

Chile

Evaluación Intermedia

**Ventana Temática: Prevención de Conflictos y
Consolidación de la Paz**

**Título del Programa: Fortalecimiento de las capacidades
nacionales para la prevención y
gestión de conflictos interculturales en
Chile**

Autor: Angélica Arbulú, consultor del F-ODM

Prólogo

El presente informe de evaluación intermedia es parte del esfuerzo que está llevando a cabo el Secretariado del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) en el marco de su estrategia de seguimiento y evaluación para contribuir al aprendizaje así como a la mejora de la calidad de los 128 programas conjuntos de 8 ventanas temáticas en las que opera de acuerdo a los criterios básicos de evaluación; pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

Estos ejercicios de evaluación intermedia se desarrollan en un contexto institucional rico y variado en el que múltiples instituciones de las Naciones Unidas, de los gobiernos socios y la sociedad civil, cooperan para contribuir a alcanzar objetivos de desarrollo prioritarios a nivel local, regional y nacional. Por tanto, las evaluaciones intermedias, se han llevado a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como a los del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). En este sentido el proceso de evaluación ha contado con un grupo de referencia en el que han estado representados los principales interesados en la misma, y han sido coparticipes de las decisiones tomadas durante la fase de diseño, implementación, diseminación y mejora de la evaluación intermedia.

El objeto de análisis de la evaluación intermedia es el programa conjunto en el Ecuador de su implementación, alrededor de 1 año y medio después de su comienzo. Debido a la duración limitada en el tiempo de implementación de los programas (máximo de 3 años), las evaluaciones intermedias están concebidas para ser ejercicios de evaluación cortos en el tiempo y limitados en el alcance y profundidad pero con una orientación clara al aprendizaje en la mejora de los aspectos relativos a la implementación de los programas y la generación de lecciones aprendidas. Este ejercicio, es a su vez una primera oportunidad de elaborar una fotografía independiente de los progresos y desafíos que una iniciativa de estas características está generando en los 3 objetivos que persigue el F-ODM; el cambio en las condiciones de vida en las poblaciones meta en relación a los objetivos de desarrollo del milenio, el aumento de la calidad de la ayuda en los términos planteados por la Declaración de París y los progresos en la reforma de Naciones Unidas como consecuencia de la iniciativa "Unidos en la Acción".

El resultado directo de estos procesos de evaluación intermedia es la elaboración de planes de mejora de cada programa conjunto en el que las recomendaciones del informe se transforman en acciones específicas, para la mejora de la implementación de dichos programas a las que se hace un seguimiento específico por parte del Secretariado del F-ODM.

Siendo conscientes de los esfuerzos individuales y colectivos que han supuesto llevar a cabo esta evaluación intermedia, agradecemos y le dedicamos el presente producto a todos los actores que se han involucrado en el mismo y que la han hecho posible (miembros del grupo de referencia, equipos de los gobiernos socios, equipo del programa conjunto, consultores, beneficiarios, autoridades locales, equipo del Secretariado y un largo etc. de instituciones e individuos del sector público y privado). Muchas Gracias de nuevo.

Los análisis y recomendaciones expresados en este informe de evaluación no se corresponden necesariamente con las del Secretariado del F-ODM.



**Evaluación de Medio-Término
Chile- Ventana de Prevención de Conflictos**

**Fortalecimiento de las capacidades nacionales para la prevención y gestión de conflictos
interculturales en Chile**

Angélica Arbulú
15 de Julio, 2011

Tabla de Contenidos

<u>AGRADECIMIENTOS</u>	3
<u>LISTA DE ACRÓNIMOS</u>	4
<u>RESUMEN EJECUTIVO</u>	5
DISEÑO	6
PROCESOS	7
RESULTADOS	9
<u>INTRODUCCIÓN</u>	12
ANTECEDENTES	12
OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN	12
METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA EVALUACIÓN	13
CONDICIONANTES Y LÍMITES DEL ESTUDIO REALIZADO	14
<u>DESCRIPCIÓN DE LAS INTERVENCIONES REALIZADAS</u>	15
CONCEPCIÓN INICIAL	15
ANTECEDENTES Y CONTEXTO HISTÓRICO	16
DESCRIPCIÓN DE SU EVOLUCIÓN	17
DESDE EL PUNTO DE VISTA PRESUPUESTARIO	19
<u>NIVELES DE ANÁLISIS: CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN</u>	20
NIVEL DE DISEÑO DEL PROGRAMA	20
NIVEL DE PROCESOS- EFICIENCIA	23
COORDINACIÓN	23
ESTRUCTURA DE GESTIÓN Y RECURSOS HUMANOS	25
NIVEL DE APROPIACIÓN NACIONAL	28
NIVEL DE RESULTADOS- EFICACIA	28
AVANCE DE LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA	28
IDENTIDAD, COMUNICACIÓN E INCIDENCIA	33
<u>LECCIONES APRENDIDAS</u>	34
<u>CONCLUSIONES</u>	36
NIVEL DE DISEÑO- RELEVANCIA	36
EN NIVEL DE PROCESOS- EFICIENCIA	36
NIVEL DE RESULTADOS- EFICACIA	38
<u>RECOMENDACIONES</u>	41
<u>ANEXOS</u>	44

Agradecimientos

La consultora agradece la colaboración y apoyo prestado por la Unidad de Coordinación durante la preparación de este informe. Igualmente agradece la colaboración de los miembros del Comité de Gestión, así como el apoyo de la Oficina del Coordinador Residente, representantes y autoridades del gobierno, organizaciones del Sistema de Naciones Unidas, organizaciones sociales, representantes de los pueblos Originarios y beneficiarios que cedieron su tiempo para el beneficio de éste proceso.

Lista de Acrónimos

AAA	Accra Agenda for Action
AECID	Agencia Española de Cooperación y Desarrollo
CDN	Comité directivo nacional
CGP	Comité de Gestión de Programa
FAO	Food and agriculture Organization of the United Nations
GIPI	Grupo interagencial sobre Pueblos Indígenas (del SNU en Chile)
IDH	Informe de Desarrollo Humano
MDG	Millenium Development Goals
MINEDUC	Ministerio de educación
MINAGRI	Ministerio de agricultura
OIT	Organización internacional del trabajo
ODM	Objetivos del Milenio
OPS	Organización Panamericana de la Salud
PI	Pueblos Indígenas
PNUD	Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas
PO	Pueblos originarios
SEGPRES	Ministerio Secretaría General de la Presidencia
SENAME	Servicio Nacional del Menor
SERNAM	Servicio Nacional de la Mujer
SNU	Sistema de Naciones Unidas
TDR	Términos de referencia
UCM	Unidad de Coordinación y monitoreo
UNICEF	United Nations children in Emegency Fund

Resumen Ejecutivo

1. El programa conjunto “Fortalecimiento de las capacidades nacionales para la prevención y gestión de conflictos interculturales en Chile,” (el programa) forma parte de la ventana de Prevención de conflictos y consolidación de la Paz (ventana de Paz) del Fondo por los Objetivos del Milenio (el Fondo), y es el único programa conjunto del Fondo en el país.
2. El **objetivo principal** del programa de acuerdo a la propuesta original es mejorar la situación de conflicto entre Pueblos Indígenas¹ (PI), Estado y sociedad, tomando en consideración especificidades culturales, así como las configuraciones de género. El programa fue aprobado en Marzo del 2009 e inició su implementación en Julio del 2009.
3. La evaluación permitió concluir que **la propuesta continua siendo** una propuesta **pertinente** para combatir el impacto derivado del conflicto entre PI y Estado en Chile, principalmente evidenciando las causas del conflicto, las brechas entre la población general y los PI y cómo estas se manifiestan en las relaciones interculturales; fortaleciendo las capacidades del Estado para mejorar esta situación, a la vez que promoviendo espacios de reflexión y protocolos que combaten estas situaciones de discriminación. Se constató un vínculo claro entre la problemática identificada y las acciones propuestas.
4. El programa está **en línea con prioridades** del país y los compromisos adquiridos por este ante la comunidad internacional, así como con los objetivos del Equipo de País de Naciones Unidas. Tras el cambio de gobierno se reafirmó alineamiento con las prioridades del país, y el programa llevó acabo una reformulación que permitió la inclusión de nuevas prioridades y supuso un cambio significativo del diseño original reemplazando el elemento de diálogo por el estudio de las relaciones interculturales.
5. La evaluación concluye que es **viable** que el programa logre finalizar las actividades propuestas en el tiempo del programa, siempre y cuando se fortalezca la estructura y coherencia interna, se asegure un nivel adecuado de recursos humanos, se eviten las ineficiencias, se reflexione sobre cómo garantizar la sostenibilidad de los productos, y se fortalezca el rol del SNU en como una herramienta para promover el cambio mas allá del apoyo técnico, de acuerdo con las recomendaciones. Dada la falta de metas claras y medibles, es difícil valorar si podrá lograr los resultados propuestos.
6. Se constata que el programa ha **fortalecido el perfil** del SNU en el área de PI cara al gobierno y promovido mayor focalización sobre la problemática de este grupo, dando lugar a un espacio de diálogo técnico y transparente entre el gobierno y el SNU con potencial para promover soluciones y alianzas mas sustantivas.
7. El programa ha jugado un papel crítico en reavivar el GIPI, herramienta necesaria para fomentar acción interagencial en el área de PI, y posible foro para dar continuidad y sostenibilidad a los logros del programa.
8. El programa ha sabido capitalizar experiencias y fortalezas de las agencias para la creación de **alianzas estratégicas** importantes, como por ejemplo con los Carabineros de Chile, la rama Judicial, el CICR y las Universidades, así como la promoción de elementos **innovadores con potencial de replicación**, como el manual para empresas en relación al Convenio 169 primero en el mundo, el trabajo con la CICR en la capacitación de Carabineros, o la medición de los ODMs para población indígena como medio para evidenciar la brecha.

