, cursos, charlas	\$1.182.381	\$289.441
Financiamiento de proyectos y actividades	\$964	\$217.250

3.3.4. Evaluación de ejecución general de los proyectos

Respecto a la evaluación de ejecución general de los proyectos, se identifica que de los 37 proyectos finalizados, 16 de ellos no son calificables porque presentan problemas en el planteamiento o reporte de los indicadores de resultado, así 7 de ellos no presentan reporte de su indicador, 7 no comprometen meta⁷ y 2 realizaron cambio de indicador. De esta manera, el número de iniciativas finalizadas que son calificables corresponde a 21, lo que representa el 57% del total de proyectos finalizados.

El cuadro N° 47 presenta la distribución de los proyectos en términos de su evaluación general, que permite identificar un alto cumplimiento de los propósitos de resultados en aquellos proyectos susceptibles de evaluación, que alcanza el 81%. En relación a aquellos con un nivel medianamente logrado, estas iniciativas representan el 19% del total.

Cuadro N° 47: Evaluación cumplimiento de ejecución de proyectos finalizados.

% Evaluación General	Nº de proyectos	% de proyectos
50%-75%	4	19%
75%-100%	17	81%
Total	21	100%

A partir de la evaluación general realizada a la ejecución de cada proyecto, en el Cuadro N° 48 se presenta el ranking de proyectos finalizados.

Cuadro N° 48: Ranking de proyectos finalizados.

Ranking	% de evaluación general	Proyecto	Institución
1	100,0%	Aprender	Fundación Casa de la Paz
1	100,0%	Plaza Gómez Carreño	Fundación Mi Parque
1	100,0%	Proyecto Turbo Generador Alto Bío Bío	Fundación Amulén
1	100,0%	Operación del Programa Terapéutico Ambulatorio para Personas en Situación de Calle Concepción	Fundación Paréntesis
1	100,0%	Operación de los Programas Terapéuticos Residenciales para Adultos Villamávida Hombres y Villamávida Mujeres	Fundación Paréntesis
1	100,0%	Operación de los Programas Terapéuticos Residenciales para Adultos La Tirana y Padre Alberto	Fundación Paréntesis

⁷ Cabe destacar que se estos 7 proyectos, cinco no la debían ingresar según formulario y los otros dos si debían comprometer.

		Hurtado	
1	100,0%	Programa de mejoramiento de la calidad en Educación Niños Adelante	Fundación Hogar de Cristo
2	99,4%	4 Plazas Recoleta	Fundación Mi Parque
3	96,7%	Activarse	Fundación Casa de la Paz
4	94,3%	Pintura de fachadas Costa Brava	Fundación Acción Social Educativa Goretti
5	91,2%	Capacitación y potenciamiento de productividad de micro y pequeñas empresas	Fundación Technoserve Chile
6	90,5%	Educación en Consumo Eficiente	Fundación Urbanismo Social
7	87,7%	Financiamiento Operación Red de Hospederías	Fundación Hogar de Cristo
8	85,5%	Centro Diurno de Rehabilitación con base comunitaria Huelén 2001	Fundación Amigos de Jesús
9	82,0%	Programa de empleabilidad para jóvenes infractores de Ley	Fundación Proyecto B
10	78,6%	Reconstrucción Residencia Femenina Santa Victoria en Talcahuano	La Protectora de la Infancia
11	76,9%	Centro de Desarrollo Integral, Sede Maipú	Corporación Crece Chile
12	71,4%	Centro de Desarrollo Integral, Sede Colina	Corporación Crece Chile
13	68,4%	Ampliación Proyecto Plazas para Ramón Cordero	Fundación Acción Social Educativa Goretti
14	66,7%	Junto al Barrio Costa Brava y Viento Sur	Fundación Acción Social Educativa Goretti
15	63,9%	Centro de Desarrollo Integral, Sede Pudahuel	Corporación Crece Chile
No aplica	Sin reporte	Construcción Casa de Acogida	Fundación de Ayuda al niño Oncológico Casa de la Sagrada Familia
No aplica	Sin reporte	Talleres para promover una actitud emprendedora en jóvenes	Corporación Forja Chile
No aplica	Sin reporte	Proyecto Peldehue de Educación extra escolar y Terapia Floral	Fundación Conciencia
No aplica	Sin reporte	Proyecto Portas	Fundación Portas
No aplica	Sin reporte	Primavera del Cottolengo etapa II	Fundación Ilumina
No aplica	Sin reporte	Selección, formación y acompañamiento de 171 profesionales de ECH	Fundación Enseña Chile
No aplica	Sin reporte	Programa de educación para niños y familias en situación de pobreza y vulnerabilidad de las regiones Metropolitana, Biobío y Araucanía	ONG de Desarrollo Centro de Capacitación y Desarrollo Económico Social (CECADES)
No aplica	Sin meta	Fondo Descúbreme	Fundación Descúbreme
No aplica	Sin meta	Jardín Infantil y Centro de Familia Ángel	Fundación Educativa

		de la Guarda	Choshuenco
No aplica	Sin meta	Mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Tal Tal	Fundación Minera Yamana
No aplica	Sin meta	Programa de gestión e integración educacional	Fundación Minera Yamana
No aplica	Sin meta	Naturalizar educativamente jardines infantiles Etapa II	Fundación Ilumina
No aplica	Sin meta	Escuela Padre Lavín	Fundación Educacional Súmate
No aplica	Sin meta	Escuela Padre Hurtado Renca	Fundación Educacional Súmate
No aplica	Cambio de indicador	Perros de Asistencia Judicial	Corporación Nacional de Fomento a la integración animal en la rehabilitación (CONFIAR)
No aplica	Cambio de indicador	Proyecto Visitas colegios asesorías personalizadas y voluntariado	Fundación por una Carrera

3.5. Caracterización de proyectos, según nivel de logro

Con el propósito de profundizar en las principales características estructurales o funciones que presentan los proyectos finalizados de acuerdo a su nivel de logro, a continuación se presenta un análisis descriptivo respecto a eventuales particularidades o relaciones significativas identificadas. Además, en el Anexo N°12 se detalla el listado de los proyectos y sus variables de interés, para cada grupo de iniciativas (logrado, no logrado y no calificable).

3.5.1. Proyectos logrados

De los 17 proyectos que fueron calificados como “Logrados”, el 70% corresponde a iniciativas regulares, es decir, la ejecución de una línea programática permanente de la institución. El 18% son proyectos nuevos, es decir, una acción específica y acotada que será ejecutada por la institución, mientras que el 12% corresponde a proyectos emergentes, es decir, una iniciativa que de manera incipiente (exploratoria o piloto) ya se estaba ejecutando desde antes del financiamiento vía Ley de Donaciones.

Cabe destacar que todas las iniciativas nuevas corresponden a la temática Calidad de vida e integración, ya que se trata de proyectos de infraestructura que requerían de este tipo de financiamiento para su construcción.

En cuanto al tipo de beneficio, los proyectos se distribuyen de manera homogénea entre beneficios de Apoyo Psicosocial (4 proyectos), Capacitaciones, Cursos y Charlas (4 proyectos), Bienes (4 proyectos) y Servicios Básicos (4 proyectos), mientras que solo un proyecto entrega el beneficio de Financiamiento de Educación (1 proyecto).

En relación al tipo de temática, la que tiene la mayor cantidad de proyectos asociados es Calidad de Vida e Integración (7 proyectos), seguida por proyectos asociados a Educación (3 proyectos) y Drogas y Alcohol (3 proyectos). El resto de los proyectos se asocian indistintamente a las temáticas de Infancia (1 proyecto), Salud (1 proyecto), Emprendimiento (1 proyecto) y Discapacidad (1 proyecto).

Respecto al tipo de destinatario, los proyectos están principalmente dirigidos a Adultos (5 proyectos), Infancia (5 proyectos) y a Comunidades (5 proyectos). Mientras que el resto está dirigido a Adultos mayores (1 proyecto) y a Jóvenes (1 proyecto).

En relación a la distribución geográfica, destacan 2 proyectos que tienen cobertura nacional (Hogar de Cristo), 8 proyectos que se ejecutaron en la Región Metropolitana y 5 proyectos que se ejecutaron en la región del Bío Bío, lo cual es coincidente con la distribución total de proyectos según región.

Por último, es necesario consignar que no se identificó una variable que incidiera significativamente en el nivel de logro obtenido por las iniciativas

3.5.2. Proyectos medianamente logrados

En relación a los proyectos que fueron calificados como Medianamente logrados (4), la mitad de ellos corresponden a iniciativas regulares, mientras que la otra mitad a proyectos nuevos.

Al igual que con los proyectos Logrados, las iniciativas calificadas como Medianamente logradas que corresponden a proyectos nuevos están asociadas a la temática Calidad de vida e integración, ya que se trata de proyectos de infraestructura comunitaria.

En cuanto al tipo de beneficio, los proyectos se distribuyen entre beneficios de Bienes (2 proyectos) y de Capacitaciones, cursos y charlas (2 proyectos).

En relación al tipo de temática, los proyectos corresponden a Calidad de Vida e Integración (2 proyectos) y a Educación (2 proyectos).

Respecto al tipo de destinatario, los proyectos están dirigidos a Adultos (2 proyectos) y a Comunidades (2 proyectos).

En relación a la distribución geográfica, existen 2 proyectos que se ejecutaron en la Región Metropolitana y 2 proyectos que se ejecutaron en la Región de Valparaíso.

Por último, al igual que con los proyectos calificados como Logrados, no fue posible identificar es una variable que incidiera significativamente en el nivel de logro obtenido por las iniciativas calificadas como Medianamente Logradas.

3.5.3. Proyectos no calificables

Respecto de los 16 proyectos que no fueron calificados, el 50% corresponde a proyectos a los que no se determinó una meta en la propuesta (8 proyectos), el 43,7% corresponde a proyectos que no reportaron indicadores en el informe de final (7 proyectos) y el 6,3% corresponde a un cambio de indicadores en el informe final (1 proyecto).

La gran mayoría de las iniciativas que no fue posible calificar, corresponde a proyectos regulares (14 proyectos), mientras que solo 2 iniciativas se constituyen como proyectos nuevos

En cuanto al tipo de beneficio, la mayoría corresponde al beneficio de Financiamiento de educación (7 proyectos), pero también hay proyectos que entregan beneficios de Apoyo psicosocial (4 proyectos), Capacitaciones, cursos y charlas (2 proyectos), Bienes (1 proyecto) y Prestaciones de salud (proyecto).

En relación al tipo de temática, la que tiene la mayor cantidad de proyectos asociados es Educación (9 proyectos), seguida por proyectos asociados a Salud (2 proyectos), Emprendimiento (2 proyectos) y Discapacidad (1 proyecto).

Respecto al tipo de destinatario, los proyectos están principalmente dirigidos a la Infancia (10 proyectos). Mientras que el resto está dirigido a Jóvenes (3 proyectos). Comunidad (2 proyectos) y Adultos (1 proyecto).

En relación a la distribución geográfica, todos los proyectos tienen ejecución en la Región Metropolitana, encontrándose un proyecto Nacional y 2 proyectos con representación en más de una región.

4. Perspectiva de logro de otros actores

Con el propósito de contrastar la evaluación de los proyectos con la percepción de los coordinadores técnicos, se aplicó la encuesta *on line*, que permitió recabar información respecto al logro alcanzado por los proyectos implementados, dando énfasis a la identificación de factores obstaculizadores y facilitadores y a la evaluación respecto a la asistencia técnica que han recibido.

La evaluación de los proyectos realizada dio cuenta de que casi la mitad presenta un diseño calificado como “no logrado” en las dimensiones calidad del diagnóstico y la pertinencia de los indicadores y resultados. A su vez se pudo constatar que la mayoría de los proyectos consideran indicadores de eficacia y cobertura, pero pocos incluyen de calidad, sin embargo, un 97% de los coordinadores técnicos de los proyectos aseguran que realizan evaluación de satisfacción usuaria como parte de sus procesos de seguimiento o evaluación final⁸. Esta situación podría ser explicada ya que las instituciones donatarias no necesariamente utilizan únicamente los indicadores que reportan en el formulario de presentación de proyecto, sino que mantienen un sistema de monitoreo de resultados de forma paralela, el cual puede estar dirigido a otros donantes o como mecanismo de evaluación interna.

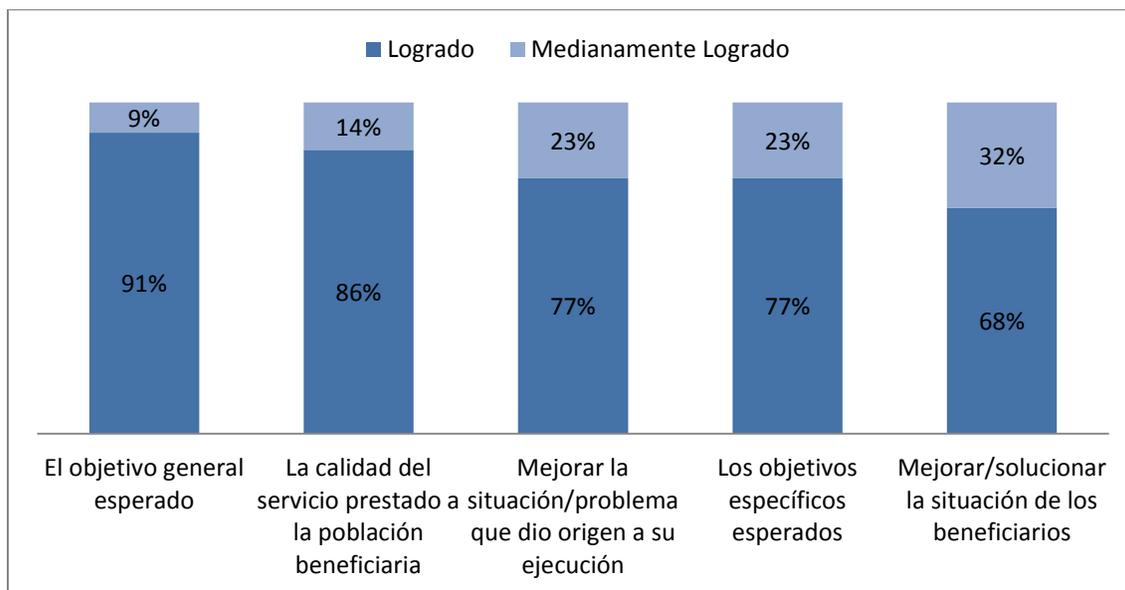
“Internamente tienen mapa de indicadores, plan de desarrollo e indicadores de gestión respecto a cada línea temática. Esto se revisa internamente porque es importante para ellos, pero no asociado al tema ley de donaciones. La ley para ellos es solo un complemento”. **(Representante de institución donataria, Hogar de Cristo).**

“Se hacen dos tipos de informe, uno para el donante y otro para el ministerio”. **(Representante institución donataria, Technoserve).**

De los proyectos finalizados, el análisis de resultados arrojó que un 81% tiene un nivel logrado en calificación global, cifra que es coincidente con la percepción de los coordinadores técnicos respecto a que un 91% de ellos declara que el objetivo general de la iniciativa tuvo un nivel adecuado de logro de acuerdo a lo programado. Además, se evidencia que la autoevaluación es positiva para los ámbitos “calidad del servicio”, “mejorar el problema que dio origen” y “objetivos específicos”, con calificaciones superiores a 75% de logro. Esta autoevaluación resulta interesante, dado que una de las principales deficiencias encontradas en la evaluación de proyectos fue la deficiente formulación de resultados esperados y los correspondientes indicadores que permitan una evaluación externa, sin embargo, los coordinadores técnicos entregan una evaluación de resultados, la cual puede estar basada en otros mecanismos de seguimiento o solo percepción.

⁸ Fuente: Encuesta online a coordinadores técnicos de los proyectos.

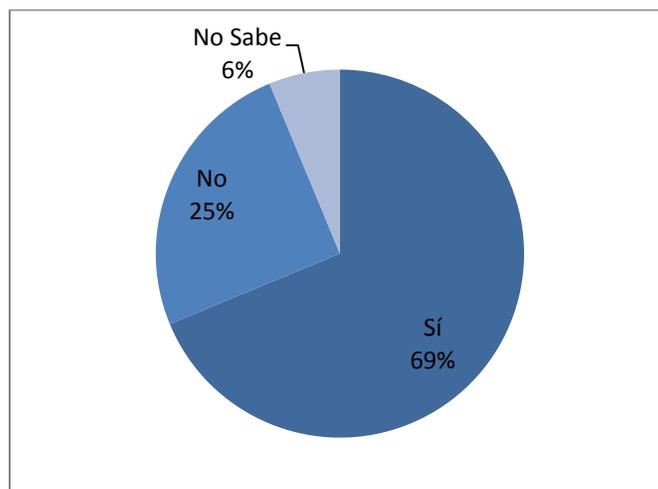
Gráfico N°9: Nivel de logro del proyecto (n=22)



Fuente: Encuesta online a coordinadores técnicos de proyecto

En relación al proceso de implementación de las iniciativas que fueron aprobadas por el Consejo, en primer lugar, según lo declarado por los encuestados, un 69% de los proyectos cuenta con una línea base de la población beneficiaria, lo que evidentemente complejiza la posibilidad de evaluar resultados finales de manera más robusta para quienes no cuentan con ningún referente para comparar. De todas maneras, se destaca que todos los proyectos declaran contar con instrumentos de seguimiento y monitoreo para la implementación de éstos.