¹ Se utiliza el término Pueblos Indígenas en lugar de Pueblos Originarios por mantener la misma terminología que los documentos del programa

9. Los estudios y experiencias del programa constituyen insumos significativos para informar políticas públicas en Chile enfocadas a combatir las brechas, problemas de discriminación y acceso a servicios básicos en áreas como salud o justicia. Será necesario sistematizar y extraer lecciones aprendidas que puedan servir como guía y dar continuidad a estos hallazgos una vez finalizado el programa.
10. Varios de los productos del programa conllevan un componente inherente de **sostenibilidad**, como puede ser la inclusión del elemento de multiculturalidad en las mallas educativas de la Universidad Católica de Temuco, las capacitaciones (Carabineros y otras), así como los protocolos y manuales creados. Sin embargo para otros productos, como por ejemplo los estudios de Interculturalidad, mujeres y medios o los ODMs, es necesaria una reflexión interna sobre la herencia y estrategia para dar continuidad a los resultados de éstos una vez finalizado el programa.

Diseño

11. Se han dado diversos cambios desde la propuesta original como respuesta a cambios en el ambiente, en las prioridades del nuevo Gobierno o como resultado de toma de decisiones del CDN. Es necesaria una puesta al día de la propuesta para que los resultados reflejen la realidad del programa, y sea así posible medir los avances y objetivos de forma adecuada.
12. A pesar de los cambios sustanciales tanto a nivel de país como en el diseño, éste continua siendo pertinente, y se constata un vínculo directo entre la problemática identificada y las acciones propuestas, aunque en la práctica la ejecución no refleja en su totalidad el diseño, por ejemplo, no se constata perspectiva de género ni participación significativa de los PI, de hecho, no hay acuerdo entre las agencias en cuanto a si se debe incluir el enfoque de género o sobre cómo hacerlo, lo que supone una debilidad clave desde una perspectiva de derechos.
13. El diseño original carecía de una **coherencia interna** que integrara las fortalezas y actividades de las distintas agencias hacia el logro de objetivos comunes. La formulación inicial proponía actividades relativamente genéricas que en la práctica ha permitido que las agencias trabajen de forma paralela, y ha supuesto una **dispersión** de los fondos en actividades sin conexión entre si, disminuyendo la eficiencia y potencial de impacto. Sin embargo, se observó que varias agencias integraban el programa con fuentes de financiación externas para un mismo objetivo. Durante el ejercicio de reajuste el equipo identificó áreas susceptibles a mayor integración dando lugar a los grupos de trabajo, que sin embargo no están funcionando, por lo que se recomienda la reactivación de estos grupos, con la identificación de metas y objetivos por resultado en lugar de por agencia.
14. El diseño original destaca la importancia de especificidad por **etnia**, sin embargo tras el ejercicio de reajuste el programa se limita a áreas de población Mapuche por lo que el foco es casi exclusivamente sobre este grupo, el mas representativo del país y el que esta presente en las zonas de mayor fuente de conflicto.
15. Se constata que existe un desequilibrio significativo en la **distribución de fondos** entre las distintas agencias, y se cuestiona la eficiencia de incluir una agencia por un monto muy limitado, si no hay claridad de cómo esta(s) actividad(es) se integrarán con el resto del programa
16. El ejercicio de **reajuste programático** trató de brindar mayor coherencia a la propuesta inicial, fortalecer las debilidades identificadas, proporcionar mayor claridad en cuanto a la cobertura geográfica, y a garantizar **alineación del programa** con las prioridades del nuevo gobierno. En ese momento se identificaron tres **debilidades**, (coordinación

interagencial, participación de PI y la falta de una estrategia de incidencia y comunicación,) las cuales continúan estando presentes en la actualidad.

17. Durante el proceso de evaluación el equipo identificó como una debilidad el distinto nivel de conocimiento de la realidad de los PI entre los miembros del equipo, y la falta de definiciones comunes. Estos **vacíos** deberían haber sido identificados en la etapa de diseño, lo cual habría permitido incorporar mecanismos para paliarlos desde el inicio. La reactivación de los Grupos de trabajo liberará los CGPs de discusión técnica para convertirlos en instancias de reflexión y acuerdo a un nivel mas conceptual y estratégico.
18. El diseño original no incluía una **estrategia de incidencia y comunicación** y tampoco una estrategia de salida, tampoco tomaba en consideración los **tiempos** de programación y contratación.

Procesos

19. Se observó alto nivel de transparencia en el contexto del Comité de Gestión del Programa (CGP),² el cual es valorado positivamente por el equipo como una instancia de diálogo, intercambio y aprendizaje, sin embargo este diálogo ha permanecido a un nivel técnico y operativo sin trascender a un nivel más estratégico y conceptual. Se observó divergencia de posturas entre las agencias lo cual debilita la posición y voz del programa, y razón por la que se recomienda asegurar espacios de reflexión y acuerdo. Cómo integrar a los PI de forma significativa y cómo incorporar un enfoque de género deberán ser dos de los productos claves de estas reflexiones. El Comité Directivo Nacional (CDN) a su vez parece haberse constituido en un espacio significativo de **intercambio entre el SNU y el Gobierno de Chile**, y fue el foro elegido por el Gobierno para presentar su nueva política indígena.
20. El equipo valoró muy positivamente el trabajo de la **UCM**, aunque en su mayoría consideran que las responsabilidades de esta exceden los recursos asignados, en detrimento del trabajo de integración y análisis del programa como conjunto, por lo que se recomienda fortalecer esta estructura, especialmente importante dado que una de las integrantes finalizará su contrato este año, se iniciará la coordinación de la estrategia de comunicación, y se ha identificado la coordinación interagencial como una de las debilidades del programa que debe ser subsanada. Se concluye que las herramientas de gestión (CGP, CDN y UCM) son apropiadas, y este informe proponen algunos cambios para fortalecer su eficiencia.
21. Las distintas agencias han propuesto diversos **modelos de gestión** para la ejecución de sus componentes. El informe presenta un análisis detallado de las fortalezas y limitaciones observadas para cada uno, y concluye que la propuesta mas eficiente es la asignación de un punto focal con experticia en el área de PI que representa a la agencia cara al programa, mientras que éste es apoyado por las distintas áreas técnicas al interior de la agencia en función de las necesidades del programa. Esto permite que el programa se beneficie de toda la experticia de la agencia de forma integral y coordinada. Esta metodología de trabajo sirve como modelo para el funcionamiento del programa en si.
22. La evaluación también concluye que el nivel de **recursos** humanos asignados por las agencias no es siempre adecuado, y concuerda con el CDN en la necesidad de realizar un análisis detallado de la viabilidad de cada agencia para cumplir con sus compromisos, garantizando una propuesta coherente y sostenible, y la posibilidad de reasignar fondos o responsabilidades en caso de considerarse necesario.

² durante la evaluación se llevaron a cabo una sesión de trabajo y una de retroalimentación con el CGP. No todas las agencias participaron de estas, por lo que los comentarios y conclusiones reflejan los comentarios únicamente de aquellas que participaron.

23. Se valora positivamente la identificación de los **puntos focales regionales** puesto que fortalece el trabajo a nivel local. Se recomienda la instauración de coordinación formal entre la UCM y el nivel Regional, así como reuniones regulares entre los puntos focales de las distintas agencias que trabajan en terreno.
24. Se observó que el **trabajo interagencial** es percibido como una actividad adicional y no como una estrategia que fortalecer el programa y la calidad de los resultados. Se considera que el apoyo de los representantes de las agencias es clave para promover el trabajo interagencial, por lo que se recomienda su participación en el **CGP ampliado** propuesto. La evaluadora considera que el equipo se beneficiaría de intercambios con experiencias de trabajo conjunto de otros programas del fondo, como por ejemplo Panamá o Brasil, donde se están evidenciando beneficios del trabajo interagencial tanto a nivel técnico, como desde la perspectiva de fortalecer el rol del SNU en países de desarrollo medio.
25. Durante el ejercicio de reajuste el programa identificó siete áreas de posible integración interagencial dando lugar a los **grupos de trabajo**. Salvo el grupo vinculado al Estudio de relaciones interculturales no se observó el funcionamiento de estos grupos, que en algunos casos se reportó no se han reunido nunca. La reactivación de estos grupos, con identificación de metas y objetivos, facilitaría la identificación de sinergias, promovería transparencia e intercambio de información. A la vez liberaría al CGP de los intercambios más técnicos permitiendo una mayor focalización sobre estrategia y temas conceptuales.
26. Se reportaron diferencias que dan lugar a **inconsistencias metodológicas** entre agencias, por ejemplo, algunas remuneran la participación de actividades mientras que otra no lo hacen. La falta de coordinación a nivel regional supone un riesgo especialmente en lo que respecta a la ejecución del **componente No. 4 en la comuna de Ercilla**, por lo que se recomienda acordar una estrategia de trabajo conjunta que si bien no implica necesariamente que el trabajo sea realizado de forma conjunta cara a los beneficiarios, si requiere conocimiento y acuerdo previo en cuanto a las actividades, beneficiarios y objetivos dentro del programa.
27. La **participación del gobierno** en el programa es significativa y se da a todos los niveles tanto en los procesos de gestión, de toma de decisiones y como beneficiarios. Durante la evaluación tanto las agencias como el Gobierno reportaron preocupación por el impacto de esta cercanía entre el programa y el Gobierno, por cómo puede ser percibida por los beneficiarios, y el impacto que tienen dentro del equipo de trabajo donde las agencias buscan mantener su independencia a la vez que deben trabajar de forma conjunta. Se reconoce la independencia de las agencias como una característica clave para el trabajo de la ONU, sin embargo se considera sería positivo fortalecer el rol de las agencias como puente entre los PI y el Gobierno, promoviendo espacios de encuentro y diálogo como una medida de sostenibilidad de los logros.
28. La **participación de los Pueblos Indígenas (PI)** continua siendo una debilidad clave del programa. Dado que el conflicto es entre los PI y el Gobierno, y que el Gobierno forma parte de la estructura directiva del programa (CDN), se concluye que esta debilidad se ve reforzada por la misma estructura de gestión del fondo. Se citó como principal causa la dificultad para encontrar una contraparte representativa para todos los grupos y subgrupos. Cómo promover una participación significativa de los PI es otro de los temas claves sobre los que el equipo necesita llegar a un acuerdo, y algo que el programa puede dejar como un importante legado para el SNU, sin embargo, reconociendo que no es posible que los PI formen parte de la estructura de dirección y gestión del programa, y que no se puede contar con una contraparte equivalente a la representación regional como la que se puede encontrar en los órganos del gobierno, se observaron numerosas