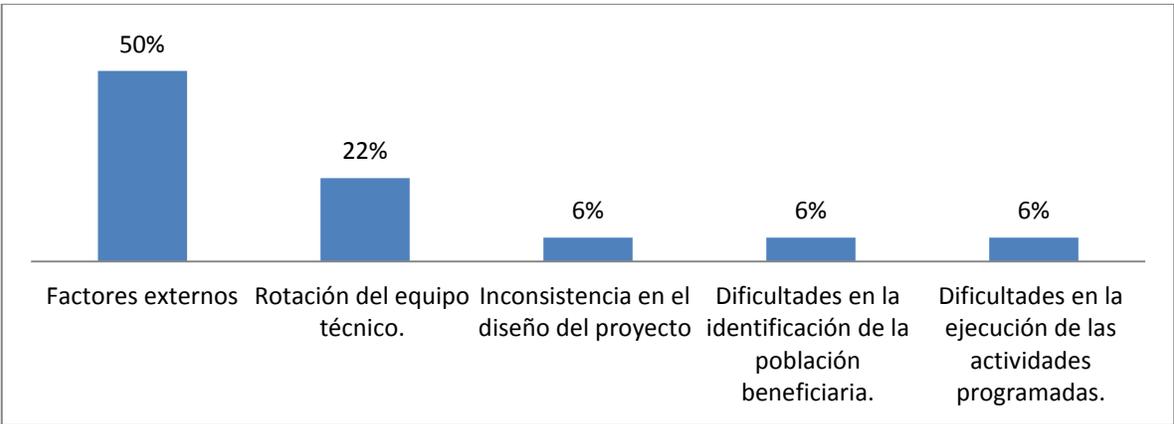
Gráfico N° 10: Existencia de Línea base de la población beneficiaria. (n=32)



Fuente: Encuesta online a Coordinadores Técnicos de proyecto

Respecto a las dificultades emergentes durante el proceso de implementación, un 36% de los coordinadores técnicos de los proyectos declara que éste no presentó ningún tipo de dificultad. Entre quienes sí encontraron obstaculizadores, los principales problemas estarían relacionados con factores externos, es decir, el incumplimiento de los supuestos o surgimiento de elementos contextuales nuevos e impredecibles, declarado en la mitad de los encuestados. A su vez, un 22% de los proyectos declara haber tenido dificultades por temas de rotación del equipo. En menor medida destacan las inconsistencias del diseño, las dificultades en la identificación de la población beneficiaria y las dificultades en la ejecución de las actividades programadas. Sin duda, las dificultades asociadas a la inconsistencia del diseño, a la identificación de la población beneficiaria y a la ejecución de actividades programadas son posibles de atenuar de manera efectiva proporcionando o mejorando la asistencia técnica en sus procesos.

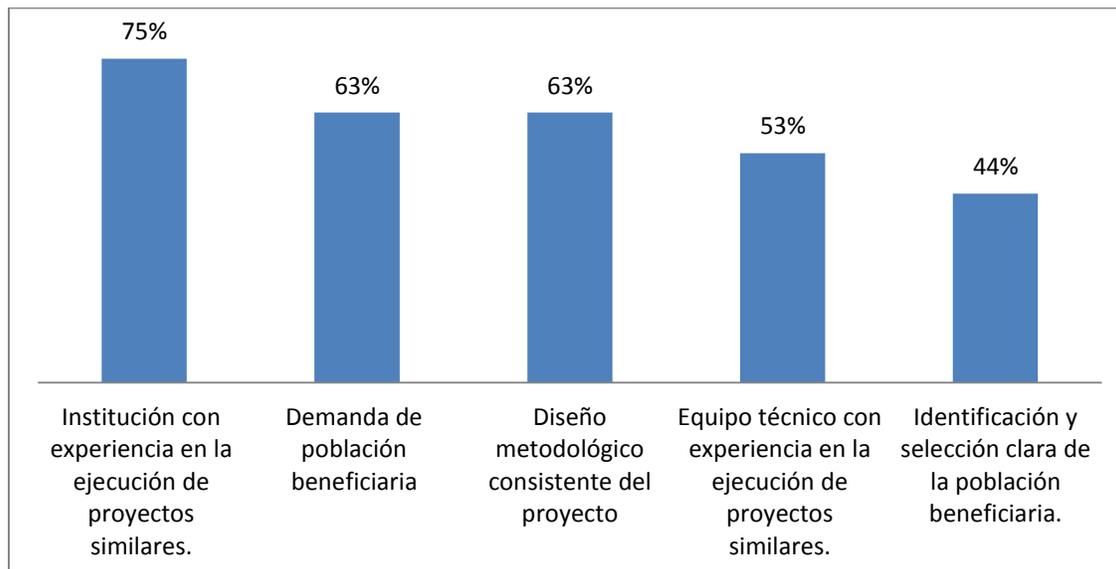
Gráfico N° 11: Obstaculizadores en el proceso de implementación. (n=32)



Fuente: Encuesta online a Coordinadores Técnicos de proyecto

Con respecto a los principales facilitadores identificados por los encuestados para la implementación de los proyectos, destacan principalmente la experiencia de la institución en la ejecución de proyectos similares (75%), seguido por la demanda de la población beneficiaria por recibir los servicios asociados al proyecto junto con un diseño metodológico consistente del proyecto, que alcanzan más de un 60%. Finalmente, destaca en alrededor de la mitad de los encuestados la experiencia del equipo técnico en la ejecución de proyectos similares y la identificación certera y selección clara de la población beneficiaria.

Gráfico N°12: Facilitadores en el proceso de implementación. (n=32)



Fuente: Encuesta online a Coordinadores Técnicos de proyecto

Asimismo, la visión de los beneficiarios directos entrega una perspectiva alentadora respecto a la calidad de la prestación recibida. En general, manifiestan estar satisfechos con la participación en el proyecto, evalúan positivamente la información entregada y perciben que la ejecución fue realizada de acuerdo a lo comprometido.

Totalmente favorables, me sirvió mucho, para organizar todo mi negocio. Me dejaron la inquietud de aprender en curso, libros, en donde yo quiera buscar, y eso hice y me he llenado de libros para mejorar aún más mi negocio (...) No, todo claro y completo. Me gustó mucho la metodología que usaron. **(Representante Beneficiario directo de proyecto, Technoserve).**

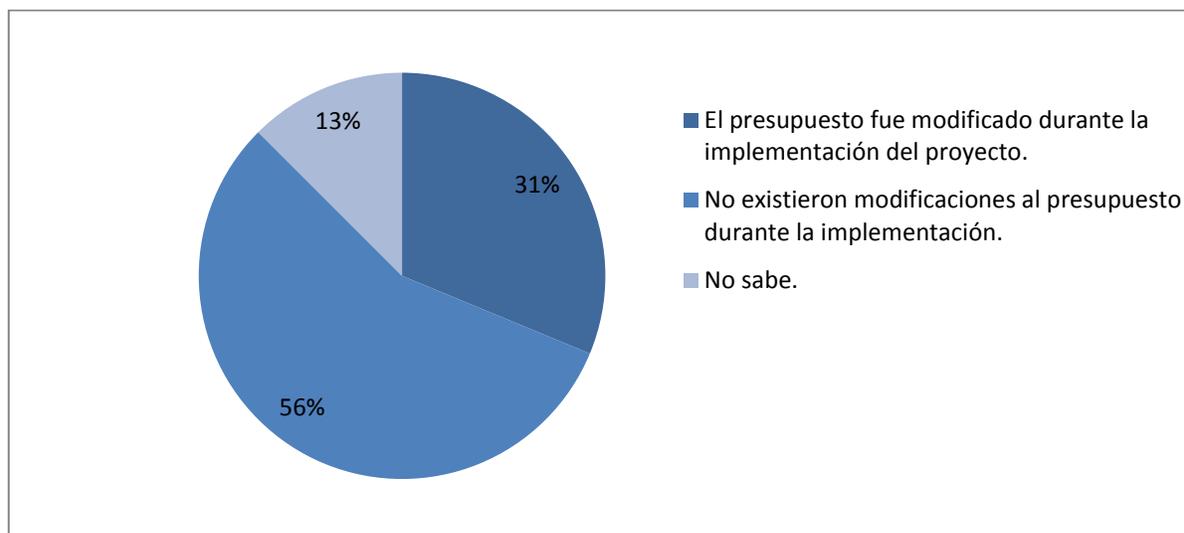
Si, a toda la gente de la población le sirvió mucho para ahorrar agua y no derrochar (...) Fíjate que no, estuvo bueno, porque nos enfocamos a lo que teníamos que ver en el proyecto. **(Representante Beneficiario directo de proyecto, Urbanismo Social).**

Todo se cumplió como debía ser y en el orden que debía ser (...) súper bueno, yo terminé súper contenta, si tuviera que ponerle una nota para mí fue un 7, la experiencia en general, el servicio y todo, totalmente conforme con el resultado **(Representante Beneficiario directo de proyecto, Enseña Chile).**

Con respecto a la gestión financiera, como se puede observar en el gráfico N° 13, alrededor de un tercio (31%) de los entrevistados declara haber realizado modificaciones al presupuesto durante la implementación, mientras que un 13% se abstiene de asegurarlo. Esta situación es muy relevante para comprender la ejecución presupuestaria de los proyectos, dado que si se realizan

modificaciones, éstas debieran estar claramente explicitadas en el informe final, y así, permitir una evaluación atinente a lo que efectivamente se programó.

Gráfico N°13: Modificaciones presupuestarias durante la implementación. (n=32)



Fuente: Encuesta online a Coordinadores Técnicos de proyecto

5. Conclusiones

5.1. Sobre el proceso de formulación de proyectos (evaluación ex ante):

Respecto al diseño de los proyectos, a través de la evaluación se identifica como el ámbito más débil la pertinencia de indicadores y resultados, situación que perjudica la globalidad del sistema de evaluación, ya que una formulación incorrecta impide el desarrollo de una adecuada evaluación ex post de proyectos. Los indicadores constituyen un aporte para dar cuenta de los compromisos de las instituciones donatarias y reportar el logro alcanzado, cuando son formulados correctamente y, con metas claras, fórmulas de cálculo adecuadas y medios de verificación pertinentes. Con una adecuada retroalimentación en la formulación de indicadores, se reduciría considerablemente el número de indicadores no calificables por no comprometer meta, situación que permitiría una evaluación de calidad, tanto del diseño de las iniciativas como de los resultados futuros. Asimismo, se debe dar especial importancia al diagnóstico, de manera de asegurar la pertinencia de los servicios y prestaciones dirigidas a los beneficiarios.

Respecto a la caracterización de los proyectos, la categorización de temáticas que actualmente está vigente no es excluyente y resulta insuficiente para dar cuenta de la especificidad de cada proyecto financiado. Para abordar esta situación, se propone incorporar una categorización de tipo de

beneficios, a partir de la categorización de servicios/beneficios sociales que el Ministerio de Desarrollo Social formuló, la cual permitiría identificar con claridad el ámbito central de intervención de cada iniciativa.

Respecto a la identificación del tipo de proyecto que se financia, actualmente diferencia si se encuentran en estado de avance o finalizados, lo que no permite identificar la naturaleza de las iniciativas. Para avanzar en la complementariedad de información, sería conveniente considerar las categorías de nuevo, regular y emergente, dado que aportaría a los donantes a visualizar con facilidad el tipo de iniciativa que están financiando y aclararía ámbitos de funcionamiento al monitoreo de parte de la Secretaría Técnica.

En relación a la identificación de las coberturas de cada proyecto, se concluye que no existe claridad en las instituciones donatarias para estimar el número de beneficiarios, ya que en algunas oportunidades se reporta el número de beneficios o atenciones entregadas, lo cual puede generar confusión en el cálculo de costo por beneficiario y en entender el ciclo de atención efectiva del proyecto a una determinada persona. En este sentido, sería relevante avanzar en la identificación de coberturas, entendidas como el número de personas que reciben un servicio, haciendo clara distinción de los cupos disponibles del proyecto (en lógica de las atenciones que se realizan).

Continuando con el análisis de los beneficiarios de proyectos, se debe distinguir la población directa e indirecta de un proyecto, en especial, en aquellos proyectos dirigidos a la comunidad y asociados a la temática de calidad de vida e integración, ya que suelen trabajar con poblaciones amplias (barrios), lo cual implica una definición clara de qué se entiende por beneficio directo.

5.2. Sobre el proceso de seguimiento y monitoreo de los proyectos (evaluación durante):

A partir del análisis del proceso de evaluación de iniciativas que están en desarrollo, se identifica la necesidad de reportar los resultados esperados para el período de reporte (anual), aun cuando en el formulario de postulación no hay metas de resultados por período. Por ende, se estima necesario contar con un formulario de Informe de Avance diferenciado del Informe Final, que permita evidenciar los avances acumulados al período correspondiente.

Se propone la creación de un Informe de Avance que permita llevar a cabo un monitoreo efectivo del proyecto, dando cuenta de los facilitadores, obstaculizadores y eventuales modificaciones técnicas, presupuestaria y operativas que se hayan adoptado durante la primera mitad del período de implementación y que sea relevante reportar a la Secretaría Técnica.

De esta manera, el Ministerio de Desarrollo Social adopta un rol más activo en el seguimiento a las iniciativas financiadas por esta vía y le permite entregar de manera oportuna observaciones y recomendaciones a las instituciones donatarias para que adopten medidas correctivas y remediales en caso de que existan dificultades en el desarrollo de los proyectos. Asimismo, permite aprobar/rechazar las modificaciones y ajustes que la institución donataria propone, identificando

cuando los ajustes propuestos modifican sustancialmente el proyecto inicialmente presentado y eventualmente debe ser reformulado y presentado nuevamente al Banco de Proyectos. No obstante, estas aspiración requiere contar con una estructura administrativa y técnica que permita a la Secretaría Técnica llevar a cabo estas funciones en todas las regiones, para lo cual, sería conveniente contar con SEREMIS de Desarrollo Social con las atribuciones necesarias para desarrollar estos procesos.

5.3. Sobre el proceso de evaluación final (evaluación ex post):

A partir del análisis de la gestión presupuestaria, se concluye la necesidad de que el formulario de Informe Final solicite de manera explícita el monto de aporte propio que realizó la institución donataria, entendido como aquellos recursos que son gestionados internamente (considerando aportes propios, aportes del Estado y donaciones), pero que contribuyen al financiamiento directo del proyecto. De otra forma, el análisis de la gestión presupuestaria tiene un sesgo, ya que no considera estos aportes que están en directa relación al costo por beneficiario, al cumplimiento del servicio/beneficio entregado y un costo real del proyecto.

Respecto al reporte de los resultados del proyecto, se identifica que una inadecuada formulación incide en la factibilidad de realizar la evaluación, por ende, se sugiere solicitar a las instituciones que desarrollen indicadores vinculados a los objetivos específicos del proyecto. Esto permitirá que las entidades puedan dar cuenta del estado de avance de sus proyectos en relación a los objetivos planteados y así los indicadores no se desmarcarán de éstos.

Además, se identifica que el formulario de postulación si bien distingue los períodos que organizan el presupuesto, no necesariamente se detalla a cuál corresponde (mes, semestre o año) y cuál es la fecha asociada (ej: agosto, 2015), que facilite la comparación de recursos programados a la fecha y los recursos ejecutados, lo cual incide en el monitoreo de la gestión.

La evaluación de la gestión presupuestaria en relación a la cobertura alcanzada, permite identificar que si bien un 16% de los proyectos no recauda los montos programados, aun así cumplen con la cantidad de beneficiarios indicados, lo que implica reducciones significativas (variación negativa sobre un 75%) en los costos por beneficiario respecto a lo planificados inicialmente. Esta situación puede ser explicada por el aporte de otros recursos en la gestión del proyecto, no obstante, no es información que se solicite, por ende, las instituciones no la reportan.

En relación al cálculo de costo por beneficiario, un 40% de los proyectos no sufre variaciones significativas en los costos por beneficiario a los presentados en un inicio (variación menor a un 25%), correspondiendo a proyectos con altos niveles de logro en cobertura y presupuesto. Sin embargo, se debe avanzar en el tipo de reporte de esta información, en la incorporación de todo tipo de financiamiento y homologando el costo a una misma unidad de medida, es decir beneficiario directo, diferenciado de las atenciones y de los beneficiarios indirectos.

III. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA LEY DE DONACIONES CON FINES SOCIALES

El análisis del Sistema de Gestión de la Ley de Donaciones con Fines Sociales se estructuró a partir de las etapas de postulación y evaluación ex ante, implementación y monitoreo, y de cierre y evaluación ex post, dando cuenta de los contrastes entre la perspectiva de las instituciones donatarias y las definiciones oficiales, las cuales emergen de la Secretaría Técnica que implementa el sistema de gestión de la ley de donaciones con fines sociales y la correspondiente documentación que la regula.

1. Proceso de postulación/Evaluación ex ante

1.1. Registro de Donatarios

El análisis de la incorporación al Registro de Donatarios fue abordado considerando los pasos previos a la postulación al Banco de Proyectos, desde la necesidad de las instituciones de inscribirse y así formalizar su calidad de instituciones donatarias susceptibles de recibir donaciones mediante esta normativa. Además, se consideraron los procedimientos formales establecidos para desarrollar esta gestión.

Respecto al procedimiento de registro que se encuentra establecido, según documentos oficiales del Ministerio de Desarrollo Social e información corroborada con el equipo de la Secretaría Técnica, la postulación de iniciativas al Banco de Proyecto tiene como primer requisito, que las instituciones estén incorporadas en el Registro de Donatarios. Este procedimiento está establecido en el Reglamento de la Ley de Donaciones con Fines Sociales (aprobado el 04 de marzo de 2014), el cual ha sido simplificado, eliminando requisitos que resultaban costosos y complejos para las instituciones donatarias, como la nómina de beneficiarios, copia notarial de estatutos, certificado de vigencia con directorio, etc.

A partir del envío de la solicitud de inscripción en el Registro de Donatarios, la Secretaría Técnica tendría quince días corridos para evaluar la solicitud, si es que esta evaluación sea positiva, esta situación se informa en sesión del Consejo. En caso de existir observaciones, el Consejo aprueba el envío de una notificación a la Institución solicitante, quien tiene treinta días corridos para subsanar las observaciones realizadas por el Ministerio. Si la evaluación que realiza la Secretaría Técnica considera que no existen reparos o si éstos son subsanados, los antecedentes serán presentados al Consejo, quien determinará respecto a la incorporación al Registro de Donatarios.

Desde la mirada de los entrevistados, la inscripción en el Registro de Donatarios es un proceso percibido como simple y poco engorroso, que no representa mayores complicaciones en cada una de las instituciones.

Respecto a la motivación que las instituciones manifiestan para inscribirse en el registro, es factible concluir a partir de las entrevistas a los responsables del proceso de postulación, que en la mayoría de los casos la relación entre donatarios y donantes existe previo a la postulación del proyecto, e incluso previo al registro como donatarios. En este sentido, la motivación de ingresar el Registro de donatarios se relaciona a la necesidad expresa que las instituciones tienen de establecer y fortalecer su relación con donantes, haciendo factible la recepción de donaciones.

“El vínculo con la empresa es previo a la ejecución de este proyecto. La primera versión del proyecto fue con financiamiento directo, pero las versiones siguientes fueron a través del Banco de Proyectos, con la misma empresa que nos financia”. **(Representante de institución donataria, Fundación Casa de La Paz).**

*“Si, o sea, en la medida que nos donen mantenemos los vínculos desde antes de la postulación.”***(Representante de institución donataria, Corporación Forja).**

“Para contactar a los donantes, les presentamos el proyecto y les contamos de la modalidad de financiamiento vía Ley de donaciones sociales.” **(Representante de institución donataria, Fundación Junto al Barrio).**

“Antes sólo teníamos de la Ley de Rentas, y teníamos mucha gente que nos donaba sin pedir nada a cambio. Ahora nos llaman y piden el certificado de donación para el beneficio tributario. Hay gente que se acerca y dice que solo puede donar si estas en el Banco de Proyectos **(Representante de institución donataria, Fundación DEBRA).**

“A ellos les interesan dos cosas, una es descontar, el beneficio tributario, y la otra porque si el Banco de Proyectos los acepta, significa que es un buen proyecto; y eso es súper importante, porque la calidad del proyecto es buena, porque son personas especialistas en el tema”. **(Representante de institución donataria, Fundación Ilumina).**

Una vez establecida esta formalidad entre las instituciones donatarias y la Secretaría Técnica, y con el objetivo de apoyar a las instituciones en la postulación de proyectos al Banco de Proyectos, la Secretaría Técnica del Ministerio convoca a una reunión a las instituciones que se han incorporado al Registro de Donatarios, con el propósito de presentarles la institucionalidad del Ministerio de Desarrollo Social, de la Ley de Donaciones con Fines Sociales y quiénes integran el Consejo de Donaciones Sociales. Además, en esta reunión expositiva y explicativa del Sistema, se abordan los temas centrales asociados al funcionamiento del Banco de Proyectos que se identifican a continuación:

- Quienes pueden postular.
- Plazos de postulación.
- Tipo de beneficiarios a los que está destinado.
- Documentación que se debe presentar.

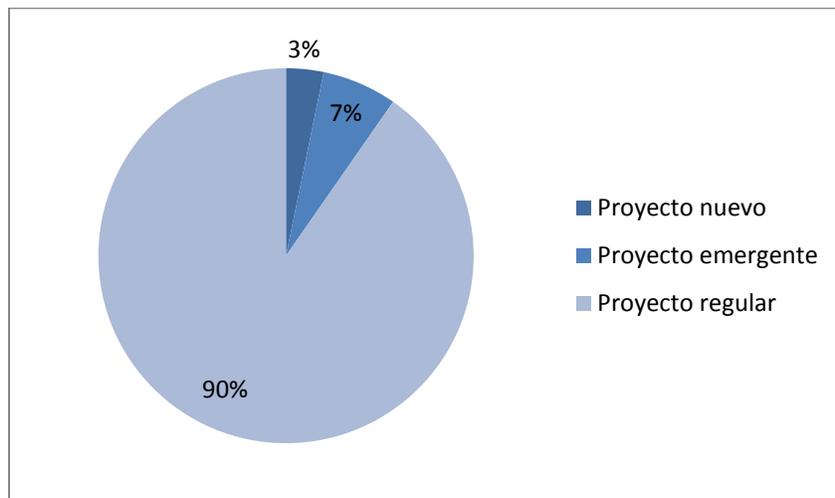
- Plazos para entrega de postulaciones.
- Qué beneficios tienen las iniciativas elegibles.
- Beneficios tributarios otorga la ley.
- Ejemplo de cálculo de beneficio tributario para una empresa donante.

Esta presentación se realiza mensualmente para la Región Metropolitana y están invitadas a asistir todas aquellas instituciones que se hayan incorporado al Registro de Donatarios. El equipo de la Secretaría Técnica del Ministerio señala que no existe una instancia regular en la que esta presentación se realice para las instituciones que no tienen sede en la Región Metropolitana.

1.2. Formulación del proyecto

En relación a la formulación de los proyectos y a partir de la información declarada por los coordinadores técnicos de los proyectos, el 90% de los proyectos considerados en esta evaluación corresponden a proyectos regulares, es decir, a una línea programática permanente de la institución donataria (Gráfico N° 14). Apenas un 7%, correspondiente a 2 proyectos, son nuevos, es decir, acciones específicas y acotadas que serán ejecutadas por la institución. Por último, el 3% declaran ser proyectos emergentes, correspondientes a iniciativas que de manera incipiente (exploratoria o piloto) ya se están ejecutando desde la institución.

Gráfico N° 15: Tipo de proyecto (n=32)



Fuente: Encuesta online a Coordinadores Técnicos de proyecto

Lo expuesto anteriormente, deja en evidencia la tendencia de que el financiamiento a través de Ley de Donaciones con Fines Sociales beneficia en mayor medida a las instituciones con proyectos a largo plazo, cuya prestación de servicios implican gastos permanentes, y no necesariamente a proyectos específicos con fecha de inicio y término, relegando a los proyectos más acotados o focalizados.

El proyecto es una iniciativa regular de Enseña Chile, toda la gestión de la Fundación se constituye como el proyecto. (Representante de institución donataria, Fundación Enseña Chile).

Totalmente regular, es lo que nosotros hacemos (Representante de institución donataria, Corporación Forja).

Es una iniciativa regular. Nosotros tenemos un área de educación ambiental y este proyecto se inscribe dentro de esta área programática. (Representante de institución donataria, Fundación Casa la Paz).

Este es un proyecto que se hace en el Banco Itaú desde hace 12 años, y desde hace 4 años se acoge al beneficio tributario. (Representante de institución donataria, Fundación Itaú).

“(el financiamiento a través de ley de donaciones sociales) como proyecto no, como concepto de línea temática si, lo que pasa es que nosotros ya operamos con todo esto internamente, tenemos nuestro mapa de indicadores, nuestro plan de desarrollo, indicadores de gestión por línea, pero no por la Ley de Donaciones que para nosotros sólo es un complemento más”. (Representante de institución donataria, Hogar de Cristo).

En relación al diseño del proyecto que se presenta, todos los entrevistados declaran que las iniciativas han sido elaboradas por equipos internos de las instituciones, lo que da cuenta que no existen experiencias de externalización de este proceso. Además, se concluye que existe una gran diversidad en la conformación de los equipos a cargo de esta etapa, identificando casos cuyo encargado ha sido una sola persona (como el encargado o jefe de proyecto), un equipo de profesionales (proveniente de una o distintas áreas de la organización), o bien, la institución cuenta con un área especializada a cargo de elaborar los proyectos.

“Solo yo estoy a cargo de la formulación del proyecto”. (Representante de institución donataria, Fundación Itaú).

“El área de desarrollo lideró el proceso, pero delegamos algunas secciones a otras áreas de la Fundación”. (Representante de institución donataria, Fundación Enseña Chile).

“Tenemos dos unidades especializadas en ese tema, está la que depende de mí, la Subgerencia de convenios, que ve la formalidad administrativa y la consistencia técnica de la presentación. Además, hay una Unidad Técnica, que genera proyectos por línea temática, porque acá en Hogar de Cristo tenemos varias líneas temáticas como educación inicial hasta adultos mayores y cada línea temática tiene a un encargado técnico que es el responsable de hacer el proyecto”. (Representante de institución donataria, Hogar de Cristo).

Desde la perspectiva de los entrevistados, la formulación misma del proyecto no se identifica como un proceso difícil. Por un lado, al ser en su mayoría proyectos regulares de las instituciones, se declara una cierta experticia en el tema, lo que generaría confianza en los equipos. Además, se identifica la existencia de procedimientos estandarizados internos que permiten agilizar la

formulación de nuevos proyectos, adaptando diseños antiguos a partir del reemplazo de ciertos componentes.

Sin embargo, en lo que respecta al formulario de postulación se identifican algunas complicaciones, percibiendo que el proceso puede ser engorroso, dada la cantidad de especificaciones que se solicitan, las cuales son difíciles de prever por los equipos, o bien, faltan competencias técnicas internas para abordarlas.

“El formulario es un poco largo de llenar, creo que es engorroso y complicado, piden muchos detalles que en realidad no son relevantes, mucha descripción”. **(Representante de institución donataria, Corporación Forja).**

“Lo que empieza a ser engorroso es el tema de detallar por actividades, creo que bastaría por explicar los componentes, uno podría hacer un cronograma (...) Cazarse con dos o tres indicadores de resultado más que de producto, porque empieza a hacer más complejo el Informe”. **(Representante de institución donataria, Fundación Urbanismo Social).**

No obstante, también se valora este formulario como un instrumento que permite sistematizar, ordenar y elaborar un proyecto con toda la información necesaria, facilitando el preguntarse por aspectos no considerados en el diseño preliminar de cada iniciativa.

“Ha sido una ayuda para nosotros el formulario, porque hemos podido ordenar el proyecto, no diría que falte información” **(Representante de institución donataria, Fundación Ilumina).**

“Es bueno que haya harto detalle porque tienen que ser proyectos serios los que estén en el Banco de Proyectos. Hay que pensar bien que poner en las distintas secciones y como lo postulamos al principio de nuestra fundación, tuvieron que responder muchas preguntas que no se habían hecho todavía”. **(Representante de institución donataria, Fundación Enseña Chile).**

1.3. Postulación del proyecto

La reglamentación vigente establece que las Instituciones Donatarias deberán presentar al Ministerio los proyectos o programas en los formatos establecidos en las nuevas Bases para la Postulación de Proyectos y Programas para Donación Directa (marzo de 2015). En estas Bases, se define que las entidades que pueden postular son Corporaciones y Fundaciones y Establecimientos Educativos que tengan proyectos destinados a la prevención o rehabilitación de adicciones de alcohol o drogas.

Los beneficiarios de los proyectos o programas, según establece el Reglamento pueden ser:

- Personas con escasos recursos y/o en situación de discapacidad.
- Personas de escasos recursos en riesgo y/o afectas a una adicción de alcohol y/o drogas.

- Apoderados y/o estudiantes de establecimientos educacionales en riesgo y/o afectos a una adicción de alcohol y/o drogas.

Para postular un proyecto, las entidades deben completar el Formulario de Proyectos que corresponde al Anexo A de las Bases de Postulación y enviarla por correo electrónico al Banco de Proyectos. La recepción de las iniciativas está abierta permanentemente y existe un plazo de quince días corridos contados desde la fecha de presentación del proyecto para que la Secretaría Técnica realice un examen de admisibilidad y una precalificación técnica.

A partir de la información proporcionada por la Secretaría Técnica, el proceso de formulación del proyecto y su examen de admisibilidad están íntimamente ligados, ya que al hacer este primer examen, la Secretaría Técnica comienza a apoyar el proceso de postulación de los proyectos. Este apoyo se desarrolla prestando asesoría metodológica en la formulación de iniciativas que lo requieran. El tipo de asesorías que se desarrollan son variados y van desde cómo redactar un objetivo, corregir inconsistencias y generar indicadores que permitan monitorear el estado de avance de los proyectos.

En esta línea, la Secretaría Técnica reconoce la dificultad que significa para algunas Instituciones Donatarias el desarrollo de una adecuada postulación de proyectos. Esta situación, podría estar vinculada a la ausencia de especialistas en formulación de proyectos dentro de las instituciones, generalmente en organizaciones pequeñas que no cuentan con equipos especializados en la formulación de proyectos.

“Me demoré mucho en hacer el primer proyecto, pasándolo mal. En la medida que solicite apoyo, me la dieron, nos recibieron. (Representante de institución donataria, Fundación DEBRA).

A pesar de los plazos que se encuentran claramente especificados en el Reglamento y las Bases para la postulación de proyectos y programas 2015, las instituciones donatarias perciben que no hay claridad sobre el proceso de postulación, identificando una falta de formalidad de los procedimientos y los canales de comunicación con la Secretaría Técnica, lo que dificulta el proceso general de postulación.

“La plataforma no ha funcionado, y cuando revisamos la página web, nos dimos cuenta de que había que enviar un correo electrónico (...) En general la vía de comunicación no es clara, quizás la información llega directamente al Hogar de Cristo, pero no nos enteramos a tiempo de, por ejemplo, los cambios de las Bases.” (Representante de institución donataria, Fundación Súmate).

“No se nos comunicó formalmente los cambios de las Bases. Me pasó varias veces que nos decían que cambiaron el formulario después de que preparábamos los proyectos. Ahora recibimos las observaciones después de que los proyectos son rechazados y perdemos tiempo en volver a postular, siendo que deberían realizar esas observaciones antes de la presentación

al Consejo, lo que retrasa el inicio del proyecto". (Representante de institución donataria, Fundación Mi Parque).

Las instituciones identifican una falta de formalidad en la entrega de información respecto a los plazos y los tiempos de corrección de proyectos presentados para su evaluación. En este sentido, se requiere con especial importancia formalizar y socializar este proceso, generando nuevos mecanismos de traspaso de información, para involucrar a las instituciones de manera activa a este proceso.

Se deben informar mejor los plazos, la última vez tuvimos un problema grave por el atraso en la aprobación del proyecto. Estuvimos 5 meses sin recibir financiamiento producto de las observaciones al proyecto y el cambio fue muy menor. Terminamos con un presupuesto un poco más detallado, pero exactamente con los mismos ítems de gasto y mismas actividades. (Representante de institución donataria, Technoserve).