oportunidades para su mayor inclusión, como por ejemplo haciendo uso del Comité Consultivo propuesto para el Resultado uno en otras actividades, y mediante la focalización en áreas técnicas o menos politizadas, como se viene haciendo en el caso de salud, justicia o infancia. Es importante que el programa promueva la participación de los PI en la búsqueda de soluciones, la interpretación de los resultados que den los estudios, y como se deben ver reflejados en las políticas públicas a desarrollar.

29. Se valora positivamente el esfuerzo por parte del equipo en desarrollar una **estrategia de comunicación e incidencia**, sin embargo, a fecha de la visita de campo esta no se estaba ejecutando, y no se habían identificado fondos para su ejecución. Cada agencia organiza la difusión de sus productos de forma independiente y paralela, perdiéndose oportunidades de sinergia (no sólo en cuanto a costos o procesos sino también en cuanto a contenidos), diluyendo nuevamente el impacto del programa. Se recomienda el desarrollo de una estrategia de comunicación e incidencia que coordine los esfuerzos proporcionándoles de mayor coherencia, y a la vez garantice una mayor difusión de los logros del programa, y que esta sea liderada desde la UCM para garantizar integralidad. La visibilidad de los logros es parte clave del potencial de impacto de los resultados.
30. El equipo necesita fortalecer los **flujos de información** tanto a nivel interno como cara a contrapartes y el SNU. La creación de un boletín mensual con los avances y principales logros incrementaría la visibilidad del programa, proporcionaría mayor claridad sobre sus objetivos, y ayudaría a la identificación de sinergias o posible complementariedad con otras iniciativas tanto dentro como fuera del programa. El programa necesita identificar una manera de centralizar la información generada por el programa para su uso. Otros países han propuesto la posibilidad de generar una página Web temática con la intención de mantenerla mas allá del programa como recurso para uso común.
31. No se ha desarrollado una **identidad** del programa y no se utiliza el logotipo del FODM. Esta falta de **visibilidad** junto con el hecho que en su mayoría las contrapartes y beneficiarios no conocen el contexto del programa hace que se diluyan sus logros y se pierdan oportunidades, por lo que se recomienda acordar una breve presentación del programa para ser compartida por todas las agencias con los beneficiarios y contrapartes, y el desarrollo de una estrategia de comunicación e incidencia que de coherencia a las iniciativas de las distintas agencias. Se considera que proporcionando conocimiento de la totalidad del programa a las contrapartes se facilitaría su acceso a otros programas, y una mejor comprensión de sus objetivos y vinculación con los ODMs. La promoción de una identidad de “Grupo de trabajo interagencial sobre población indígena” permite capitalizar los logros del programa y darles continuidad bajo esa misma “bandera”, posiblemente en el contexto del GIPI. El programa también podría funcionar como un piloto para el GIPI desarrollando metodologías de trabajo que faciliten la respuesta conjunta del Sistema ante situaciones de crisis, y proporcionando coherencia a las distintas actividades del SNU en lo que respecta a los PI en Chile.

Resultados

32. Los fondos originalmente destinados a promoción de diálogo fueron reasignados para el estudio sobre **Relaciones Interculturales** de los pueblos indígenas en Chile. Este estudio será el primero en vislumbrar distintas áreas de relación entre PI, sociedad y Gobierno, lo que permitirá la toma de decisiones en base a resultados en lugar de continuar actuando sobre presunciones, ya sean del Estado o de los mismos PI. Es clave que el equipo identifique cómo se le dará continuidad a los hallazgos de éste producto.
33. Se han realizado múltiples **apoyos a iniciativas propias de grupos indígenas** en su mayoría de capacitación sobre Derechos de los PI y del Convenio 169, de alguna forma

duplicando los esfuerzos del Resultado dos. Estas capacitaciones son claves en el contexto de Chile donde recién entra en vigor el Convenio 169 y se espera que este año comiencen los procesos de consulta. Se considera que estos apoyos se verían fortalecidos si se identifica una estrategia y objetivos que guíen la selección de las propuestas, y que estas se hagan mediante una convocatoria abierta que permita igualdad de acceso a todos los grupos, especialmente dada la falta de unidad entre los PI. Los fondos originalmente destinados para la Ronda anual de consulta para el monitoreo de derechos han sido reasignaron para esta actividad lo que ayudará a incrementar la participación de los PI en el programa.

34. Se dieron cambios en la focalización y áreas de cobertura para apoyar el proceso de elaboración y presentación de la **Memoria Oficial del Estado de Chile ante el Comité de Expertos de la OIT**, aunque no queda claro que en el contexto de un país de desarrollo medio este sea el uso más eficiente de los fondos del programa. Está en proceso de creación un manual de aplicación del Convenio 169 para el sector empresarial, el primero de este tipo en el mundo que servirá como referencia para otras instituciones. Se recomienda considerar desarrollar un manual similar para uso de los PI. En el contexto de Chile la inclusión del sector empresarial cuyos intereses a menudo chocan directamente con los de los PI resulta un acierto clave del programa.
35. Continúan con éxito los **diplomados** con la Universidad Católica de Temuco, y se está buscando integrar los componentes de interculturalidad y enfoque de derechos en todas las mallas de la Universidad. Se identificaron algunas buenas prácticas que favorecen y fortalecen estas iniciativas, como la inclusión de cartas de apoyo de las empresas que emplean a los participantes, lo que facilita la puesta en práctica de los conocimientos aprendidos, la puesta en práctica de los conocimientos recibidos es además un requisito para finalizar el Diplomado con éxito.
36. El programa está en proceso de integrar elementos de Derechos e interculturalidad en las mallas de **capacitación** para los Carabineros de Chile, además de las mallas de capacitación de altos oficiales, lo que supone cobertura a nivel Nacional y con impacto sostenible.
37. Una de las áreas donde se observó menor avance fue en lo que respecta a la promoción y difusión en la sociedad nacional del valor de la diversidad cultural. Se ha finalizado el estudio sobre el tratamiento de la **mujer indígena en los medios de comunicación**, aunque no se observó un proceso de reflexión interno sobre los resultados. Se desarrollaron iniciativas con medios escritos cuyos resultados fueron valorados como insatisfactorios por el mismo equipo, lo que llevó a una refocalización sobre **medios digitales**. Las iniciativas que pudo observar la evaluadora resultan insuficientes para lograr un impacto sostenible si no se amplían más allá del manejo de herramientas digitales para incluir teoría de la comunicación y captación de público.
38. Se ha finalizado el primer borrador del **estudio sobre ODMs** para pueblos indígenas que visibilizará las brechas entre la población general y los PI. Es necesario que el equipo identifique cómo se va a dar seguimiento a esta iniciativa y que acciones se van a tomar para visibilizar los resultados, y lograr que estos se traduzcan en cambios de política pública en el contexto de la estrategia de salida y de la identificación de una ruta crítica.
39. Se observaron avances significativos en lo que respecta a las acciones orientadas a facilitar que los equipos de **funcionarios públicos** incorporen un enfoque de pertinencia cultural. En algunos casos la evaluadora pudo observar cambios de actitud importantes en funcionarios partícipes de estas iniciativas. La evaluadora concluye que algunos de estos productos tendrán un impacto significativo y sostenible para la promoción de los derechos

de los PI en la sociedad Chilena, y que la sistematización de estas experiencias será clave para promover continuidad y replicación de las mismas, a la vez que ayudará a visibilizar el potencial de la ONU en un país de desarrollo medio.

40. En lo que respecta al trabajo a **nivel Regional y Local**, se han logrado avances importantes en la identificación de mecanismos que promuevan acceso a servicios básicos como la salud y la justicia, como puede ser la Red Comunal de Infancia o el Diplomado de Interculturalidad. El trabajo relacionado al **Plan de Gestión Integral** y el apoyo financiero de PNUD se han visto retrasados por acuerdo mutuo y comenzarán durante la segunda mitad del 2011.
41. Se concluye que el programa constituye un insumo significativo para informar políticas públicas que faciliten el logro de los ODMs para la PI en Chile, capaces de responder a las causas y productos de la situación de conflicto existente, así como protocolos y mallas inclusivas que promuevan mayor concienciación en la población en general, y en las instituciones del Gobierno sobre las situaciones de discriminación y brechas. El impacto del programa se vería fortalecido significativamente mediante una mayor integración de sus logros, utilizando el programa como una herramienta para promover visibilidad y unificar iniciativas.

Introducción

42. Este informe presenta la Evaluación de medio término (la evaluación) del programa conjunto “Fortalecimiento de las capacidades nacionales para la prevención y gestión de conflictos interculturales en Chile,” (el programa).
43. En Diciembre del 2006 el PNUD y el gobierno de España firmaron un acuerdo cuyo objetivo es impulsar el logro de los Objetivos del Milenio (ODM), por medio de programas innovadores con potencial de impacto y replicación. Esta alianza busca promover eficacia, coherencia y mayor coordinación entre las agencias dentro del Sistema de Naciones Unidas en línea con ACCRA³ y los objetivos de la conferencia de París. El Fondo para los Objetivos el Milenio (el Fondo) opera por medio de los equipos de Naciones Unidas en el país, y bajo el auspicio de la oficina del Coordinador Residente.
44. La modalidad de intervención que emplea el Fondo es la de programa conjunto, habiéndose aprobado en la actualidad 125 programas en 49 países bajo ocho ventanas temáticas. La ventana de prevención de conflictos y consolidación de la paz (Ventana de Paz), consta de 19 programas que contribuyen directamente a dos de los objetivos de los ODMs:
objetivo número 1: erradicación de la pobreza extrema y del hambre
objetivo número 3: promoción de la igualdad de género y de la autonomía de la mujer.
45. Un 15% del presupuesto de la ventana de paz esta dirigido a las intervenciones relacionadas con temas de género, denotando la importancia otorgada por el Fondo a este elemento.

Antecedentes

46. La ventana de Paz considera que el conflicto violento es con frecuencia un síntoma de la desigualdad y la exclusión social, por lo que se puede prevenir o combatir por medio del diálogo y un desarrollo inclusivo que tome en consideración las necesidades de grupos mas vulnerables como pueden ser los indígenas, niños, mujeres y jóvenes.
47. El Programa para el Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Prevención y Gestión de Conflictos Interculturales en Chile es el único programa conjunto en ejecución en el país. Fue aprobado en Marzo del 2009 e inició su implementación en Julio del 2009.

Objetivo de la Evaluación

48. La evaluación de medio termino tiene una naturaleza eminentemente formativa y su principal objetivo es “aprender para mejorar” e informar la segunda mitad de la implementación del programa por medio de la generación de conocimiento, la identificación de buenas practicas y lecciones aprendidas. Las conclusiones y recomendaciones de esta evaluación están dirigidas a los principales usuarios de la misma: el equipo de país.
49. La evaluación intermedia consistirá de un análisis rápido del diseño, proceso y de los efectos (o tendencias observadas) durante el tiempo de ejecución. La unidad de análisis es el programa conjunto entendido como el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades e insumos que quedaron reflejados en el documento de programa conjunto y las correspondientes modificaciones que se hayan realizado durante su implementación. Particularmente durante el ejercicio de Reajuste.

³ Diseñado para fortalecer la implementación de la Declaración de París, la Agenda para acción de ACCRA (Accra Agenda for Action, AAA, 2008) propone tres áreas: apropiación nacional, participación inclusive y desarrollo en base a resultados.

50. Los objetivos de la evaluación, en línea con los términos de referencia (TdR), son los siguientes:

1. Confirmar la **calidad del diseño** y la **coherencia interna** (necesidades y problemática que busca solucionar), su **coherencia externa** con el UNDAF y la estrategia nacional para los logros de los objetivos del milenio, así como el nivel de apropiación nacional, tal y como se define en la declaración de París y en la agenda de ACCRA (AAA).
2. Comprender cómo funciona el programa conjunto, y valorar la **eficiencia del sistema de gestión** de planificación y ejecución de los recursos, por medio del análisis de los procedimientos y mecanismos institucionales establecidos. Este análisis trata de identificar fortalezas y limitaciones en el contexto de trabajo interagencial de ONE UN, y la viabilidad del programa.
3. Esta sección busca conocer el grado de **eficacia** del programa, y su contribución a los objetivos de la ventana temática de Paz y los Objetivos del Milenio.

51. La evaluación cubrirá la ejecución desde el inicio de la implementación en Julio del 2009 hasta la fecha de la evaluación, Abril del 2011 (22 meses).

Metodología empleada en la evaluación

52. La recopilación de información se llevó a cabo por medio de cuatro etapas diferenciadas:

53. Una etapa inicial de **análisis de documentación secundaria**, con el objetivo de familiarizarse con el programa, sus objetivos, actividades, contexto y limitaciones. Algunos de los documentos que se revisaron fueron: el PRODOC; protocolos del Secretariado para la ejecución de los fondos; informes semestrales; comunicaciones y feedback proporcionado al equipo por el Secretariado; actas del comité de Gestión; planes de monitoreo y comunicación; documento de reajuste, etc. Esta etapa informó la hipótesis inicial presentada el 10 de Marzo del 2011 en el Informe de Gabinete para revisión y comentarios del Secretariado y del equipo de país.

54. La segunda etapa consistió de una **visita de Campo** que se llevó a cabo entre los días 27 de Marzo y el 8 de Abril del 2011, e incluyó la visita de la evaluadora a las ciudades de Santiago de Chile, Ercilla y Temuco.

55. Durante la visita se llevaron a cabo **entrevistas semiestructuradas** o **grupos de focalización** con: los puntos focales de cada agencia; Contrapartes del gobierno a nivel Nacional (SEGPRES y otros Ministerios), Regional (representantes del gobierno de la Araucanía,) y local (Alcalde de Ercilla, representantes del SENAME; Oficina del Coordinador Residente; la AECID; Representantes de los pueblos indígenas⁴; Beneficiarios; CEPAL (como ejemplo de alianzas estratégicas fuera del PRODOC); los miembros de la Unidad de coordinación y la coordinadora del programa. (Ver Anexo 3 y 4 para estructura de las entrevistas y grupos focales y la agenda con los detalles de las entrevistas realizadas)

56. Se realizó un **taller de trabajo** con el Comité de Gestión, y **sesiones de retroalimentación** y validación de los hallazgos preliminares con el Coordinador

⁴ Aunque se observó preferencia por parte de los representantes de Pueblos indígenas por el término "pueblos originarios" el informe hará uso de la terminología que se utiliza en la propuesta y reformulación del programa

Residente, y otra sesión donde se invitó a participar a los miembros del Comité de Gestión.

57. Durante una tercera etapa, y en contacto con el personal de país, la consultora realizó una triangulación de la información obtenida durante las primeras etapas, y por medio de un análisis mas profundo preparó el informe preliminar, que fue compartido con el Secretariado del Fondo y el al comité de Gestión para su comentarios.
58. Una cuarta etapa para responder a los comentarios, afinar, corregir el texto así como reflexionar e incorporar los comentarios del Secretariado y el equipo en caso pertinente en la redacción del informe final.

Condicionantes y límites del estudio realizado

59. Dada la magnitud del programa y la cantidad de agencias y contrapartes no es posible en los tiempos asignados una familiarización profunda con todas las actividades desarrolladas, por lo que la evaluadora, conjuntamente con el equipo, trató de identificar las contrapartes y beneficiarios mejor posicionados para informar la evaluación, y una comprensión global de las actividades , avances y posibles logros del programa.
60. No fue posible llevar acabo la reunión planificada con OACNUDH como una de las agencias cuyas actividades habían estado vinculadas con el programa, esta fue reemplazada por una entrevista con la CEPAL.
61. El punto focal de la OIT se hallaba enferma por lo que no pudo participar del taller de trabajo y el de retroalimentación. Dado que no se llevó acabo ninguna visita ni reunión con beneficiarios o contrapartes de los componentes de la OIT, y tampoco se recibieron algunos insumos solicitados, la evaluación no tuvo oportunidad de verificar avances e impacto de la OIT mas allá de la entrevista mantenida con el punto focal y lo reportado por esta en los informes semestrales o a la UCM.
62. Las reuniones con UNESCO se llevaron acabo con Alfredo Rojas, punto focal asignado al programa la semana antes de la visita de campo. Esto limitó significativamente la posibilidad de conocer y evaluar la evolución del componente de UNESCO en el programa hasta la fecha. Thomas Miller aparece como punto focal para UNESCO en la agenda, sin embargo durante la visita a terreno la evaluadora fue informada que éste ya no formaba parte del equipo, y no participó de ninguna de las actividades –bilaterales o de grupo- durante la evaluación.
63. La representante de la AECID se encontraba fuera del país por lo que la entrevista tuvo lugar con Don José Luis Cabezas, quien forma parte del Comité de Gestión, y comenzará a cumplir la función de representante de la AECID en Chile a partir del mes de Mayo 2011.
64. No hubo participación de los PI en el proceso de diseño y revisión de la evaluación de medio término.
65. La reunión con la mesa regional en Ercilla contó con la participación de un único representante de los PI, se informó a la evaluadora que esto se debía a que los demás participantes habituales se hallaban haciendo *tomas*.⁵

⁵ el término "Tomas" se utiliza para referirse a la apropiación temporal y a menudo simbólicas de tierras que están siendo contestadas por los pueblos originarios

66. De las 24 reuniones mantenidas sólo cuatro incluían participación de representantes indígenas: el Conversatorio con líderes indígenas beneficiarios de las Asistencia técnica; la reunión con representantes de la Red de Salud Mapuche; la participante de la Mesa de Infancia y la reunión con beneficiarios del programa de capacitaciones en TICS y medios de comunicación.
67. La reunión con profesores participantes en el Diplomado sobre mejoramiento de la convivencia escolar tuvo lugar el día de pago de salarios, por lo que sólo 2 profesores pudieron asistir ya que en su mayoría ese día tienen la obligación de realizar otros pagos.
68. La evaluación utilizará como referencia los insumos del reajuste, aunque en algunos casos será necesario hacer referencia al documento original, ya que el reajuste se centraba en los cambios sin entrar en el mismo nivel de detalle.