Es necesario que exista un equipo más grande, porque se requiere mayor cantidad de personas para atender los requerimientos de la instituciones, que me imagino son muchos. (Representante de institución donataria, Fundación Itaú).

Las observaciones tienen que llegar con tiempo para que los corrijamos, y nos deberían dar puntos específicos de lo que fue mal evaluado. (Representante de institución donataria, Fundación Ilumina).

Frente a la percepción que manifiestan las instituciones respecto al proceso de postulación, emergen algunas propuestas dirigidas a mejorar los sistemas de soporte comunicacional, de manera que sean más fluidos y efectivos. En este sentido, la plataforma informática se constituye como una oportunidad para promover la comunicación y ordenar la información, de manera de facilitar la retroalimentación y automatizar los procesos.

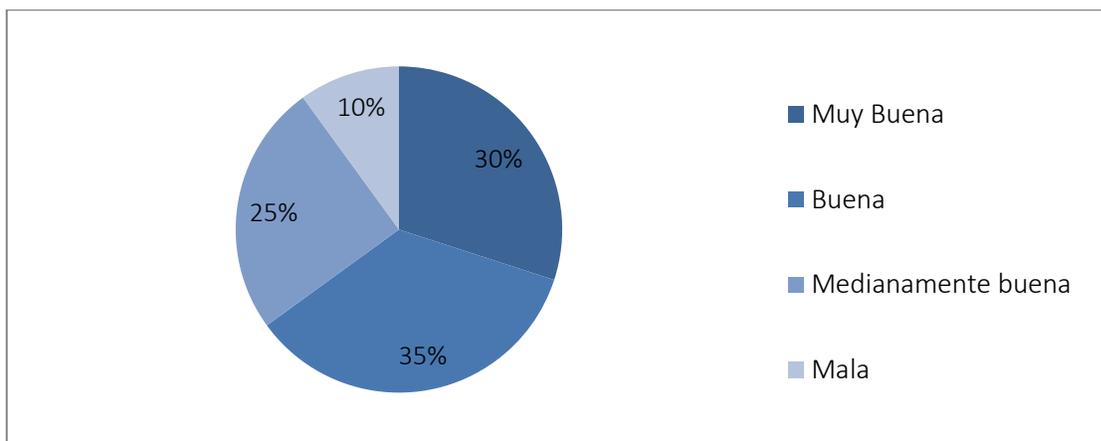
La plataforma funcionaba bien, por esa vía deberían hacerse las observaciones también, que no sea solo para subir los proyectos, sino que a través de esa vía tengamos la posibilidad de intercambiar información y quede registro de todas las acciones asociadas al proyecto. (Representante de institución donataria, Fundación Súmate).

Creo que todo lo que es donaciones debe estar más automatizado, hay que mandar los certificados en papel al Ministerio, debiera ser un certificado electrónico. Las donaciones funcionan todas conceptualmente iguales, entonces la lógica es re parecida, me pregunto porque no habrá una plataforma única para registrar los proyectos y emitir los certificados. Eso es armar todo un sistema. (Representante de institución donataria, Fundación Belén Educa).

Los certificados hay que hacerlos a mano, y tengo socios que todos los meses me piden un certificado y eso es súper tedioso y poco práctico, no es online. Tengo que hacer 8 o 9 certificados y mandarlos al Ministerio para que me lo timbren. (Representante de institución donataria, Fundación DEBRA).

Al observar la evaluación de la asistencia técnica provista por el equipo de la Secretaría Técnica en la etapa de formulación de proyecto, se destaca que un 66% de los coordinadores técnicos declara haber recibido asistencia técnica durante este período. De este grupo, un 65% reporta que fue “buena o muy buena”, un 25% “medianamente buena” y sólo un 10% la evaluó como mala.

Gráfico N°15: Evaluación de la asistencia técnica durante la formulación del proyecto. (n=21)



Fuente: Encuesta online a Coordinadores Técnicos de proyecto

Desde la perspectiva de los entrevistados se evidencia una mayor crítica al proceso, manifestando, por un lado, que las observaciones a la postulación suelen demorar más de lo deseado, dificultando la organización interna de los equipos en función de los plazos establecidos. Por otro lado, los entrevistados declaran haber orientado las correcciones bajo un criterio de practicidad con el fin de obtener la aprobación de la propuesta. No obstante, igualmente se destacan experiencias satisfactorias, cuáles están ligadas a la persona específica de la Secretaría Técnica que estableció contacto y vinculación con la institución.

“Casi siempre hacen observaciones, y nosotros lo modificamos porque nos obligan, la mayoría de las veces no entienden la lógica detrás de los costos, entonces hay que explicar la lógica de remuneraciones, de gastos operacionales, ítem por ítem”. **(Representante de institución donataria, Hogar de Cristo).**

“Depende mucho del asistente técnico que le toca a cada institución. Deberían estar más normados los procesos, en relación al tiempo de ingreso, aprobación y selección del proyecto.” **(Representante de institución donataria, Fundación Junto al Barrio).**

“Hay buena disposición, de hecho me han llamado para orientar en la adecuación de los indicadores. En general he recibido muy buena atención de parte del equipo del Ministerio. En ocasiones es complejo encontrarlos, porque están súper sobrepasados, pero la atención es buena”. **(Representante de institución donataria, Fundación Itaú).**

A partir de estas declaraciones y teniendo claridad de los plazos establecidos, se concluye la necesidad de reforzar en las instituciones, que la evaluación y aprobación del Consejo constituye un

acto formal de evaluación, al cual las instituciones pueden acceder mediante la revisión de cada Acta de Sesión. Además, se identifica la necesidad de focalizar la asistencia técnica en la etapa de diseño según sea pertinente, ya que en ella se definen aspectos cruciales que permiten planificar y anticiparse a eventuales reformulaciones por problemas de inconsistencia o falta de definición de la población beneficiaria. Los equipos internos de las instituciones donatarias valorarían contar con este tipo de apoyo en un sentido amplio, que signifique un aporte sustantivo a la formulación y que trascienda las observaciones únicamente presupuestarias.

“Yo creo que estar un poco más informado de la asistencia técnica, porque no recuerdo que esta vinculación haya sido muy cercana o lo habría aprovechado mucho más, sobre todo porque instituciones como las nuestras tienen hartas dudas, sobre todo para completar esos formularios”. **(Representante de institución donataria, Corporación Forja).**

“Sería súper bueno que den una capacitación en formulación de proyectos, antes una niña del Consejo nos daba un curso y explicaba la Ley, el Sistema, todo. Tengo ideas de otros proyectos cualitativos, pero no sé bien cómo reportar y si fallan los pacientes, no sé cómo hacerlo, es mucho más variable y no puedo responder a todos los indicadores”. **(Representante de institución donataria, Fundación DEBRA).**

“Si van a hacer observaciones a los proyectos, desde el punto de vista técnico, que sean observaciones más complejas, no sea solo relacionado a lo financiero, que nos retroalimente más a nuestra gestión”. **(Representante de institución donataria, Fundación Casa la Paz).**

“En la parte de postulación no hay mayores inconvenientes, ahora el formato es engorroso, inentendible a veces y más enfocado en los presupuestos, a mí no me facilita nada, es un cacho internamente hacer cuadrar el presupuesto y que sea entendible para el otro”. **(Representante de institución donataria, Hogar de Cristo).**

1.4. Pre-calificación Técnica

Una vez que los proyectos son categorizados como admisibles, la Secretaría Técnica realiza la precalificación técnica de los mismos⁹. Para esta etapa se utiliza la Ficha de Evaluación de la Secretaría Técnica, que corresponde al Anexo D de las Bases, la cual fue actualizada durante el último año, incorporando nuevos criterios de evaluación e incluyendo puntajes mínimos de admisibilidad por ítem, para así evitar que proyectos muy débiles en un área fueran admisibles.

Una vez realizado el análisis de admisibilidad y la precalificación, la Secretaría Técnica presenta los antecedentes al Consejo, que tiene un plazo de 30 días corridos para pronunciarse sobre la elegibilidad de los proyectos, según consta en las Bases¹⁰. De ésta manera, es el Consejo la entidad

⁹ Como se señaló anteriormente, el Reglamento y las Bases indican que el plazo para realizar el análisis de admisibilidad y precalificación técnica es de quince días corridos desde la fecha de presentación del proyecto.

¹⁰ A pesar del plazo estipulado de 30 días corridos, el Consejo se pronuncia en cada sesión.

que adopta las decisiones respecto la incorporación de un proyecto al Banco de Proyectos y el rol del Ministerio se circunscribe a la evaluación de admisibilidad, precalificación y presentación de los antecedentes necesarios para que el Consejo tome una decisión *“El examen de admisibilidad y la precalificación efectuada por el Ministerio podrán ser considerados por el Consejo, pero no serán vinculantes para la calificación que a éste corresponda efectuar.”* (Reglamento, pág. 8).

A pesar de no estar incluido dentro de las Bases o del Manual de Procedimiento del Consejo, el equipo de la Secretaría Técnica señala que los proyectos pueden obtener las siguientes calificaciones:

- a. **Aprobado:** proyecto queda aprobado porque cumple con todas las condiciones y se envía certificado de aprobación de proyecto.
- b. **Pendiente:** Se solicitan más antecedentes en relación al proyecto y luego que los entreguen se ingresan nuevamente al Consejo.
- c. **Aprobado condicional:** queda aprobado, pero que entreguen información o alguna documentación, a diferencia del anterior no es necesario que lo revisé el Consejo.
- d. **Rechazado:** se rechaza y se sugiere presentar un nuevo proyecto.

Por otra parte, el equipo de la Secretaría Técnica debe entregar al Consejo toda la información de aquellos proyectos que fueron precalificados como inadmisibles.

Los resultados de la calificación técnica del Consejo deben ser informados en un plazo de 8 días corridos, lo cual se hace por escrito, a través del envío de carta certificada a la institución postulante. Al mismo tiempo, se envía a las instituciones las observaciones realizadas por el Consejo, en el caso que sea necesario subsanar algún aspecto del proyecto previo a su aprobación.

Desde la perspectiva de los entrevistados, se solicita que la calificación técnica, a cargo del Consejo de Donaciones, también pueda ser un proceso que cuente con retroalimentación a las instituciones donatarias, petición que no es coincidente con la información que es socializada en las Actas de Sesión, en la cuales se da cuenta tanto de los temas abordados, los acuerdos alcanzados y la evaluación a cada uno de los proyectos; esta situación da cuenta nuevamente de la necesidad de contar con mecanismos más efectivos de comunicación entre el Ministerio y las Instituciones.

Nosotros tenemos una relación mediatizada por un profesional, pero nosotros no sabemos cómo él presenta el proyecto al Consejo. (Representante de institución donataria, Fundación Casa la Paz).

Hay poca asesoría técnica para elaborar proyectos. No hay respuesta de parte del Ministerio, las aprobaciones llegan, pero no hay feedback de parte del Consejo. Sería bueno recibir la evaluación de parte de los consejeros, que son personas bien calificadas. (Representante de institución donataria, Fundación Enseña Chile).

2. Implementación/Evaluación durante

Una vez iniciado el proyecto, las instituciones donatarias deben reportar a la Secretaría Técnica y al Consejo el estado de desarrollo de su proyecto en términos técnicos y financieros, mediante el envío de un Informe de Avance. Este reporte obligatorio para los donatarios se debe realizar cada 12 meses, y en los casos en que las iniciativas duren menos de un año sólo se debe entregar un informe final¹¹.

Este reporte se realiza en el mismo formato de reporte del Informe Final de los proyectos y actualmente el equipo de la Secretaría Técnica se encuentra desarrollando una metodología de monitoreo de las iniciativas financiadas, por lo cual aún no se han generado estrategias estandarizadas de evaluación del informe de avance.

En relación a la supervisión que la Secretaría Técnica realiza a la ejecución de proyectos, en el Manual de Funcionamiento del Consejo de Donaciones Sociales, se indica que se deben realizar visitas anuales a los proyectos en ejecución y que se espera que los Consejeros/as participen de estas visitas, sin embargo, en este documento no se explicita cuál es el objetivo de esta visita (auditoría, supervisión, asistencia técnica u otro).

Las Bases de Postulación indican que en el caso de que una institución requiera hacer modificaciones a un proyecto ya aprobado por el Consejo, ésta deberá enviar una carta a la Secretaría Técnica solicitando que el Consejo apruebe dicha adecuación. Las modificaciones permitidas son:

- Presupuestaria, sólo si la variación no supera el 10% del total del proyecto.
- Ampliación o renovación del plazo de ejecución del proyecto.

Si la institución requiere realizar otro tipo de modificaciones, las Bases son explícitas en señalar que se debe presentar un proyecto nuevo.

Si bien los entrevistados representantes de las instituciones donatarias en general afirman que el proyecto no sufrió modificaciones técnicas en su implementación, manifiestan que las dificultades asociadas a los factores externos en ocasiones implican ciertas modificaciones al proyecto, pero no se concluye que conozcan aquellos criterios permitidos y los mecanismos para solicitar formalmente la aprobación de estos ajustes.

“Dado nuestro sistema de postulación, en que juntamos más de una iniciativa en un mismo proyecto, la probabilidad de que los proyectos necesiten ajustes es mayor, ya que hay iniciativas que no pueden ejecutarse porque los vecinos o los municipios cambian de opinión.

¹¹ Esta obligación fue estipulada en las nuevas Bases de postulación, en las cuales también se estableció:

- Eliminar la necesidad de suscribir un convenio entre el donante y el donatario para la ejecución del proyecto que recibe la donación.

- Obliga a los donatarios, en la que deberán remitir al Ministerio, dentro de los diez primeros días corridos del mes siguiente a aquél en que reciben la donación, copia del certificado N°25 del SII.

Para hacer esos ajustes utilizábamos un anexo de modificación, pero ahora nos dijeron que ya no se puede hacer anexos de modificación y esa herramienta era muy buena para ajustar los proyectos”. (Representante de institución donataria, Fundación Mi Parque).

“Hemos hecho modificaciones y las reportamos en el Informe Final, pero no sabemos si fueron aprobadas. En otro proyecto que ejecutamos por Ley de Donaciones nos pasa que no hay espacio para contar los factores externos que inciden en los emergentes resultados, es si o no (...) no sé cómo hacer modificaciones”. (Representante de institución donataria, Fundación Descúbreme).

La información recién presentada fue corroborada con los representantes de las instituciones donatarias, quienes también en su mayoría declaran no haber realizado modificaciones al presupuesto durante la implementación. Sin embargo, es posible identificar en aquellos casos que sí se realizaron cambios que éstos no fueron reportados a la División de Cooperación Público-Privada.

“Hemos funcionado con algunos ajustes, pero no hemos reformulado el proyecto”. (Representante de institución donataria, Fundación Las Rosas)

“No reportamos los ajustes al presupuesto al Ministerio”. (Representante de institución donataria, Fundación Enseña Chile).

“No hemos hecho modificación. Ahora, yo quizás debí haber hecho cambios en los indicadores, porque me di cuenta que algunos no me servían, pero no atiné, y ahí quizás falta alguien que nos diga cómo hacerlo”. (Representante de institución donataria, Fundación DEBRA).

En relación a la asistencia técnica otorgada por la Secretaría Técnica, esta disminuye notoriamente durante el periodo de implementación de los proyectos, lo cual es coincidente con la normativa, dado que no existe una necesidad explícita de que esta ocurra, más allá del debido reporte de Informe de avance y supervisión anual; así, 62% de coordinadores técnicos declara no haber recibido apoyo durante este periodo.

“No hubo ninguna relación con el Ministerio durante la implementación del proyecto. No se hizo ningún tipo de monitoreo, eso es algo que nos llamó la atención, pensamos que tendríamos algún tipo de visita anual o semestral. Notamos que la persona a cargo en el Ministerio tenía mucha carga”. (Representante de institución donataria, Fundación Casa de La Paz).

“El apoyo del Ministerio está asociado particularmente en la formulación del proyecto, no durante la ejecución”. (Representante de institución donataria, Fundación Itaú).

“Nos han pedido información sobre algunos proyectos y ellos han ido a visitar proyectos en regiones, pero sería bueno que ellos hicieran monitoreo durante la implementación de los proyectos y no solo al cierre”. (Representante de institución donataria, Fundación Mi Parque).

No obstante, se percibe que se podría desarrollar un proceso de asistencia técnica a modo de apoyo para el periodo de implementación de los proyectos que requieran soporte para la reformulación debido a los factores imponderables, como los elementos externos, la rotación de personal u otras causas que hacen que sea necesario el rediseño de ciertos componentes presupuestarios o de actividades. En este sentido, los equipos técnicos de los proyectos considerarían de gran utilidad contar con asistencia en terreno al respecto.