Descripción de las intervenciones Realizadas

Concepción Inicial

69. Poco después de su constitución en el primer trimestre de 2007, el Fondo para el Logro de los ODM realizó un llamado para la presentación de propuestas. El programa se presentó como una iniciativa para promover mayor sinergia interagencial, fue realizada en línea con el plan de trabajo del equipo de Naciones Unidas 2008-2010, y en el marco del “Acuerdo de apoyo al desarrollo de la política Indígena en Chile” 2008-2010.
70. La nota conceptual, presentada por el Gobierno de Chile y Naciones Unidas sin la participación de la AECID, fue aprobada en Marzo del 2009, con un financiamiento de US\$2.86 millones, (\$2.5 financiados por el Fondo y \$363,636 financiados por el Gobierno de Chile). La nota de aprobación ya identificaba la importancia de garantizar la participación de los representantes de los Pueblos Indígenas en la ejecución del programa.
71. Sobre la base de la nota, se realizó la formulación del Programa, que incluye la participación de seis agencias del Sistema de Naciones Unidas: el PNUD, FAO, OIT, OPS, UNESCO y UNICEF. La AECID, y por parte del Estado Chileno son signatarios el Ministerio de Relaciones Interiores, el Ministerio de Planificación, y el Comisionado Presidencial para Asuntos Indígenas, así como en Chile. Esta propuesta fue preparada por el PNUD con el apoyo del Grupo interagencial sobre Pueblos Indígenas (GIPI), y originalmente incluía la participación de OACNUDH y la OIM. Los fondos asignados se distribuyen de la siguiente forma:

Presupuesto Total programa		
AGENCIA	TOTAL presupuesto*	% presupuesto por agencia incluyendo fondos del gobierno
PNUD	1,661,213	58%
UNESCO	350,000	12%
OIT/ILO	286,308	10%
FAO	316,116	11%
UNICEF	190,000	7%
OPS/PAHO	60,000	2%
TOTAL	2,863,636	100%

*incluye fondos del gobierno para los años 2 y 3 de \$181,818 cada uno
Fuente: informe semestral Diciembre 2010

72. De estos fondos \$363,636 serán aportados por el gobierno para FAO y el PNUD.
73. El programa liderado por el Coordinador Residente. El socio principal del programa es el Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), y la agencia líder el PNUD.
74. Como herramientas de gestión el Programa consta de un Comité Directivo Nacional (CDN) compuesto por el Asesor Especial para Asuntos Indígenas, el asesor especial de la Secretaría General de la Presidencia, el embajador de España en Chile, y el Coordinador residente. El CDN se reúne dos veces al año, en línea con los parámetros establecidos por el Fondo. El comité de Gestión de programa (CGP) incluye a un punto focal para cada agencia, un representante de la AECID, y por el gobierno un punto focal de la SEGPRES, y puntos focales para los Ministerio de Educación, Agricultura y Salud. Los integrantes del CGP han permanecido relativamente estables, incluso tras el cambio de gobierno, con la salvedad de el punto focal de UNESCO, que se haya actualmente con su tercer punto focal para el programa. El CGP se reúne una vez al mes, aunque en ocasiones se ha reunido con mayor frecuencia para responder a situaciones particulares, como el cambio de gobierno o el ejercicio de reajuste.
75. Desde Enero del 2010 el equipo está apoyado por una Unidad de Coordinación integrada por la coordinadora del programa, un punto focal para seguimiento, y un punto focal para temas administrativos, y cuya función principal es la de coordinación y monitoreo por medio del comité de gestión y reuniones bilaterales. La unidad de coordinación también funciona como punto focal y principal ejecutor del componente del PNUD, y como secretaría técnica del GIPI.

Antecedentes y contexto histórico⁶

76. En Chile existen nueve Pueblos indígenas, lo que equivale al 7% de la población del país. De este total el 80% corresponde al Pueblo Mapuche que habita en la zona centro sur del país, mayoritariamente en áreas urbanas.
77. Los Pueblos Indígenas de Chile son descendientes de las sociedades pre-coloniales. A la fecha de constitución del Estado Chileno los Pueblos Originarios mantenían control de sus territorios.
78. El proceso de conformación del Estado-Nación chileno conllevó un intento de asimilar a los Pueblos Indígenas a través de la negación de su identidad en favor de una entidad nacional única, y de la consolidación del territorio nacional. Este proceso tuvo como consecuencia para los PI una reducción territorial, fragmentación social, pérdida

⁶ Fuente: UCM

patrimonial y de sus sistemas normativos propios, pérdidas de sus lenguas y la desaparición de los Pueblos Aónikenk, Selk'nam⁷.

79. Tras el retorno a la democracia en la década de los noventa se da un creciente reconocimiento y compromiso por parte del Estado en revertir esta situación. Se trazaron tres ejes de política pública que continúan guiando las políticas indígenas hasta la fecha: restitución o ampliación de tierras y derechos de aguas de las comunidades indígenas; apoyo al desarrollo productivo de dichas tierras y la implementación de políticas sectoriales, especialmente en salud y educación. Estas políticas fueron por lo general desarrolladas e implementadas con escasa participación indígena.
80. Históricamente los pueblos indígenas han denunciado la falta de tolerancia y discriminación de que son objeto por la sociedad chilena. La proporción de población indígena en situación de pobreza sigue siendo importante, como también la brecha respecto de la población no indígena. Las reivindicaciones indígenas se han mantenido prácticamente invariables, siendo la principal la búsqueda de reconocimiento de derechos en torno a sus territorios y recursos naturales.
81. Si bien se percibe una creciente sensibilidad en la opinión pública con las demandas de los pueblos indígenas, muchos consideran que sigue siendo un conflicto invisibilizado dentro de la sociedad, y que el objetivo final continúa siendo la integración. Cada vez más Chilenos consideran justas sus reivindicaciones y reconocen que la existencia de una deuda histórica, sin embargo este apoyo coexiste con una bajísima tolerancia a las manifestaciones de protesta. Frente a estas, la tendencia es exigir al Estado la mantención del orden público y lo que en Chile se denomina "aplicación de la mano dura".
82. La reciente huelga de hambre desarrollada por comuneros mapuches presos, puso en evidencia el tratamiento discriminatorio del que han sido objeto cuando el Estado y el sistema de justicia intentan controlar la protesta social como por ejemplo a través de la aplicación de la Ley antiterrorista aplicada incluso a menores, o el procesamiento por medio de la justicia militar.
83. Las Organizaciones empresariales juegan un rol clave en el conflicto y en los debates acerca de las políticas públicas en favor de los pueblos indígenas. La relación ha estado marcada por tensiones debido a los intereses contrapuestos en el uso del territorio y han sido pocos los espacios de diálogo. En los últimos años se han observado avances, las grandes empresas están desarrollando esfuerzos por tener una mejor comprensión de los Pueblos Indígenas y se han desarrollado algunas experiencias de colaboración mutua, pero aún son experiencias minoritarias.

Descripción de su Evolución

84. El programa fue creado con el fin mejorar la situación de conflicto entre Pueblos Indígenas, Estado y Sociedad, tomando en consideración las especificidades culturales propias de cada etnia, así como las configuraciones de **género**⁸, con una perspectiva de derechos y bajo un enfoque de integralidad. El programa se ideó en base a tres componentes para favorecer "la implementación de estrategias de trabajo interagencial."⁹

⁷ Comisión Verdad Histórica y Nuevo Trato con los Pueblos Indígenas, 2003

⁸ PRODOC

⁹ PRODOC

85. El programa vincula el origen del conflicto con relaciones interculturales negativas resultantes de la ocupación y despojo de tierras y territorios sufrida por los Pueblos Indígenas, con el consecuente empobrecimiento material y cultural de estos. En el 2000 se identificaron otras necesidades como la conciliación del marco normativo con los derechos de los PI; mejorar la pertinencia cultural del marco normativo y de las políticas públicas; la necesidad de articular estrategias de desarrollo con especificidad étnica; y la necesidad de establecer mecanismos de protección y consulta adecuados. El programa busca incidir positivamente sobre estas áreas.
86. En Septiembre del 2009 entró en vigencia el Convenio 169 de la OIT, cuyo objetivo es promover la participación de los PI en la toma de decisión de proyectos que los afecten directamente, otorgándoles ciertas garantías, y pasa a formar un eje central del programa bajo el auspicio de la OIT.
87. En Marzo del 2010 Sebastián Piñera reemplaza a Michelle Bachelet como presidente de Chile, lo que supone un cambio de gobierno y de sus estrategias. En Mayo del mismo año el nuevo gobierno ratifica su apoyo al programa, y su voluntad de continuar participando del mismo, enfatizando que la política indígena constituía una prioridad para el Gobierno. Durante una sesión del Comité Directivo Nacional el representante de gobierno destacó las coincidencias entre ambas iniciativas, recalcó la existencia de un problema intercultural y de la falta de confianza en la sociedad Chilena, y la esperanza que el programa apoyara para un mejor diagnóstico acerca de la naturaleza del conflicto. (Este diagnóstico fue incluido tras el Reajuste.)
88. En respuesta a estos cambios, a los atrasos en la ejecución, el impacto del terremoto sufrido en Febrero del 2010 y las debilidades identificadas, en Julio del 2010 el CDN presentó una **propuesta de reajuste estratégico** realizada de forma conjunta por el equipo de país mediante un taller de tres días. En la propuesta se propone una extensión de 12 meses, y el equipo establece que “la extensión planteada es factible de asumir con los recursos originalmente previstos.¹⁰”
89. La propuesta propone responder a tres debilidades identificadas en la ejecución del programa: i) la insuficiente participación de los pueblos indígenas en los procesos del programa, ii) débil la coordinación interagencial y con contrapartes del gobierno, y iii) la ausencia de una estrategia de incidencia y comunicación.
90. La propuesta final tras el reajuste tiene una focalización geográfica tripartita: trabajo a nivel nacional, trabajo a nivel regional (región de la Araucanía principal foco de conflicto), y trabajo a nivel local en la comunidad de la Ercilla.
91. El reajuste estratégico se focaliza sobre cuatro componentes y ocho resultados:
- Componente 1: Fortalecimiento de las capacidades nacionales de diálogo intercultural (resultados 1 y 2)
 - Componente 2: Promoción de la diversidad cultural en la sociedad nacional y fortalecimiento de capacidades de implementación del Convenio 169 (resultados 3 y 4)
 - Componente 3: Incorporación del enfoque intercultural en las políticas públicas (resultado 5, 6 y 7)
 - Componente 4: Fortalecimiento de las capacidades de desarrollo -local y regional- y de la prevención de conflictos en la Región de la Araucanía. (resultado 8).

¹⁰ Propuesta de reajuste estratégico del Programa conjunto presentado en Julio del 2010

92. El componente cuatro supone la bajada a terreno. En el caso de FAO y PNUD se decidió retrasar la bajada a terreno para el tercer año de ejecución, a espera de poder incorporar los resultados de la línea de base comunal de la CEPAL.
93. La propuesta de reajuste estratégico fue aprobada el 29 de Julio del 2010, y en respuesta a la petición del estado, el programa redirigió \$553,000 de los fondos destinados para promoción de diálogo entre PI y el Estado (resultado No.1) a la realización de un estudio de Relaciones interculturales de los Pueblos indígenas en Chile, cuyo objetivo es la identificación objetiva de procesos de relación entre la población general y los principales pueblos originarios en Chile. El segundo desembolso, que supone un 92% del total del presupuesto fue aprobado a finales del 2010.

Desde el punto de vista presupuestario

94. A diciembre del 2010, el ultimo informe presentado por el equipo de país, el programa había recibido \$2,299,000 correspondiente a los dos primeros años del programa, lo que equivale al 92% del total de fondos del MDGF presupuestados. De estos se habían comprometido \$934,000, equivalente a un 33% del presupuesto total,¹¹ (y un 41% de los fondos del Fondo).
95. A diciembre del 2010 (tras 16 meses de ejecución) el porcentaje de ejecución era del 22%, y 33% de comprometido. Si bien el ciclo de vida de un programa incluye una etapa inicial de planificación donde se espera un ritmo de ejecución menor, se observó que retrasos en la ejecución de algunas agencias impactaron el ritmo de implementación de otras que se hallaban mas avanzadas, que tuvieron que esperar para recibir los fondos del segundo año.
96. Con el fin de garantizar el cumplimiento de todas las agencias, y en acuerdo suscrito por el CDN el 26 de Enero, el equipo resolvió comprometer el 100% del presupuesto semestral a 31 de marzo de 2011, (lo que en la práctica se tradujo en el 70% tomando en consideración gastos que no es posible comprometer con anticipación como viajes o la logística de reuniones y talleres, etc.), y a 20 de Abril se comprobó que todas las agencias habían logrado este objetivo con la excepción UNESCO, cuyos compromisos mostraban un carácter de recursos programados/planificados, y el PNUD debido al atraso en tres licitaciones (licitación para el apoyo técnico a la Defensoría Penal Pública, el proceso licitatorio de los consultores asistentes de investigación y de la encuesta nacional correspondientes al Estudio sobre el estado de las Relaciones Interculturales en Chile) que no se alcanzaron a comprometer durante el primer trimestre del año.
97. Se acordó hacer una evaluación exhaustiva de la ejecución de los compromisos planteados por las agencias durante la revisión del reporte semestral a 30 de junio de 2011, con el fin de valorar la viabilidad de cada agencia de cumplir con sus compromisos, y en caso de ser necesario, evaluar la posibilidad de reasignar fondos. Durante esta revisión se solicitará disponer de los medios de verificación que permitan certificar la realización de cada una de las actividades.
98. A la fecha de la visita de campo no había sido posible desembolsar los fondos del gobierno. Inicialmente estos retrasos se debieron al cambio de gobierno, mas tarde a dificultades administrativas de las agencias beneficiarias (PNUD y FAO), las cuales se reportaron resueltas durante la visita de campo . En Junio se realizó el primer

¹¹ El monto total incluye el presupuesto asignado al programa por parte del Gobierno de Chile

desembolso para el PNUD, en el caso de la FAO continúan habiendo dificultades administrativas para realizar el traspaso.

Agencia		% Total ejecutado a 31 Marzo	% Total comprometido a 31 Marzo
UNICEF	7%	46%	76%
UNESCO	12%	32%	100%
PNUD	58%	20%	28%
FAO	11%	25%	56%
OIT	10%	43%	56%
OPS	2%	36%	99%
TOTAL		26%	48%

Fuente: UCM

99. A Marzo del 2011 el equipo había avanzado considerablemente en su ejecución, el nivel de compromisos ascendió al 48% y el de ejecución al 26%. El PNUD reportó el nivel mas bajo de compromisos, sin embargo esto se debe a que no se reflejan los \$600,000 pertenecientes al estudio de multiculturalidad, de los cuales unos 400,000 (correspondientes a contratación y el proceso de licitación) están ya comprometidos, lo que llevaría el nivel de compromisos del PNUD al 53%, y el total del programa al 62%
100. Se reportó que el bajo nivel de ejecución de la FAO esta vinculado a la entrada en terreno que se iniciará el segundo semestre del 2011
101. Se ven reflejados también los avances de UNESCO que se encuentra en proceso de firma de MOU para la campaña de alianzas y el congreso de lenguas.

Niveles de Análisis: criterios y preguntas de evaluación

Nivel de Diseño del Programa

Relevancia

102. Esta sección busca confirmar la relevancia del programa en relación a la problemática identificada, las prioridades del país y los Objetivos del Milenio (coherencia externa), y a la vez analizar la calidad del diseño y de sus partes (coherencia interna).
103. Se ha observado un **vínculo claro entre la problemática identificada**, los objetivos del programa y las actividades propuestas. Existe evidencia de un conflicto entre la población indígena, el Estado y la población general que impacta de forma negativa sobre los ODMs, dando lugar a diferencias socio económicas, discriminación y violación

de derechos que justifican la focalización del grupo de país. El principal aporte del programa para combatir esta situación de discriminación es por medio de la visibilización de las brechas y la identificación de las raíces del problema (Estudio de relaciones multiculturales y de los ODMs de la PI,) y cómo éste se visibilizan en políticas públicas (por medio del análisis de éstas). De igual forma el programa busca fortalecer las capacidades de la PI para demandar sus derechos por medio de la capacitación (sobre todo en el área del Convenio 169,) y proporcionándoles la posibilidad de representarse a si mismos en los medios de comunicación. Se han hecho numerosos esfuerzos por combatir las discriminaciones estructurales en particular en lo que respecta al acceso a servicios públicos o promoviendo el reconocimiento e inclusión de la cosmovisión indígena (por ejemplo, mediante el apoyo a la red de Salud Mapuche), la protección de sus derechos (mediante protocolos para allanamientos, sensibilización del sector judicial y la policía), y sensibilización de la población (mediante la difusión de la diversidad cultural, aunque este elemento esta aun por desarrollar). El vínculo entre los objetivos del programa y los Objetivos del Milenio, desde una perspectiva de derechos, es claro.