La asistencia técnica, que sería el seguimiento del proyecto, que existiera, nunca han ido a ver la ejecución del proyecto. La evaluación es una formalidad pero no tenemos ninguna respuesta, ningún feedback de si está bien o está mal. (Representante de institución donataria, Hogar de Cristo).

Tener un coordinador o una persona constante a quien recurrir, que vengan a conocer como implementamos el proyecto. Si nos entregaran observaciones, nosotros estaríamos esperando que nos lleguen para hacer correcciones, aclaraciones de los proyectos. (Representante de institución donataria, Fundación Descúbreme).

No hay evaluación en terreno, nadie nunca nos ha contacto para ir a evaluar lo que hacemos. (Representante de institución donataria, Fundación Enseña Chile).

Respecto a la presentación del informe de avance, algunas instituciones declaran desconocer tanto el formato como la frecuencia de entrega, situación que se contrapone con lo establecido en las bases de postulación, las que especifican la entrega de un reporte cada 12 meses.

“Al Ministerio se hacen informes que te piden, pero nos ha costado mucho entender si es a los 6 meses y uno al final, o no. Por más que lo hemos preguntado nunca lo hemos entendido bien”. (Representante de institución donataria, Fundación Urbanismo Social).

Además, se manifiesta una inquietud respecto a la existencia de retroalimentación a este reporte desde la Secretaría, lo cual es coincidente con el hecho de que los proyectos ejecutados en el período 2014-2015 no han recibido feedback.

“No tuvimos dificultades. Lo completamos en el plazo y lo enviamos. No recibimos comentarios de ese Informe y supongo que ya no vamos a recibir. No nos llegó un oficio en que nos dijeran que estaba aprobado ni nada”. (Representante de institución donataria, Fundación Belén Educa).

Respecto a otras instancias de reporte externo, en general las instituciones sí cuentan con mecanismos de rendición de cuentas a los donantes. Si bien no se conoce en detalle el contenido de estos reportes, es posible observar que estas instancias responden a protocolos establecidos y son realizadas con mayor frecuencia y formalidad que las reportadas al a la División de Cooperación Público-Privada.

“Tenemos informes trimestrales que entregamos al donante, con información de las actividades y los impactos del proyecto. El informe es tan detallado que entrega información beneficiario por beneficiario”. **(Representante de institución donataria, Fundación Technoserve).**

“Al donante le hacemos informes mensuales, bien visuales y concretos respecto al proceso, son más para <<encantar>> al donante”. **(Representante de institución donataria, Fundación Urbanismo Social)**

“Tenemos reportes al donante: reuniones mensuales, un informe semestral y nuestro reporte de sustentabilidad donde reportamos todas nuestras actividades institucionales. Transparencia activa, de manera de dar cuenta de todos los ingresos y los egresos que hacemos con los recursos”. **(Representante de institución donataria, Fundación Casa de La Paz).**

3. Cierre/Evaluación Ex post:

Una vez finalizado el proyecto, las instituciones donatarias tienen un plazo de dos meses para entregar a la Secretaría Técnica los resultados de la iniciativa que implementaron, a través del Informe Final. Al igual que en la etapa anterior de evaluación, se reporta desde la Secretaría Técnica que se está trabajando en un procedimiento formal de evaluación de esta etapa.

En relación a la evaluación de las instituciones donatarias como parte del Registro de Donatarios, el Consejo tiene la facultad de eliminar de este sistema, a aquellas instituciones que:

- a. No hayan cumplido las obligaciones impuestas por la donación recibida.
- b. Hayan destinado dinero de la donación a fines no comprendidos en el proyecto o programa respectivo a uno distinto de aquel al que se efectuó la donación.
- c. Hayan incurrido en alguna de las conductas tipificadas en los artículos 11 y 13 de esta ley y en el artículo 97, Nº 24, del Código Tributario.
- d. Hayan sido sancionadas por el tribunal competente, por denegación arbitraria de atención a beneficiarios del proyecto o programa respectivo, o de otros programas o prestaciones sociales que la entidad beneficiaria administre.

Las Bases también definen que aquellas entidades que hayan sido eliminadas del Registro de Donatarios por primera vez, no podrán reincorporarse por un plazo de tres años. Y aquellas que sean eliminadas por segunda vez tienen un plazo de seis años para solicitar su reincorporación.

Respecto a la perspectiva de las instituciones donatarias de cómo desarrollan este proceso de cierre y de reporte al Ministerio, es posible observar que efectivamente se utilizan mecanismo de evaluación final de diversa naturaleza y que el reporte de resultados nuevamente (a lo expresado en el etapa de implementación) es identificado como un proceso que se lleva a cabo con poca claridad y formalidad.

“El Informe lo hice un poco a mi pinta, porque nunca se muy bien que piden, entonces yo combino planilla, fotos con el Informe. No hemos tenido dificultades para reportar los resultados, pero los anexos, los verificadores, no me quedan claro”. **(Representante de institución donataria, Fundación Ilumina).**

“Nunca habían hecho ningún informe hasta el año pasado que nos los obligaron a hacerlo, por una obligación del Ministerio tuvimos que hacerlo porque no tenemos el chip de esos proyectos y tuvimos que entregar un Informe de ejecución, solo les hemos entregado eso y no recibimos respuesta”. **(Representante de institución donataria, Hogar de Cristo).**

“Nosotros tenemos un sistema de evaluación, el Balance Score, pero lo que no tenemos claro es si nosotros reportamos la información de la manera en que el Ministerio la solicitaba (...) No hemos tenido retroalimentación” **(Representante de institución donataria, Fundación Súmate).**

“La verdad es que no sabíamos que tenían que hacerlo, entonces usamos el formato del informe para el Mineduc y lo adecuaron a cada uno, pero el Ministerio nunca nos dijo nada y el proyecto igual sigue siendo aprobado”. **(Representante de institución donataria, Fundación Enseña Chile).**

A su vez, en el discurso de los entrevistados destacan ciertas críticas a la flexibilidad de los formatos para rendir al Ministerio de Desarrollo Social las evaluaciones finales de los proyectos, debido a la imposibilidad de reportar información complementaria y de corte más cualitativa. A partir de esto, surge una solicitud expresa de ampliar e innovar en los formatos de reporte y en lo posible a visitar en terreno a observar los resultados de los proyectos concluidos. Esta situación resulta compleja, dado que existe una percepción generalizada de que las evaluación mediante indicadores de resultados resultan acotadas y no permiten visualizar el logro global del proyecto, lo cual debe ser considerado como aspecto fundamental en el desarrollo de una estrategia de evaluación x post efectiva y eficiente.

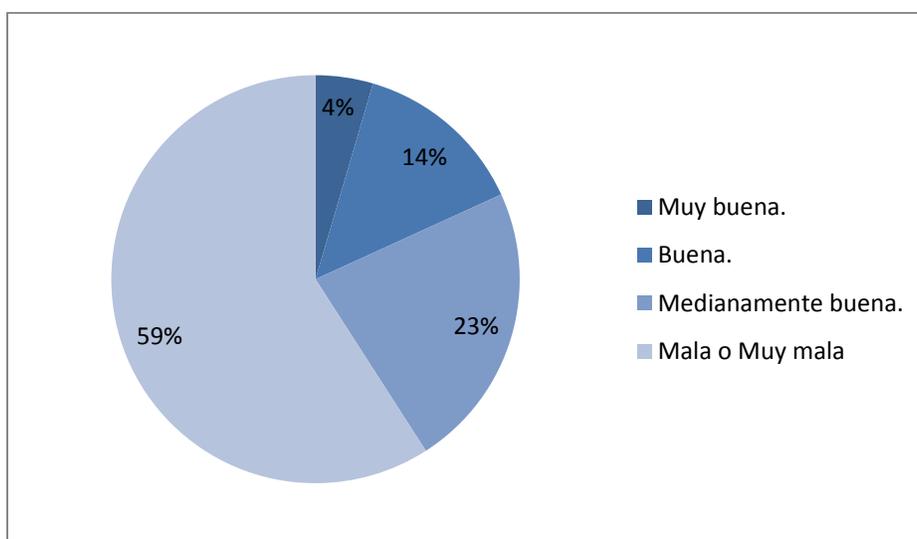
“Es una lata el informe final, porque tienes que rendir los indicadores con los que te cazaste y no los resultados más sociales que tiene el programa. Lo que se produce en el barrio es mucho más positivo de lo que puedes describir, la rigidez del formato de postulación y del informe final no logra transmitir la importancia del proyecto, creo que es más potente que le pudieras enviar archivo con fotos del programa, un resumen ejecutivo, darle un carácter más cualitativo”. **(Representante de institución donataria, Fundación Urbanismo Social).**

“Nunca me lo han pedido, y la verdad es que no entiendo que hace el Ministerio llenándose de papeles, de CD’s, que vayan a terreno a ver los resultados”. **(Representante de institución donataria, Fundación Las Rosas).**

“Creo que la mejor forma es conocer físicamente cada proyecto o a través de videos o imágenes, porque creo que es difícil de transmitir a no ser que sea a través de vivencias el dar a conocer los proyectos”. **(Representante de institución donataria, Fundación Ilumina).**

En relación a la asistencia técnica en este periodo de cierre alcanza su peor evaluación con respecto a los periodos que le anteceden (formulación e implementación). Casi dos tercios de los representantes de instituciones donatarias (82%) evalúan como mala o muy mala la retroalimentación recibida por parte de la División de Cooperación Público-Privada con respecto al cierre o informe final de los proyectos, situación que puede ser comprendida dado que la evaluación final y correspondiente retroalimentación, es un proceso que se está desarrollando actualmente, tanto por la Secretaría Técnica como por el presente estudio.

Gráfico N° 16: Evaluación de la asistencia técnica en aspectos de retroalimentación del informe final. (n=22*)



Fuente: Encuesta online a Coordinadores Técnicos de proyecto

*No incluye proyectos en estado de implementación.

IV. CONCLUSIONES

A partir de la evaluación de los proyectos ejecutados durante el período 2014-2015 (intra proyectos y entre proyectos) y el análisis del Sistema de Gestión de la Ley de Donaciones con Fines Sociales, se generaron conclusiones respecto a cada una de las etapas de implementación y evaluación de los proyectos (evaluación ex ante, evaluación durante, evaluación es post), así como de la asistencia técnica, entendida como un proceso transversal a la ejecución de las iniciativas.

1. Sobre el Registro de Donatarios:

- a. En relación al proceso de inscripción en el Registro de Donatarios, es factible concluir que las instituciones donatarias no reportan alguna dificultad asociada al proceso actualmente vigente.
- b. En relación a las motivaciones que éstas instituciones tuvieron para ingresar al registro, se identificó que estas razones están claramente vinculadas a la relación que los donatarios han establecido con los donantes, de esta forma; algunas establecen una relación previa con los donantes, la cual incide directamente en la necesidad de inscripción y postulación de proyectos, mientras que otras entidades realizan esta postulación para luego gestionar recursos y financiamiento a sus proyectos.

2. Sobre la Postulación del proyecto: o Evaluación ex ante

- a. A partir de la evaluación de diseño de las propuestas analizadas, fue factible concluir que las principales falencias se presentan en la formulación de indicadores y resultados, lo cual incide directamente en la posibilidad de analizar el cumplimiento de resultados esperados. A partir de esto, se proponen cambios a los últimos formularios vigentes, los cuales se detallan en el Anexo A.
- b. Otra problemática identificada en el diseño, se refiere a las deficiencias en la formulación del diagnóstico del problema, situación que debe ser superada para asegurar la pertinencia de los servicios y prestaciones. Asimismo, esto podría relacionarse a las variaciones o modificaciones que se realizan de los proyectos durante su implementación, lo cual queda de manifiesto en los cambios a las metas o indicadores propuestos inicialmente. A partir de esto, se desprende una recomendación de ampliar los tiempos en la etapa de evaluación ex ante, entre otras razones, para disponer de mayor atención a estos y otros temas en la pre calificación técnica.

- c. Si bien el 66% de las instituciones consultadas declara haber recibido asistencia técnica en la formulación, de los cuales 65% es buena o muy buena, se identifican inconsistencias en el diseño (formulación de indicadores y diagnóstico) que deben ser resguardadas en la etapa de factibilidad técnica de las iniciativas, apuntando a un proceso de mejora a partir de la evaluación ex post. Para subsanar esta situación, se recomienda la realización de capacitaciones en formulación de proyectos, focalizados especialmente en instituciones que lo requieran, dado que existen otras organizaciones que cuentan con experticia suficientes para una adecuada formulación de proyectos. De esta manera, la asistencia técnica en la etapa de formulación de los proyectos disminuiría la carga que actualmente implica para la Secretaría Técnica y se concentrarían los esfuerzos en apoyar a las instituciones que no tienen capacidad técnica para completar adecuadamente el formulario de presentación de proyectos. Actualmente, se realiza capacitación solamente en la Región Metropolitana y para todas las instituciones que lo requieran, sin una focalización en base a las necesidades de conocimiento que tengan las instituciones.
- d. En relación a los aspectos formales vinculados al proceso de postulación de proyectos, se concluye que existe un desconocimiento de parte de las instituciones donatarias respecto a estas etapas, dado que manifiestan que existe una falta de claridad en los plazos y etapas del proceso, lo que genera que sean ellas mismas las responsables del intercambio de información con la Secretaría Técnica. En consecuencia, resulta relevante reforzar la relación con las instituciones donatarias, en términos de mejorar protocolos y canales de comunicación actuales, que permitan que aquellos procedimientos establecidos actualmente, sean de conocimiento y uso desde los donatarios. Se recomienda elaborar un protocolo donde se indique claramente un cronograma de las acciones contempladas en el proceso de postulación de los proyectos, de manera de hacer visible los plazos para la formulación de los proyectos, la retroalimentación del equipo técnico y la posterior aprobación de parte del Consejo. Dicho protocolo debe permitir estandarizar también los canales formales de comunicación entre las instituciones donatarias y la Secretaría Técnica, de manera de evitar el intercambio de información a través de canales no oficiales como ocurre actualmente (llamados telefónicos y correos electrónicos). Asimismo, se recomienda que el intercambio de información se realice a través de canales formales, cartas u oficios, de manera de asegurar que todas las instituciones reciban el mismo trato en cuanto a información recibida. Tanto los protocolos como información desde y hacia las instituciones se podrían canalizar a través de una solución informática, propuesta que es presentada en el apartado V de Recomendaciones.
- e. En relación a los mecanismos actualmente utilizados para distinguir las iniciativas, se concluye que la categorización por “temática” no es excluyente y no permite identificar con claridad las prestaciones asociadas, lo cual es esencial para generar distinción de la oferta pública vigente, en términos de la duplicidad o complementariedad de acciones. A partir de esto, se propone agregar en el formulario una distinción por tipo de beneficio.

- f. Por último, se identifica una debilidad en la estimación de la cobertura, dado que en ocasiones se reporta el número de atenciones y en otras el número de personas. Además, cuando los proyectos son territoriales no es posible distinguir entre población directa e indirecta. Por tanto, es relevante aclarar la distinción entre prestaciones y beneficiarios, que permita un análisis real del costo por beneficiario.

3. Sobre el proceso de implementación de proyectos:

- a. A diferencia de lo que ocurre durante el proceso de postulación del proyecto, durante la implementación sólo un 38% declara haber recibido asistencia técnica en la implementación, lo cual es coincidente con el procedimiento de retroalimentación de los informes de avance y finales, que en el caso de los proyectos evaluados aún no ocurre. Este requerimiento de feedback a las instituciones respecto al desarrollo de sus iniciativas, requiere un análisis de la dotación de recurso humano disponible actualmente, para dar respuesta oportuna a cada una de las instituciones y proyectos, los cuales han ido aumentando de manera significativa en los últimos años.
- b. Respecto a la supervisión durante la implementación, si bien el Manual de funcionamiento del Consejo indica que se deben realizar visitas anuales, éstas no tienen asociado un objetivo explícito. Por esta razón, se sugiere avanzar en la definición del objetivo, vinculándolo con acciones de acompañamiento técnico, especialmente a las instituciones más pequeñas que requieran apoyo en el desarrollo de los proyectos. De esa manera, se focaliza el soporte técnico en las instituciones que lo requieren. Se recomienda que en las visitas técnicas participen profesionales de las SEREMIS del Ministerio de Desarrollo Social, de manera de transferir capacidades y compartir funciones con los representantes regionales del Ministerio.
- c. Dado que los donatarios realizan modificaciones presupuestarias usualmente, las cuales actualmente no son reportadas (lo cual incide directamente en la evaluación de las propuestas) se recomienda que la Secretaría Técnica esté facultada para aprobar o rechazar estos cambios. Se recomienda que el informe de avance constituya un instrumento de reporte en que las instituciones podrán solicitar la aprobación de la Secretaría Técnica sobre adecuaciones a la estrategia de intervención, indicadores de resultados y otros cambios que requieran implementarse para asegurar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

4. Sobre el proceso de Evaluación ex post:

- a. Se identifica una necesidad de profundizar en mecanismos y estrategias de difusión, ya que las instituciones donatarias declaran desconocimiento y/o dudas respecto al ciclo completo

de gestión de proyectos (postulación, evaluación de admisibilidad, evaluación técnica, reformulación, presentación al Consejo, aprobación, ejecución, reporte intermedio, solicitud de ajustes, aprobación, cierre). En este sentido, se sugiere avanzar no solo en la relación con las instituciones de la sociedad civil, sino que generar un plan de difusión amplio, dirigido también a la ciudadanía, la cual puede conocer que el origen de los recursos asociados a un determinado proyectos es mediante financiamiento de la Ley de Donaciones.