104. La evaluación permitió verificar que el **diseño** continua siendo pertinente puesto que el contexto social y la problemática identificada continúa presente.
105. Las **intervenciones** propuestas tienen claro potencial de mejorar la situación de los PI y avanzar hacia los logros de los ODMs en Chile.
106. El **objetivo** del programa es “mejorar la situación de conflicto entre pueblos Indígenas, Estado y Sociedad” resulta ambicioso dados los tiempos y recursos disponibles, aunque las actividades sin duda ayudarán a visibilizar la problemática y sus raíces.
107. Los **resultados** suponen una identificación adecuada de áreas con potencial de impacto positivo sobre la situación, sin embargo su descripción resulta genérica y carecen de metas específicas, por ejemplo, el resultado#3 propone: “fortalecidas las capacidades de desarrollo y prevención de conflictos en la Región de la Araucanía.” Dado que no hay líneas de base ni metas, este objetivo se podría cumplir –en teoría- tras la capacitación de un único funcionario de la región. Por esta razón sería conveniente que el equipo defina resultados SMART¹².
108. El diseño original habla de adaptación a especificidades de cada **etnia**. Tras el reajuste el programa cubre áreas geográficas principalmente Mapuches, por lo que se han focalizado los aprendizajes de interculturalidad a la cosmovisión específica de este grupo, el mas grande dentro del territorio Chileno, y el que se haya presente en las zonas de mayor confrontación.
109. El programa identifica el eje de **género** como una especificidad concreta a tener en cuenta, sin embargo ni el diseño original ni el reajuste integran un enfoque de género. El sistema de monitoreo recientemente puesto al día ha buscado integrar una perspectiva de género, pero dado que esta no se encuentra en las actividades sólo ha sido posible medir desagregación de participación por sexo. Durante la evaluación se observó que el tema de género no es percibido como un área prioritaria para las partes, adicionalmente se constató que no existe acuerdo entre las mismas agencias sobre cuál debería ser la posición del SNU en cuanto al tema de género con relación a los PI. Mientras algunas agencias reconocen esta debilidad como algo que se debe subsanar, otras consideran que no debería incluirse, (aunque esta posición sea contraria al

¹² siglas en ingles de los elementos necesarios para identificar resultados concretos y robustos: *Specific, Measurable, Achievable, Relevant & Time-bound*

acuerdo inicial), aludiendo al hecho que los mismos PI lo consideran un enfoque occidental ajeno a su cultura. Combatir la discriminación de la mujer en todas las culturas ha supuesto una ruptura con la tradición y cultura propias. Desde una perspectiva de derechos la falta de perspectiva de género supone que una debilidad clave del programa.

110. Durante los talleres el equipo identificó la necesidad de **crear espacios de reflexión** para acordar planteamientos de fondo mas allá de las intervenciones técnicas, (como por ejemplo el caso de género ya mencionado,) y la necesidad de acordar un mismo lenguaje con definiciones comunes, así como de educar sobre la cosmovisión indígena dentro del mismo equipo ya que el conocimiento de los distintos miembros del equipo varía.
111. El equipo reconoce que el diseño surgió de una sumatoria de actividades sin una reflexión previa necesaria para lograr una **estrategia conjunta**, de forma que las distintas actividades propuestas se refuercen entre si para lograr un mayor impacto, innovación o sinergias. La formulación inicial aprobada proponía actividades relativamente genéricas lo que proporciona flexibilidad a la hora de definir el detalle, y en la práctica ha permitido el trabajo en paralelo de las agencias, sin embargo existen numerosas áreas de concordancia donde sería relativamente sencillo unificar esfuerzos, por ejemplo varias agencias están colaborando con la universidad Católica de Temuco, y todas están realizando esfuerzos de publicación y difusión que podrían utilizarse para promocionar los hallazgos y avances de las demás agencias. Durante el ejercicio de Reajuste se identificaron una serie de áreas de convergencia que dieron lugar a los grupos temáticos.
112. Se valora como positivo el esfuerzo realizado por desarrollar una **estrategia de incidencia y comunicación**, compromiso adquirido por el quipo durante el proceso de aprobación del segundo desembolso, sin embargo, a fecha de la visita de campo no se habían identificado los fondos y recursos humanos para desarrollarla, aunque se entiende que el equipo se encuentra actualmente en proceso de poner al día la estrategia y de contratar un oficial de comunicación.
113. El equipo valoró durante la evaluación que era necesaria mayor reflexión sobre la herencia del programa, su impacto, continuidad y la sostenibilidad de los resultados, por lo que se recomienda desarrollar **una estrategia de sostenibilidad y salida**.
114. Por lo general las contrapartes y beneficiarios desconocen la existencia del programa mas allá de la actividad y agencia con la que colaboran, en ocasiones pidiendo actividades que el mismo programa ya está promocionando. Se considera que proporcionando conocimiento de la totalidad del programa a las contrapartes facilitará el acceso de los beneficiarios a otras necesidades y agencias, posiblemente promoviendo alianzas. Se recomienda acordar una breve presentación del programa para que cada agencia comparta con sus contrapartes. Esta introducción incluiría los objetivos, actividades y agencias partes del programa, así como su vinculación con los ODMs.

Nivel de Apropiación Nacional

115. La concepción del programa estuvo alineada con las prioridades del gobierno y del equipo de país. Tras el cambio de gobierno se confirmó que esta alineación continuaba existiendo, y se hicieron los cambios necesarios para asegurar alineación con las prioridades del nuevo gobierno. El nivel de **apropiación nacional** del diseño se garantizó por medio del ejercicio de reajuste.

Nivel de Procesos- Eficiencia

116. Esta sección busca confirmar la eficiencia del programa, y en qué medida los recursos invertidos (humanos, tiempo, etc.) se traducen en resultados en línea con los objetivos del programa. Se analizan el modelo de **gestión** y sistemas de **coordinación** como herramientas para incrementar la eficiencia del programa; la **viabilidad** de lograr los objetivos descritos por el programa en el tiempo marcado con los recursos asignados; la **gestión de conocimiento** y flujos de información; y el nivel de **apropiación nacional** del proceso .

Coordinación

117. El programa es coordinado por la **Unidad de Coordinación** (UCM) que incluye una coordinadora y dos personas de apoyo encargadas de la administración y monitoreo respectivamente. En Diciembre del 2011 finalizará el contrato de una de sus integrantes. Entre sus responsabilidades esta la de unificar los informes financieros y semestrales para el Fondo; la coordinación de reuniones mensuales del CGP, preparación y participación de las reuniones del CDN, convocación de reuniones extraordinarias; reuniones bilaterales de planificación y monitoreo.

118. La UCM funciona como eje centralizador y unificador del programa, a la vez que como vínculo entre la parte ejecutora y el órgano directivo, ejerce la función de Secretaría para el GIPI y ejecuta el componente del PNUD.

119. Las partes integrantes del programa, tanto agencias del sistema como el gobierno y la AECID, resaltaron el buen trabajo ejercido por la **UCM** y en especial el rol de la coordinadora, pero en su mayoría consideraban que las responsabilidades asignadas a la UCM excedían los recursos existentes, por lo que se estaba perdiendo la posibilidad de una mayor conceptualización del programa en su conjunto, así como el potencial de sinergia e integración. La fortaleza de este arreglo es que al ejecutar el 58% del programa (componente PNUD) facilita un conocimiento profundo del programa, especialmente importante ahora que el PNUD ya no ejerce como parte del CDN,¹³ y se planteó que una separación de estas funciones (coordinación y ejecución del componente del PNUD) llevaría a una mayor dispersión del programa, con lo cual esta de acuerdo la evaluadora. Sin embargo, resulta evidente que será necesario reforzar la estructura de la UCM.

120. Se constató buen nivel de comunicación y coordinación entre las agencias del SNU y sus respectivas contrapartes en el gobierno, a la vez que un diálogo transparente y abierto en el contexto del CGP. En su mayoría el equipo valoró positivamente la interacción que brindan las reuniones regulares del CGP como una posibilidad de conocerse mejor, tanto a nivel de contenido como las distintas metodologías de trabajo. El gobierno por su parte recalzó como positivo el hecho que el programa conjunto evita la compartimentación, aunque se ve dificultado por los distintos ritmos de las agencias.

121. Se observó que el equipo percibe el **trabajo interagencial** como una actividad adicional en lugar de cómo una estrategia para promover eficiencia e innovación capaz de mejorar la calidad de los resultados, que se estaría realizando *en lugar* de o además de la ejecución del programa, y por esta razón perciben el trabajo conjunto como un

¹³ Hasta Diciembre del 2010 el representante del PNUD ejercía las funciones de coordinador residente, representante del PNUD, y participaba del CDN. Desde entonces el representante de UNICEF ejerce de Coordinador residente interino, por lo que el PNUD ya no participa del CDN

riesgo al logro de sus objetivos. En la práctica las agencias continúan trabajando de forma paralela, con actividades y metodologías de trabajo previas, por lo que se está perdiendo la oportunidad de innovación y creación de sinergias que podría surgir del integrar visiones y metodologías distintas, y uno de los principales objetivos del programa. En la práctica el trabajo conjunto se limita a los requisitos mínimos del Fondo: reuniones del CGP (aunque no todas las agencias participan de forma regular,) y los informes (trimestrales y semestrales). Los requisitos que requieren de coordinación y trabajo conjunto, como un sistema de monitoreo conjunto y de un plan de acción e incidencia, se encuentran retrasados (el sistema de monitoreo) o continúan sin existir (como el plan de comunicación¹⁴.)