- b. En relación a la incorporación de la perspectiva de los beneficiarios en el sistema de evaluación y dado que los donatarios ya tienen mayoritariamente institucionalizada la evaluación de satisfacción usuaria, se recomienda incluir entre los instrumentos regulares de evaluación del Sistema de gestión de la Ley de Donaciones con Fines Sociales, una sección en el informe de avance o final donde se dé cuenta del resultado de la evaluación de la satisfacción usuaria. Para los casos en que las instituciones no cuenten con un instrumento, el Sistema deberá proveer una encuesta tipo que pueda ser aplicada por las propias instituciones (ver Anexo F).
- c. En el proceso de reporte final de resultados, se concluye la necesidad de incluir información sobre los factores externos que impidieron o facilitaron el cumplimiento de los resultados, para así orientar áreas en que la asistencia técnica pueda apoyar o reforzar a los futuros proyectos.
- d. En relación a la información presupuestaria, se debe avanzar en solicitar a las instituciones donatarias información detallada respecto de los antecedentes financieros, de manera de hacer una adecuada evaluación de los recursos que se administran a través de esta vía, para lo cual se sugiere incluir el monto de aporte propio efectivo (ya sea vía financiamiento estatal u otras donaciones) tanto en informes de avance y final. Esta recomendación se aborda en el Anexo A.

5. Solución informática:

- a. Para avanzar en la formalización del Sistema de gestión de la Ley de Donaciones con Fines Sociales, se identifica la necesidad de reforzar canales de comunicación oportunos y eficientes, para lo cual un sistema informático puede constituir un soporte que permita abordar el desafío. Se sugiere que todos los instrumentos de gestión sean parte de una plataforma informática que se constituya como el canal principal de comunicación entre la Secretaría Técnica y las instituciones donatarias. De esta manera se formalizará la relación institucional y se evitarán problemas acaecidos por falta de información y desconocimiento de los procedimientos aducido actualmente por los usuarios del sistema.

V. RECOMENDACIONES AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA LEY DE DONACIONES CON FINES SOCIALES

El presente capítulo constituye un ejercicio concreto que permita avanzar en la redefinición de una metodología de evaluación ex ante, durante y ex post de los proyectos que son financiados mediante la Ley de Donaciones Sociales, las cuales fueron formuladas a partir del análisis y las conclusiones generadas en los capítulos precedentes.

1. Metodología de evaluación según ciclo de proyecto.

1.1. Fase 1: Evaluación ex – ante

La evaluación de las propuestas que postulan al Banco de Proyectos para ser susceptibles de recibir donaciones mediante la Ley que la rige, constituye un proceso fundamental en la pretensión de garantizar un eventual proceso de evaluación ex post de resultados. En consecuencia, se propone una metodología para fortalecer la gestión desde la Secretaría Técnica de los proyectos que son financiados mediante la Ley.

Se propone un período de 15 días corridos para la evaluación de admisibilidad y de 30 días corridos para la aprobación del Consejo, es decir, en un plazo de 45 días corridos, se debe realizar la evaluación técnica de las iniciativas y las eventuales adecuaciones de parte de las instituciones donatarias en base a las observaciones que se desprenden de la evaluación.

Se propone ampliar dicho plazo en dos tercios, para los proyectos que la evaluación técnica determine que requieren adecuaciones. De esta manera, los proyectos que están adecuadamente formulados y son bien evaluados por la Secretaría Técnica serán presentados en la sesión inmediatamente siguiente del Consejo. Sin embargo, para aquellos proyectos que requieran ajustes, el plazo se ampliará en 30 días corridos, considerando un período para la incorporación de las observaciones de parte de los donatarios de 15 días y un período de evaluación técnica final de 15 días, donde la Secretaría Técnica deberá asegurarse de que las observaciones realizadas fueron correctamente incorporadas a la propuesta.

En estos casos, los proyectos se ingresarán al Consejo de Donaciones Sociales a la sesión inmediatamente posterior al período de 75 días corridos luego del ingreso de la propuesta.

Por otro lado, en caso de que los proyectos sean rechazados por el Consejo de Donaciones Sociales, se deberá enviar una carta donde se identifiquen claramente las razones del rechazo, de manera de notificar formalmente a las instituciones donatarias sobre las adecuaciones requeridas por el Consejo.

A continuación se presenta la propuesta de actualización del período de presentación de propuestas, evaluación de proyectos y presentación al Consejo de Donaciones Sociales:

Tabla N° 1: Período de evaluación ex ante

Etapa del ciclo de proyecto	Objetivo	Responsable	Plazo actual	Plazo propuesto
Inscripción en Registro de Donatarios				
Inscripción en el Registro de Donatarios	Certificar que la institución potencial donante cumple con los requisitos administrativos y jurídicos dispuestos por la Ley de donaciones y su reglamento.	Institución potencial donataria	15 días corridos (Reglamento)	Se mantiene
Pronunciamiento del Consejo a solicitud de institución	Que el Consejo emita potenciales reparos a la postulación de las instituciones y se les comunique	Consejo de Donaciones Sociales	10 días corridos (Reglamento)	Se mantiene
Respuesta de la institución ante reparos a su solicitud de incorporación al Registro de Donatarios	Que la institución postulante pueda subsanar los reparos a su solicitud.	Institución potencial donataria	30 días corridos (Reglamento)	Se mantiene
Pronunciamiento del Consejo si no hay reparos o están subsanados	Que el Consejo resuelva la incorporación de la institución al Registro de Donatarios	Consejo de Donaciones Sociales	8 días corridos (Reglamento)	Se mantiene
Presentación de propuestas al Banco de Proyectos				
Presentación de propuesta	Presentar a la Secretaría Técnica las iniciativas que requieren financiamiento para su evaluación técnica.	Institución donataria	No considera	No aplica

Evaluación de admisibilidad	Asegurar el cumplimiento de los requisitos administrativos y jurídicos de la iniciativa postulada al Banco de Proyectos (cumplimiento de las Bases).	Secretaría Técnica	15 días corridos (Reglamento y Bases) y 13 días hábiles según funcionamiento actual	15 días corridos
Evaluación Técnica	Asignar puntaje a la propuesta que fue declarada como admisible en la etapa anterior, de manera de definir si es elegible por el Consejo de Donaciones Sociales.	Secretaría Técnica		30 días corridos
1era presentación al Consejo de Donaciones Sociales	Poner a disposición del Consejo de donaciones sociales el resultado de la evaluación técnica del proyecto para la aprobación o rechazo de la iniciativa.	Secretaría Técnica Consejo de Donaciones Sociales	30 días corridos (Bases) y en sesión según funcionamiento actual 8 días corridos para notificación (Bases) 8 días corridos para entrega de certificado (Reglamento)	8 días
Reformulación de proyecto observado o rechazado	Incorporar los ajustes propuestos en la Evaluación técnica o en la carta de rechazo del Consejo, para asegurar la pertinencia y calidad de los beneficios asociados al proyecto	Institución donataria	20 días corridos (Reglamento)	15 días
Evaluación Técnica de proyecto observado o rechazado	Asegurar la correcta incorporación de los ajustes realizados a la propuesta de parte de la institución donataria	Secretaría Técnica	15 días corridos (se infiere, pero no es explícito en ninguna normativa)	15 días
2da presentación al Consejo de Donaciones Sociales	Poner a disposición del Consejo de donaciones sociales el resultado de la evaluación técnica de los proyectos que en primera instancia fueron calificados “No elegibles” por la Secretaría Técnica o “Rechazados” por el Consejo.	Secretaría Técnica Consejo de Donaciones Sociales	8 días corridos para notificación (Bases) 8 días corridos para entrega de certificado (se infiere, pero no es explícito en ninguna normativa)	8 días

1.2. Fase 2: Evaluación durante

Para el seguimiento y monitoreo a la ejecución del proyecto la institución donataria deberá, anualmente, informar a la Secretaría Técnica sobre el desarrollo de la iniciativa, a través del Formulario de Informe de Avance. Para el caso de los proyectos que tienen una duración inferior al año, se propone que la institución donataria entregue el reporte a la Secretaría Técnica a la mitad del período de ejecución, dado que al eliminarse la obligatoriedad que todos los proyectos duren a lo menos 6 meses, se debe resguardar algún tipo de reporte que dé cuenta del cumplimiento de lo programado.

En caso de que se requieran realizar ajustes al proyecto, la institución donataria indicará claramente el tipo de adecuación y las razones que justifican dicho ajuste.

La Secretaría Técnica tendrá un plazo de 30 días, a partir de la fecha de entrega del reporte de avance, para evaluar el informe, generar la Ficha de Evaluación del informe de avance y enviarla a la institución donataria para retroalimentar el desarrollo del proyecto.

Para los casos en que se realizan solicitud de adecuación, la Secretaría Técnica evaluará dicho requerimiento y lo aprobará o rechazará, de acuerdo a la pertinencia de los cambios propuestos.

A su vez el informe de avance podrá ser calificado como “Aprobado” o “Rechazado” por la Secretaría Técnica, de acuerdo a la calidad de la información reportada. La Secretaría Técnica enviará a la institución donataria la Ficha de Evaluación de Informe de Avance, donde se indica la evaluación realizada y las observaciones. En caso que el informe sea calificado como “Rechazado” la institución deberá presentar un nuevo informe.

A continuación se presenta la actualización de la fase de evaluación durante:

Tabla N° 2: Período de evaluación durante

Etapa del ciclo de proyecto	Objetivo	Responsable	Plazo actual	Plazo propuesto
Reporte de avance para el seguimiento del proyecto.	<p>Presentar a la Secretaría Técnica un informe de avance del proyecto para dar cuenta del cumplimiento de los objetivos, contacto con la cobertura, avance en la ejecución presupuestaria y otros ámbitos.</p> <p>Asimismo, cuando corresponda, solicitar a la Secretaría Técnica la realización de ajustes al proyecto.</p>	Institución donataria	<p>Informe de avance cada 12 meses.</p> <p>Proyectos menores a 1 año, solo se exige Informe final.</p>	<p>Anual.</p> <p>Para proyectos con una duración menor a un año, a la mitad del período de ejecución.</p>
Evaluación del reporte de avance.	<p>Evaluar el reporte de avance para monitorear la implementación del proyecto de manera de asegurar el cumplimiento de los compromisos institucionales.</p> <p>Además, entregar recomendaciones para la adopción de medidas correctivas y remediales que aseguren el éxito de la iniciativa.</p>	Secretaría Técnica	No considera	30 días

1.3. Fase 3: Evaluación ex – post

Para la evaluación de cierre del proyecto la institución donataria deberá reportar a la Secretaría Técnica, a través del Formulario de Informe de Cierre, los resultados del proyecto.

La Secretaría Técnica tendrá un plazo de 30 días, a partir de la fecha de entrega del reporte de cierre, para evaluar el informe, generar la Ficha de Evaluación del Informe de Cierre y enviarla a la institución donataria para informar los resultados de la evaluación técnica realizada.

El informe de cierre podrá ser calificado como “Aprobado” o “Rechazado” por la Secretaría Técnica, de acuerdo a la calidad de la información reportada. En caso que el informe sea calificado como “Rechazado” la institución deberá presentar un nuevo informe.

A continuación se presenta la actualización de la fase de evaluación ex post:

Tabla N° 3: Período de evaluación ex post

Etapa del ciclo de proyecto	Objetivo	Responsable	Plazo actual	Plazo propuesto
Reporte de cierre para la evaluación final del proyecto.	Presentar a la Secretaría Técnica el informe final del proyecto que incorpora información del cumplimiento de los objetivos, el cumplimiento de la cobertura, la ejecución presupuestaria y otros ámbitos.	Institución donataria	Informe final al término del proyecto (2 meses de plazo para se entrega).	Al término del período de ejecución.
Evaluación final y observaciones.	Evaluar el reporte final para analizar la ejecución global del proyecto y determinar el nivel de logro de sus resultados, así como la ejecución presupuestaria y otros ámbitos de interés.	Secretaría Técnica	No considera	30 días

Tabla N°4: Síntesis de la Metodología de evaluación

La modificación de instrumentos de gestión, se orienta a precisar algunos temas que se especifican a continuación, a partir de la cual se detallan aquellos ámbitos que ordenen y definen procesos claves que deber estar resguardados con el propósito de identificar las opciones de gestión de la Ley de Donaciones con Fines Sociales.

Fase	Etapa del ciclo de proyecto	Objetivo	Descripción	Responsable	Plazo
Ex Ante	Inscripción en el Registro de Donatarios	Certificar que la institución potencial donante cumple con los requisitos administrativos y jurídicos dispuestos por la Ley de donaciones y su reglamento.	La institución postulante completa el Formulario de Solicitud de Incorporación al Registro de Donatarios. La Secretaría Técnica revisa los antecedentes y certifica la incorporación al Registro de Donatarios.	Institución potencial donataria	No aplica
	Presentación de propuesta	Presentar a la Secretaría Técnica las iniciativas que requieren financiamiento para su evaluación Técnica.	La institución donataria completa el Formulario de Presentación de la Propuesta, asegurándose de que la información contenida en la Ficha describe correctamente: grupo objetivo, estrategia de intervención, resultados esperados, plazo de ejecución y presupuesto.	Institución donataria	No aplica
	Evaluación de admisibilidad	Asegurar el cumplimiento de los requisitos administrativos y jurídicos de la iniciativa postulada al Banco de Proyectos.	La Secretaría Técnica evalúa el cumplimiento de los requisitos administrativos y jurídicos de la propuesta. En caso de que la postulación cumpla con dichos requisitos, el proyecto pasa a la etapa de evaluación Técnica. En caso de que el proyecto sea declarado inadmisibile, la Secretaría Técnica informa a la institución donataria para que esta complete los antecedentes requeridos.	Secretaría Técnica	15 días

	Evaluación Técnica	Asignar puntaje a la propuesta que fue declarada como admisible en la etapa anterior, de manera de definir si es elegible por el Consejo de Donaciones Sociales.	<p>La Secretaría Técnica evalúa técnicamente el proyecto, a través de la Ficha de Evaluación de Propuestas. El proyecto puede ser calificado como “Elegible” o “No elegible”.</p> <p>La Secretaría Técnica envía a la institución donataria la Ficha de Evaluación de Propuestas, donde se indica la calificación, el puntaje y las observaciones.</p> <p>En caso que el proyecto sea calificado como “No elegible” la institución deberá reformular el proyecto (etapa 6), por lo que no será presentado al Consejo de Donaciones Sociales hasta no sea calificado como “Elegible” por la Secretaría Técnica.</p>	Secretaría Técnica	30 días
	1era presentación al Consejo de Donaciones Sociales	Poner a disposición del Consejo de donaciones sociales el resultado de la evaluación Técnica del proyecto para la aprobación o rechazo de la iniciativa.	<p>La Secretaría Técnica presenta el resultado de la evaluación Técnica para que se defina la aprobación o rechazo de la iniciativa.</p> <p>En caso de que el proyecto sea aprobado por el Consejo, se envía la carta de aprobación.</p> <p>En caso de que el proyecto sea rechazado por el Consejo, se envía la carta de rechazo.</p>	<p>Secretaría Técnica</p> <p>Consejo de Donaciones Sociales</p>	8 días
	Reformulación de proyecto observado o	Incorporar los ajustes propuestos en la Evaluación técnica o en la carta de rechazo del Consejo, para asegurar la	Cuando un proyecto es calificado como “No elegible” por la Secretaría Técnica o, habiendo sido calificado	Institución donataria	15 días

	rechazado	pertinencia y calidad de los beneficios asociados al proyecto	como “Elegible”, fue rechazado por el Consejo de Donaciones, la institución donataria realiza los ajustes al proyecto considerando la información de la Ficha de Evaluación de Propuestas o la Carta de rechazo, respectivamente.		
	Evaluación Técnica de proyecto observado o rechazado.	Asegurar la correcta incorporación de los ajustes realizados a la propuesta de parte de la institución donataria	La Secretaría Técnica re-evalúa Técnicamente el proyecto, considerando la incorporación de las observaciones realizadas a través de la Ficha de Evaluación de Propuestas o la carta de rechazo del Consejo. El proyecto puede ser calificado como “Elegible” o “No elegible”. Si las observaciones no han sido incorporadas, el proyecto es nuevamente calificado como “No elegible”, por lo que no corresponde su presentación al Consejo.	Secretaría Técnica	15 días
	2da presentación al Consejo de Donaciones Sociales.	Poner a disposición del Consejo de donaciones sociales el resultado de la evaluación técnica de los proyectos que en primera instancia fueron calificados “No elegibles” por la Secretaría Técnica o “Rechazados” por el Consejo.	La Secretaría Técnica presenta el resultado de la re-evaluación técnica para que se defina la aprobación o rechazo de la iniciativa. En caso de que el proyecto sea aprobado por el Consejo, se envía la carta de aprobación. En caso de que el proyecto sea rechazado por el Consejo, se envía la carta de rechazo.	Secretaría Técnica Consejo de Donaciones Sociales	8 días

Fase	Etapa del ciclo de proyecto	Objetivo	Descripción	Responsable	Plazo
Durante	Reporte de avance para el seguimiento del proyecto.	Presentar a la Secretaría Técnica un informe de avance del proyecto para dar cuenta del cumplimiento de los objetivos, contacto con la cobertura, avance en la ejecución presupuestaria y otros ámbitos. Asimismo, cuando corresponda, solicitar a la Secretaría Técnica la realización de ajustes al proyecto.	La institución donataria completa el Formulario de Informe de Avance, asegurándose de que la información contenida describa correctamente: el cumplimiento de los objetivos, contacto con la cobertura, avance en la ejecución presupuestaria y otros ámbitos solicitados. En caso de que se requieran realizar ajustes al proyecto, la institución donataria indicará claramente el tipo de adecuación y las razones que justifican dicho ajuste.	Institución donataria	Anual. Para proyectos con una duración menor a un año, a la mitad del período de ejecución.
	Evaluación del reporte de avance.	Evaluar el reporte de avance para monitorear la implementación del proyecto de manera de asegurar el cumplimiento de los compromisos institucionales. Además, entregar recomendaciones para la adopción de medidas correctivas y remediales que aseguren el éxito de la iniciativa.	La Secretaría Técnica evalúa Técnicamente el informe de avance, a través de la Ficha de Evaluación de Informe de Avance. Si la institución realiza una solicitud de adecuación la Secretaría Técnica puede rechazarla o aprobarla, de acuerdo a la justificación. A su vez el informe puede ser calificado como "Aprobado" o "Rechazado". La Secretaría Técnica envía a la institución donataria la Ficha de Evaluación de Informe de Avance, donde se indica la evaluación y las observaciones. En caso que el informe sea calificado como "Rechazado" la institución deberá presentar un nuevo informe.	Secretaría Técnica	30 días

Ex post	Reporte de cierre para la evaluación final del proyecto.	Presentar a la Secretaría Técnica el informe final del proyecto que incorpora información del cumplimiento de los objetivos, el cumplimiento de la cobertura, la ejecución presupuestaria y otros ámbitos.	La institución donataria completa el Formulario de Informe de Cierre, asegurándose de que la información contenida de cuenta de: el cumplimiento de los objetivos, el cumplimiento de la cobertura, la ejecución presupuestaria y otros ámbitos.	Institución donataria	Al término del período de ejecución.
	Evaluación final y observaciones.	Evaluar el reporte final para analizar la ejecución global del proyecto y determinar el nivel de logro de sus resultados, así como la ejecución presupuestaria y otros ámbitos de interés.	La Secretaría Técnica evalúa Técnicamente el informe de cierre, a través de la Ficha de Evaluación de Informe de Cierre. El informe puede ser calificado como "Aprobado" o "Rechazado". La Secretaría Técnica envía a la institución donataria la Ficha de Evaluación de Informe de Cierre, donde se indica la evaluación y las observaciones. En caso que el informe sea calificado como "Rechazado" la institución deberá presentar un nuevo informe.	Secretaría Técnica	30 días

2. Plataforma Informática del Sistema de Gestión

A continuación se describen los módulos y sub-módulos de la plataforma en línea que se propone como solución informática para el sistema de registro de instituciones donatarias, postulación de iniciativas, seguimiento y evaluación de las iniciativas presentadas al Banco de Proyectos de la Ley de Donaciones con Fines Sociales.

Se propone que la plataforma informática se constituya, de manera progresiva, en el canal oficial de comunicación entre la Secretaría Técnica y las Instituciones Donatarias para cada etapa del ciclo de proyectos:

- Inscripción en el Registro de Donatarios.
- Postulación de proyectos.
- Evaluación de admisibilidad.
- Evaluación técnica.
- Presentación al Consejo de Donaciones Sociales.
- Información sobre la aprobación de parte del Consejo de Donaciones Sociales.
- Reportes de avance para el seguimiento de los proyectos (con solicitud de ajustes si corresponde)
- Evaluación y aprobación de los reportes de avance (con recomendaciones para la adopción de medidas correctivas y remediales).
- Reportes de cierre para la evaluación final de los proyectos.
- Evaluación final y observaciones.

2.1. Módulos y sub-módulos

El sistema está organizado en 4 módulos y 11 sub-módulos, de la siguiente manera:

- **Módulo 1:** Tiene el propósito de identificar a la institución donataria, por lo que incluye 4 sub-módulos: el Registro de Donatarios, un repositorio de la información general de la institución donataria, un listado de los proyectos vigentes y un registro histórico de proyectos.
- **Módulo 2:** Tiene por objetivo organizar la postulación de proyectos, por lo que considera 3 sub-módulos: el Formulario de presentación de propuestas, la Ficha de Evaluación de propuestas y, adicionalmente, un listado de proyectos aprobados por el Consejo de Donaciones Sociales.

- **Módulo 3:** Tiene el propósito de hacer seguimiento a la implementación de los proyectos, incluye 2 sub-módulos: el Formulario de Avance y la Ficha de Evaluación del informe de avance.
- **Módulo 4:** Tiene por objetivo organizar el cierre de los proyectos, por lo que incluye 2 sub-módulos: el Formulario de Cierre y la Ficha de Evaluación del Informe de cierre.

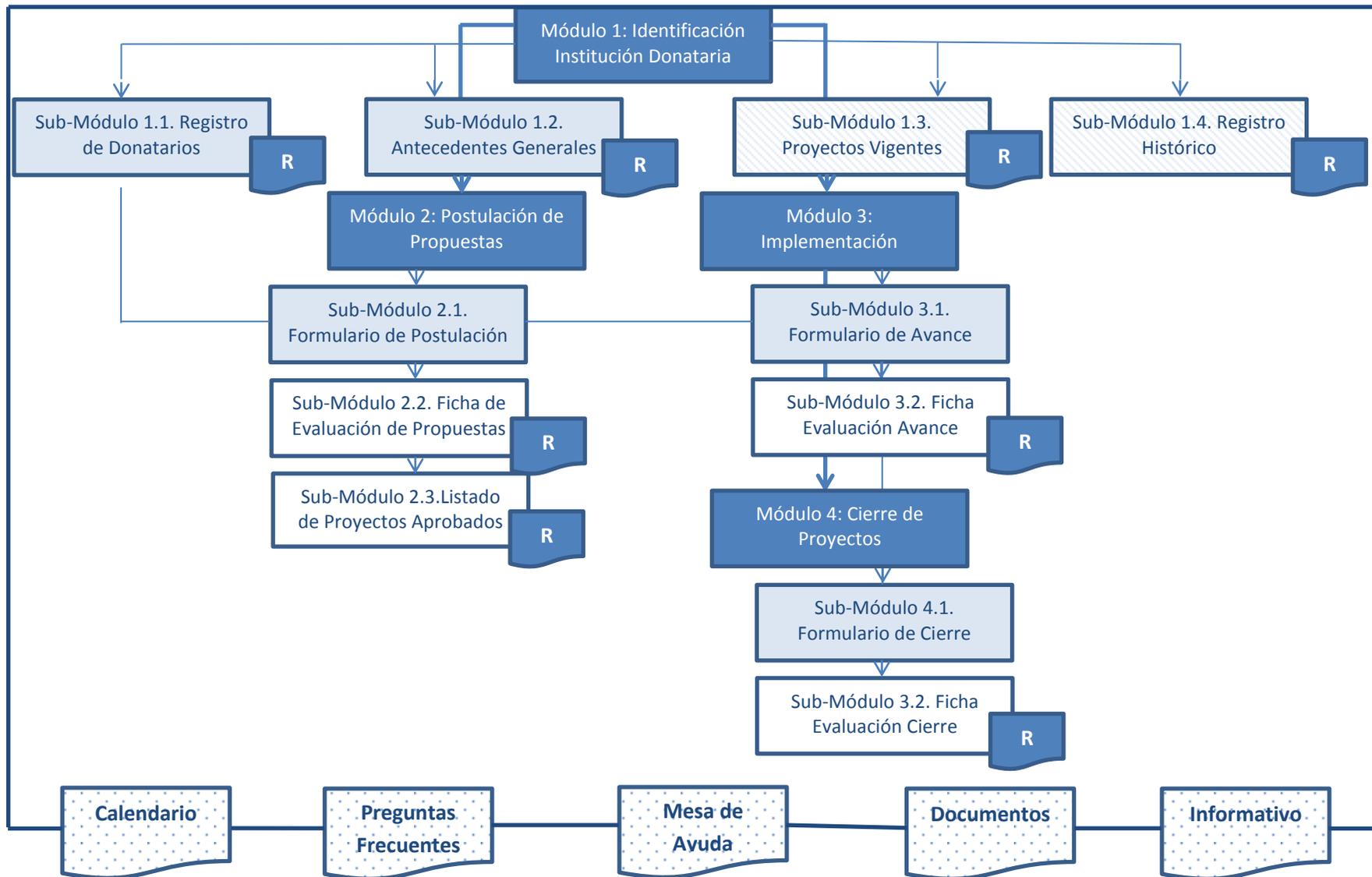
2.2. Dispositivos complementarios

De manera complementaria, el sistema considera una serie de elementos que facilitarán la vinculación con las instituciones donatarias, tales como:

- **Calendario:** Permite informar adecuadamente a los usuarios del Sistema de Gestión de la Ley de Donaciones con Fines Sociales sobre el calendario de evaluación de admisibilidad, evaluación técnica, presentación y aprobación del Consejo de Donaciones Sociales.
- **Preguntas Frecuentes:** Considera un repositorio de las preguntas, para facilitar la tarea de resolución de dudas sobre el Sistema de las instituciones donatarias.
- **Documentos:** Repositorio de los principales documentos del Sistema, como la Ley N° 19.885, el Reglamento de la Ley, Bases de postulación, actas del Consejo de Donaciones Sociales y otros que la Secretaría Técnica determine.
- **Informativo:** Pop Up para comunicación de temas emergentes, cambios en los plazos, etc.
- **Mesa de ayuda:** Permite la generación de cuentas a las instituciones que estén interesadas en ser parte del Sistema de Donaciones con Fines Sociales. Una vez que cada institución donataria designe a un profesional responsable, se deberá habilitar acceso a la plataforma, a través de la asignación de un Nombre de Usuario y la correspondiente contraseña. Por lo que el requisito de información es el RUN de la institución y el RUN del profesional responsable.

Estos elementos serán administrados directamente por la Secretaría Técnica, por lo que la responsabilidad de la actualización de cada uno será parte de las atribuciones del administrador del Sistema.

Figura N° 1: Arquitectura general del Sistema de Postulación, Seguimiento y Evaluación del Banco de Proyectos



2.3. Operación de la Plataforma Informática

2.3.1. Módulo 1: Identificación Institución Donataria

El módulo Identificación Institución Donataria corresponderá al repositorio de la información de todas las instituciones que ejecutan iniciativas en el marco del Banco de Proyectos.

Se propone que existan cuatro sub-módulos de información para cada institución donataria. En primer lugar, el registro de instituciones donatarias, en segundo lugar los antecedentes generales de las instituciones, en tercer lugar el listado de proyectos vigentes para cada institución y en cuarto lugar los antecedentes históricos de cada institución donataria.

Sub-módulo Registro de Donatarios: Deberá contener la versión digital de la Ficha de Registro de Donatarios, de manera de disponer de toda la información en línea que se solicita a las organizaciones para constituirse como institución donataria.

Esquema N°1: Estructura lógica del sub-módulo Registro de Donatarios.

Ficha de Registro de Donatarios
Input: Ficha de Registro de Donatarios
Imprimible: Ficha de Registro de Donatarios

Sub-módulo Antecedentes Generales: Este sub-módulo deberá contener aquellas variables que resultan útiles de las instituciones donatarias (por ejemplo: RUN institucional, nombre representante legal, nombre del profesional a cargo de la gestión de la información, número de teléfono de contacto, correo electrónico). Estas variables tienen utilidad sólo como información de contacto. Una vez que un miembro de un equipo ejecutor haya sido ingresado al sistema no será necesario reingresar su información a menos que ésta requiera de actualización (por ejemplo: cambio de datos de contacto).

Esquema N°2: Estructura lógica del sub-módulo Antecedentes Generales.

Nombre institución donataria
RUN institución donataria
Dirección institucional
- Número
- Calle
- Comuna
- Región
Nombre del representante legal

Nombre profesional responsable Número de teléfono de contacto Correo electrónico de contacto
Input: Registrar antecedentes institucionales Input: Asignar perfil de usuario, responsable de la información. Descargable: Base de datos formato Excel

La Secretaría Técnica tendrá acceso a la información que registren las instituciones donatarias y podrá visualizar los datos, a través de los siguientes filtros: Nombre institución donataria, comuna y región. Estos antecedentes podrán ser descargados a través de un archivo Excel.

Sub-módulo Proyectos vigentes: Corresponde a la identificación del proyecto actualmente en ejecución, donde las instituciones donatarias deberán detallar información que permita caracterizar el tipo de beneficio, destinatario, cobertura, presupuesto, período de ejecución y una descripción general del proyecto vigente. Este sub-módulo se deberá actualizar por parte de las instituciones donatarias cuando las propuestas sean aprobadas por la Secretaría Técnica. Además, deberá contener una sección para dejar registro virtual de los certificados de donación que se generan para cada proyecto.

Esquema N°3: Estructura lógica del sub-módulo Proyectos vigentes.

Institución donataria Comuna Región Nombre proyecto Tipo de beneficio Tipo destinatario Cobertura Presupuesto Período de ejecución Descripción general del proyecto
Imprimible: Listado de proyectos vigentes Imprimible: Certificado de donación Descargable: Base de datos formato Excel

La Secretaría Técnica tendrá acceso a la información que registren las instituciones donatarias y podrá visualizar los datos a través de los siguientes filtros: Institución donataria, nombre proyecto,

comuna, región, tipo de beneficio, tipo de destinatario, cobertura, presupuesto. Estos antecedentes podrán ser descargados a través de un archivo Excel.

Sub-módulo Registro histórico: Corresponde a una visualización (listado histórico) de todos los proyectos que han sido ejecutados en el pasado, con una síntesis de las variables indicadas en el apartado anterior. El registro histórico se deberá generar automáticamente en base a la información que las instituciones donatarias registraron en el sub-módulo proyectos vigentes, cada vez que una iniciativa finalice el ciclo de proyecto.

Esquema N°4: Estructura lógica del sub-módulo Registro histórico.

Institución donataria
Nombre proyecto
Comuna
Región
Tipo de beneficio
Tipo destinatario
Cobertura
Presupuesto
Período de ejecución
Descripción general del proyecto
Imprimible: Listado de proyectos vigentes
Descargable: Base de datos formato Excel

La Secretaría Técnica podrá visualizar los datos a través de los siguientes filtros: Institución donataria, nombre proyecto, comuna, región, tipo de beneficio, tipo de destinatario, cobertura, presupuesto. Estos antecedentes podrán ser descargados a través de un archivo Excel.

2.3.2. Módulo 2: Postulación de Propuestas

El módulo Postulación de Propuestas deberá contener los Formularios de Postulación y las Fichas de Evaluación de la Propuesta, además del Listado de Proyectos aprobados por el Consejo de Donaciones Sociales. De manera de que se constituya como el mecanismo único de recepción de propuestas al Banco de Proyectos, el medio oficial para la evaluación de parte de la Secretaría Técnica y de información sobre los proyectos aprobados por el Consejo.

Sub-módulo Formulario de Postulación: A través de este sub-módulo las instituciones donatarias podrán descargar el Formulario de Postulación – archivo exportable en Word - (Ver anexo A) y una vez formulado el proyecto, deberán adjuntar a la plataforma el Formulario con la propuesta de proyecto.

Esquema N°5: Estructura lógica del sub-módulo Formulario de Postulación.

Formulario de Postulación
Input: Formulario de Postulación
Imprimible: Formulario de Postulación

Sub-módulo Ficha de Evaluación de la Propuesta: La Secretaría Técnica generará una Ficha de Evaluación de Propuestas para cada una de las postulaciones realizadas por las instituciones donatarias, la que permitirá en primer lugar evaluar la admisibilidad y, para las propuestas admisibles, asignar un puntaje de acuerdo a los criterios indicados en la Ficha de Evaluación de Propuestas (Ver anexo B).

Si bien la Ficha de Evaluación de Propuestas es una herramienta administrada por la Secretaría Técnica, las instituciones donatarias tendrán acceso a visualizar y descargar (en formato PDF) la Ficha de Evaluación para cada uno de las propuestas presentadas, de manera de identificar el puntaje obtenido en la evaluación técnica y revisar las observaciones de la Secretaría Técnica.

En caso que la evaluación técnica arroje como resultado la necesidad de reformular la propuesta, las instituciones donatarias tendrán la posibilidad de adjuntar nuevamente la propuesta con las adecuaciones y ajustes realizados, para que la Secretaría Técnica evalúe nuevamente la propuesta y continúe el proceso.

Esquema N°6: Estructura lógica del sub-módulo Ficha de Evaluación de la Propuesta.

Ficha de Evaluación de la Propuesta
Input: Ficha de Evaluación de la Propuesta
Imprimible: Ficha de Evaluación de la Propuesta

Sub-módulo Listado de proyectos aprobados por el Consejo de Donaciones: En este sub-módulo se deberá adjuntar mensualmente el listado de los proyectos aprobados por el Consejo de Donaciones Sociales, de manera que se oficialice como el canal regular de información a las instituciones donatarias sobre los resultados de las postulaciones. Este sub-módulo no reemplaza la difusión de las Actas del Consejo a través de la página web, que actualmente se utiliza, pero se propone como la vía institucional de información a las instituciones sobre sus propuestas.

Esquema N°7: Estructura lógica del sub-módulo Listado de proyectos aprobados por el Consejo de Donaciones.

Listado de proyectos aprobados por el

Consejo de Donaciones
Imprimible: Listado de proyectos aprobados por el Consejo de Donaciones
Descargable: Base de datos formato Excel

2.3.3. Módulo 3: Implementación de Proyectos

El módulo Implementación de Proyectos deberá contener los Formularios de Informe de Avance y las Fichas de Evaluación del Informe de Avance. A través de estos sub-módulos las instituciones donatarias deberán realizar el reporte de medio término o anual, para cuando los proyectos tienen una duración mayor a 12 meses, y la Secretaría Ejecutiva revisará dicho reporte y tendrá la facultad de aprobar o rechazar las solicitudes de ajustes que las instituciones realicen.

Sub-módulo Formulario de Informe de Avance: Las instituciones donatarias deberán enviar un reporte a mitad del período de ejecución, cuando los proyectos tengan una duración menor a un año, o reportes anuales para el caso de los proyectos que tengan una duración superior a 12 meses. El Formulario de Informe de Avance (ver anexo C) podrá ser descargado desde este módulo.

Esquema N°8: Estructura lógica del sub-módulo Formulario de Informe de Avance.

Formulario de Informe de Avance
Input: Formulario de Informe de Avance
Imprimible: Formulario de Informe de Avance

Sub-módulo Ficha de Evaluación del Informe de Avance: La Secretaría Técnica generará una Ficha de Evaluación de Informe de Avance (ver anexo D) que permitirá monitorear la ejecución de las iniciativas. Además, tendrá la facultad de aprobar o rechazar las solicitudes de modificación que las instituciones donatarias podrán realizar en esta etapa del proceso. La Ficha de Evaluación de Informe de Avance podrá ser descargada por las instituciones donatarias para visualizar las observaciones al reporte de avance y la aprobación o rechazo a las solicitudes de adecuación en caso de haberse realizado.

Esquema N°9: Estructura lógica del sub-módulo Ficha de Evaluación del Informe de Avance.

Ficha de Evaluación de Informe de Avance
Input: Ficha de Evaluación de Informe de Avance
Imprimible: Ficha de Evaluación de Informe de Avance

2.3.4. Módulo 4: Cierre de Proyectos

El módulo Cierre de Proyectos deberá contener los Formularios de Informe de Final y la Ficha de Evaluación del Informe Final. A través de estos sub-módulos las instituciones donatarias deberán realizar el reporte final de los proyectos y la Secretaría Ejecutiva evaluará dicho reporte, generando observaciones que retroalimenten a las instituciones donatarias sobre la implementación del proyecto.

Sub-módulo Formulario de Informe de Final: Al término del período de ejecución las instituciones donatarias deberán enviar un reporte final del proyecto. El Formulario de Informe Final (ver anexo D) podrá ser descargado desde este módulo.

Esquema N°10: Estructura lógica del sub-módulo Formulario de Informe Final.

Formulario de Informe Final
Input: Formulario de Informe Final
Imprimible: Formulario de Informe Final

Sub-módulo Ficha de Evaluación de Informe Final: La Secretaría Técnica generará una Ficha de Evaluación de Informe Final (ver anexo E) que permitirá evaluar la ejecución de las iniciativas. El sentido de esta evaluación es retroalimentar a las instituciones donatarias sobre la ejecución del proyecto, de manera de identificar posibilidades de mejora para una eventual próxima postulación. La Ficha de Evaluación de Informe Final podrá ser descargada por las instituciones donatarias para visualizar la retroalimentación al informe final.

Esquema N°11: Estructura lógica del sub-módulo Ficha de Evaluación del Informe Final.

Ficha de Evaluación de Informe Final
Input: Ficha de Evaluación de Informe Final
Imprimible: Ficha de Evaluación de Informe Final

2.4. Perfiles de usuarios: Atributos y Facultades

A continuación se describen las atribuciones y facultades de los 5 perfiles de usuarios con que cuenta el Sistema de Registro, Postulación, Seguimiento y Evaluación del Banco de Proyectos, a saber:

- Administrador de la Plataforma

- Evaluador de Propuestas y Proyectos
- Representante de Institución Postulante al Banco de Proyectos
- Representante de Institución Donataria
- Consejero de Donaciones Sociales

Para cada perfil se indica las acciones consideradas tanto para el ciclo de proyectos como para los comandos a los que tendrá acceso en cada etapa, de manera de detallar todas las operaciones correspondientes.

2.4.1. Perfil de Administrador de la Plataforma

Responsable de optimizar y controlar los recursos existentes de la solución informática. Supervisa el estado de la plataforma periódicamente, realiza tareas de mantenimiento y de reparación, actualizaciones, asignación de nombres de usuario y contraseña para el resto de los perfiles, da de baja a los usuarios, etc.

Además, tiene a su cargo la administración de las bases de datos oficiales del Sistema de Gestión de Donaciones Sociales y de los elementos adicionales al Sistema:

Esquema N°12: Facultades del Administrador de la Plataforma

Administración de Bases de Datos	Administración de Elementos Adicionales
1. Registro de usuarios del Sistema	1. Actualización Calendario
2. Registro de Instituciones Donatarias	2. Actualización de Preguntas frecuentes
3. Registro de Antecedentes Generales de Instituciones Donatarias	3. Actualización de Documentos
4. Registro de Proyectos Vigentes	4. Actualización de Informativo
5. Registro de Histórico de Proyectos	5. Atención de Mesa de ayuda

2.4.2. Perfil del Evaluador de Propuestas y Proyectos

Responsable del proceso de evaluación, que considera desde los antecedentes institucionales para la inscripción en el Registro de Donatarios hasta la evaluación del informe de cierre de los proyectos, así como de la información al Consejo de Donaciones Sociales sobre instituciones postulantes, instituciones donatarias y proyectos.

Esquema N°13: Facultades del Evaluador de Propuestas y Proyectos

Acciones	Instrumentos
1. Evaluación de cumplimiento de requisitos de inscripción en Registro de Donatarios	1. Evaluación de requisitos administrativos y jurídicos para la inscripción en el registro de donatarios
2. Evaluación de admisibilidad de propuestas	2. Listado del Registro de Donatarios
3. Presentación al Consejo de Donaciones Sociales de las propuestas pre-calificadas	3. Ficha de evaluación de Propuestas
4. Información sobre la aprobación de parte del Consejo de Donaciones Sociales	4. Ficha de evaluación de informes de avance
5. Evaluación técnica de las propuestas	5. Ficha de evaluación de informe de cierre
6. Evaluación del informe de avance	
7. Evaluación del informe de cierre	

2.4.3. Perfil del Representante de Institución Postulante al Banco de Proyectos

Responsable de la solicitud de inscripción en el Registro de Donatarios de la institución a la cual representa. Se deberá completar el formulario en línea con los datos institucionales, para su posterior evaluación por parte de la Secretaría Técnica.

Esquema N° 14: Facultades del Representante de Institución Postulante al Banco de Proyectos

Acciones	Instrumentos
1. Inscripción en el Registro de Donatarios	1. Formulario Postulación al Registro de Donatarios

2.4.4. Perfil del Representante de Institución Donataria

Responsable de representar a la Institución Donataria ante el Sistema de Gestión de la Ley de Donaciones Sociales. Una vez que la solicitud de inscripción fue aprobada por la Secretaría Técnica y la organización se constituye como una Institución Donataria tiene la facultad de postular iniciativas al Banco de Proyectos, reportar los informes de avance y final.

Esquema N°15: Facultades Representante de Institución Donataria

Acciones	Instrumentos
1. Postulación de proyectos. 2. Reportes de avance para el seguimiento de los proyectos (con solicitud de ajustes si corresponde) 3. Reportes de cierre para la evaluación final de los proyectos.	1. Formulario de Postulación 2. Ficha de Informe de Avance 3. Ficha de Informe de Cierre

2.4.5. Perfil del Consejo de Donaciones Sociales

Responsable de visualizar información relativa al proceso completo de las iniciativas en el Banco de Proyectos y de las Instituciones Donatarias, permitiendo tener una visión general del Sistema.

El perfil de Consejero de Donaciones Sociales no tiene instrumentos asociados, ya que el Sistema les permite acceder a información actualizada del Registro de Instituciones Donatarias Sociales y de las iniciativas vigentes e históricas del Banco de proyectos (Base de Datos y Listado).

Esquema N°16: Facultades del Consejero de Donaciones Sociales

Acciones
1. Visualizar Registro de Donatarios. 2. Visualizar proyectos vigentes e históricos de cada institución donataria 3. Acceso a base de datos de registro de donatarios.

3. Propuesta de re diseño de instrumentos de gestión y evaluación

A partir de los hallazgos acerca del Sistema de Gestión de la Ley de Donaciones con Fines Sociales, se realizó una revisión exhaustiva de los formularios de postulación y avance o final, a los cuales se realizaron algunas modificaciones que abordarán aquellos ámbitos identificados como débiles en las conclusiones. Para revisar el detalle de los ajustes, revisar Anexo A de Formulario de Postulación, Anexo B de Informe de Avance, Anexo C de Informe Final, Anexo D de Pauta de Evaluación de Informe de Avance, Anexo E de Pauta de Evaluación de Informe Final y Anexo F de Encuesta de Satisfacción Usuaría Y Anexo G Pauta de Evaluación de Proyectos¹².

¹² Con el propósito de facilitar al lector las modificaciones realizadas en los formularios A, B y C, se destacaron aquellos apartados que constituyen una modificación y/o nuevo elemento.

En relación a las modificaciones realizadas, en primer lugar se consideró la elaboración de un formulario independiente de avance y final con el fin de simplificar la entrega de información a las instituciones y permitir la solicitud de adecuaciones durante la implementación en el informe de avance y reportar acerca de estas modificaciones en el informe final. En relación a estos formularios, se clarifica que el reporte de avance se realizará de manera anual, no obstante, para proyectos con duración menor a un año se debe entregar un informe de avance a la mitad del periodo de implementación.

Además, en el formulario de postulación, si bien, la versión actual mejoró descripción de indicadores, distinción de beneficiarios directos e indirectos, incorporando frecuencia de atenciones o prestaciones, etc, se identifica que puede ser perfectible en algunos ámbitos. Así, se propone identificar el número de informes de avance que deben reportar cada institución, de manera de clarificar y disponer la organización de las instituciones. Además, se puntualiza de mejor manera, en los tres formularios, la forma para reportar los indicadores en una matriz de evaluación, en que se solicita detallar al menos uno por cada objetivo específico e insertar meta para cada uno.

En relación al reporte de presupuesto, con el objetivo homologar el detalle de presupuesto, debe ser realizado según el número de informes de avance que se entregarán, de manera de simplificar y permitir a las instituciones reportar solo sobre el último periodo y presentar el presupuesto ejecutado acumulado al momento. Además, se debe especificar en el informe final el monto y fuente de financiamiento asociado al aporte propio.

VI. BIBLIOGRAFÍA

1. Banco Mundial. (2004). *Seguimiento y Evaluación; instrumentos, métodos y enfoques*. Web: [http://lnweb90.worldbank.org/OED/OEDDocLib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/722775D995F926AA85256BBF0064F019/\\$file/ME_Spanish.pdf](http://lnweb90.worldbank.org/OED/OEDDocLib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/722775D995F926AA85256BBF0064F019/$file/ME_Spanish.pdf)
2. Briones, G. (2002): *Evaluación de Programas Sociales*. Editorial Trillas.
3. Cáceres, P. (2003). *Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable*. *Psicoperspectivas*, II, 53 – 82.
4. Cohen, E. (2000). *Evaluación de proyectos sociales*. Siglo veintiuno Editores.
5. Cohen, E. Martínez, E. (s/f): *Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales*. CEPAL.
6. Di Virgilio, M. Solano, R. (2012) *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Programa de Protección Social de CIPPEC, UNICEF.
7. Gómez, M. (2004): *Evaluación de los servicios sociales*. Editorial Gedisa.
8. Ministerio de Planificación y Cooperación- División Social -Departamento de Evaluación. (2000). *Metodología de evaluación ex ante de programas sociales*. Serie: Material de Apoyo a la Planificación Social.
9. Peters, G. (1995): *Modelos alternativos del proceso de la política pública: de abajo hacia arriba o de arriba hacia abajo*. Revista: *Gestión y Política Pública*. Vol. IV., N. 2.
10. San Martín, H. (s/f): *Accountability y transparencia en la gestión pública: una propuesta*. Revista Horizontes Empresariales, sin número. Web: <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%207-1/finanzas%20publicas.pdf>

VII. ANEXOS

1. Anexo N°1: Selección de muestra de proyectos 2014-2015.
2. Anexo N°2: Pauta de Entrevista a Representantes de Instituciones Donatarias.
3. Anexo N°3: Pauta de Entrevista a Beneficiarios.
4. Anexo N°4: Protocolo de contacto y consentimiento informado.
5. Anexo N°5: Pauta de Encuesta *on line*.
6. Anexo N°6: Pauta de evaluación del diseño.
7. Anexo N°7: Base de Datos de Evaluación de Proyectos.
8. Anexo N°8: Categorización de beneficios.
9. Anexo N°9.1: Consentimiento informado de representantes de instituciones y beneficiarios.
10. Anexo N°9.2: Consentimiento informado de beneficiarios.
11. Anexo N°10: Fichas de Evaluación de proyectos.
12. Anexo N°11: Proyectos según logro de cobertura, resultados y gestión presupuestaria.
13. Anexo N°12: Base de datos encuesta online a coordinadores.
14. Anexo N°13: Matriz de análisis de entrevistas a representantes de instituciones y beneficiarios.
15. Anexo A: Formulario de Postulación de proyectos.
16. Anexo B: Formato Informe de Avance.
17. Anexo C: Formato Informe Final.
18. Anexo D: Pauta de evaluación Informe de Avance.
19. Anexo E: Pauta de evaluación Informe Final.
20. Anexo F: Encuesta de satisfacción Usuaría.
21. Anexo G: Pauta de Evaluación de proyectos.