122. Dado que se trata del único programa conjunto del país, la evaluadora considera que el equipo se beneficiaría de la oportunidad de visibilizar las ventajas y beneficios de trabajo conjunto, posiblemente mediante intercambios con experiencias positivas de otros programas del fondo, como por ejemplo Panamá o Brasil, países de desarrollo medio donde la Ventana está siendo utilizada como herramienta para unificar y fortalecer la voz de SNU, y como plataforma para darle continuidad a la iniciativa más allá del programa.
123. Se observó que hay suficientes recursos asignados para el **trabajo a nivel regional y local**, pero no la existencia de un sistema de coordinación entre el nivel local y nacional, y tampoco entre los distintos puntos focales basados en Temuco. Los puntos focales de cada agencia que trabajan en Temuco y Ercilla mantienen comunicación exclusiva con sus agencias en Santiago, y aunque se han dado algunas reuniones informales y *ad hoc*, por lo general desconocen el trabajo de las demás agencias, y el contexto global del programa interagencial.
124. Se informó que las agencias continuaban utilizando diferentes **metodologías de trabajo en terreno**, como por ejemplo que algunas agencias remuneraban la participación de los beneficiarios mientras otras no o hacen. Se expresó preocupación por la falta de transparencia en las negociaciones bilaterales que lleva a cabo cada agencia en el terreno.
125. Algunos miembros del equipo expresaron preocupación por la ausencia de una estrategia común y coordinada entre las agencias para entrar en Ercilla, considerando que una entrada descoordinada conlleva riesgo de incrementar el conflicto y de afectar negativamente las relaciones existentes entre las agencias del SNU en terreno y los PI. En este sentido se recalcó que una estrategia común no suponía necesariamente entrar juntos cara a los beneficiarios, sino que se podía mantener la independencia en terreno pero con claridad y previo acuerdo en cuanto a los objetivos y actividades a realizar.
126. El programa creó siete **grupos de trabajo** para cubrir áreas temáticas específicas. La participación de cada grupo estaba limitada a las agencias cuyas actividades estuvieran vinculadas con ese objetivo, todos incluían tanto al gobierno como agencias del SNU, y varios de ellos contaban con la participación de la AECID. Cada grupo estaba liderado por una agencia. Estos grupos se dieron como resultado del ejercicio de Reajuste, y como un intento de promover mayor integración por tema. En la práctica estos grupos no están funcionando de forma regular, y algunos no se han reunido nunca, y por lo general limitan su trabajo a coordinar términos de referencia o criterios de selección más que la coordinación de ejecución. La evaluadora sólo observó el funcionamiento del grupo de Trabajo Estudio “Relaciones Interculturales en Chile” aunque este incluye

¹⁴ A la fecha de la evaluación había una propuesta presentada por la UCM para la estrategia de incidencia, pero sin fondos ni aprobación por parte del equipo.

sólo al PNUD y gobierno, por lo que realmente no es un grupo como tal, y el “Grupo de trabajo para la asistencia técnica a las iniciativas de los PI y sus organizaciones”.

127. No parece haber claridad en cuanto al rol de las agencias que lideran cada uno de estos grupos, y cada grupo ha decidido su forma de trabajo de forma interna. Durante la evaluación se dio una petición por parte del gobierno para funcionen estos grupos de trabajo, vistos como una herramienta para garantizar el **flujo de información** entre las agencias y el Gobierno. La evaluadora considera que los grupos de trabajo son una herramienta idónea para promover coordinación y sinergias al nivel técnico, por lo que recomienda su reinstauración, y el acuerdo de una metodología de trabajo que incluya frecuencia de reunión mínima, rol y responsabilidades de la agencia líder y demás agencias, objetivos, metas y tiempos para cumplir estas.
128. La UCM mantiene una base de datos interna con potencial para ser compartida y base de conocimiento. No se observó un sistema de **manejo de información** mas allá de las vías internas informales de cada agencia, lo que supone una pérdida de oportunidades tanto para el sistema como para los beneficiarios y contrapartes del programa que no tienen acceso a los productos del programa. La instalación de un sistema de manejo de información requeriría de una inversión de tiempo por parte de la UCM y ayudaría a lograr una mayor integración dentro del programa. La creación de un boletín mensual con los principales avances y retos podría ser compartido con los representantes de las agencias, contrapartes y oficiales en terreno, y ayudaría a garantizar conocimiento de la totalidad del programa.
129. En su mayoría los beneficiarios de cada actividad desconocían la existencia del programa y las demás actividades de éste, pidiendo o sugiriendo que se proporcionaran servicios que en algunos casos el programa ya esta proporcionando bajo otro componente, evidenciando la fragmentación del programa y la pérdida de oportunidades.

Estructura de Gestión y Recursos Humanos

130. Las distintas agencias han propuesto distintos **modelos de gestión** para sus respectivos componentes. La evaluadora ha tratado de identificar las fortalezas y limitaciones de cada modelo, al igual que valorar si los recursos asignados son suficientes para cumplir con los compromisos adquiridos en el tiempo asignado y con la calidad necesaria.
131. El **PNUD** inició la gestión de su componente asignando un punto focal el cual, según se explicó a la evaluadora, se fue retirando del programa una vez que se incorporó la coordinadora, razón por la cual el componente del PNUD sufrió un retraso durante el primer año de ejecución. En la actualidad el componente del PNUD es ejecutado por la UCM. Esta unidad ejecuta el componente del PNUD para el programa, que supone un 58% del total, con apoyo del equipo de PPS para el componente 4 (que aun no ha iniciado su ejecución), y con apoyo del equipo del Informe de Desarrollo Humano¹⁵ (IDH), que llevará la supervisión técnica del estudio de relaciones interculturales de los Pueblos indígenas en Chile. Adicionalmente es responsable de otros componentes del PNUD que no pertenecen al Programa (como el programa del BCPR “Apoyo al Desarrollo de la Política Indígena,” cuya experiencia se espera sirva como insumo para

¹⁵ El índice de desarrollo humano (IDH) es un indicador del desarrollo humano por país, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Se basa en un indicador social estadístico compuesto por tres parámetros: 1. Vida larga y saludable: medida según la esperanza de vida al nacer. 2. Educación: medida por la tasa de alfabetización de adultos y la tasa bruta combinada de matriculación en educación primaria, secundaria y superior, así como los años de duración de la educación obligatoria. 3. Nivel de vida digno: medido por el PIB per cápita PPA en dólares internacionales.

el programa), además de las responsabilidades propias de la UCM, (descritas con mayor detalle en el apartado anterior).

132. El PNUD ha identificado una persona de apoyo que estará basada en Temuco una vez se inicie la fase de implementación a nivel Local. Esta persona ya trabaja en la zona ejecutando otras actividades del PNUD, lo que hará mas sencilla su integración al equipo. Adicionalmente, la persona identificada para el trabajo local y regional es mujer y Mapuche, lo cual se considera será beneficioso para reforzar enfoque de género con pertinencia cultural.
133. **UNICEF** asignó a una especialista en temas indígenas como punto focal para el programa, la cual trabaja de forma coordinada con personal en el área de protección legal, comunicación y personal en terreno. El funcionamiento de UNICEF mostró alto nivel integración interna, (los puntos focales desconocían de donde provenían los fondos, donde acababa un programa y donde empezaba el siguiente, ya que están todos integrados reforzándose unos a otros,) haciendo uso de todo el potencial de sus recursos internos para el beneficio del programa, bajo el liderazgo de una persona con amplia experiencia en el tema indígena que unifica y coordina los diferentes esfuerzos. El funcionamiento del componente de UNICEF es un buen ejemplo de cómo podría funcionar el Programa en el caso de lograr realmente promover trabajo conjunto e integral entre las agencias. La metodología de trabajo de UNICEF se valora como la mas eficiente, con la única limitación de que por lo general se trabaja de forma independiente al resto del programa, por lo que no se da integración o sinergias con otras actividades.
134. **OPS y FAO** optaron por asignar como punto focal a una persona interna en la agencia, y a la vez contratar un consultor que se ocuparía del día a día de la ejecución del programa. Este modelo garantiza disposición suficiente para el programa, a la vez que los conocimientos de la agencia, pero sólo si existe involucramiento real y continuado por parte del punto focal dentro de la agencia, de lo contrario se pierde la especificidad y experiencias de la agencia, y su vez la agencia pierde la posibilidad de aprender del programa y de las otras agencias, tanto a nivel técnico como en lo que se refiere a metodologías trabajo conjunto. Otro riesgo de este modelo sería si no se garantiza la continuidad del consultor para la totalidad de la duración del programa.
135. Cabe destacar el caso de **UNESCO** que inició ejecutando por medio de un consultor, (como la OPS y FAO). Se reportó que éste trabajaba de forma independiente y sin apoyo dentro de la agencia, (con los consecuentes riesgos que se mencionan en el párrafo anterior) y cumplía con responsabilidades adicionales al programa. Esta persona ya no forma parte del programa. Una semana antes de la visita de campo se incorporó como nuevo punto focal el oficial regional de educación, el cual asumirá la ejecución del componente de UNESCO de forma adicional a sus compromisos previos. Este oficial no tiene experiencia previa significativa en el tema de PI, y se retira del UNESCO a finales de año, antes de la finalización del programa.
136. La agenda de evaluación indicaba la participación Sr. Thomas Miller como punto focal de UNESCO para el programa, sin embargo este no participó de ninguna de las actividades de la evaluación, ya fuera reuniones bilaterales con UNESCO, reuniones con beneficiarios de UNESCO, el taller con el CGP o las sesiones de retroalimentación. La evaluadora fue informada que ya no formaba ya parte del equipo, aunque esta comunicación esta en conflicto con las discusiones entre UNESCO y la UCM posteriores a la visita de campo. Tras la incorporación del nuevo punto focal, UNESCO presentó una nueva propuesta de trabajo a la UCM que fue rechazada por no conformarse a los compromisos y alineamientos del programa.

137. La evaluadora concuerda con el equipo de país en que la falta de continuidad por parte de UNESCO supone un riesgo para lograr ejecutar la totalidad de su componente con la debida coherencia y consistencia, y concluye que los recursos y dedicación asignados por UNESCO al programa hasta la fecha resultan inadecuados.
138. El 7 de Abril del 2011, tras la visita de campo, UNESCO presentó una nueva propuesta y se acordaron las actividades definitivas, de las cuales no ha sido partícipe la evaluadora. La nueva propuesta incluye una estructura de gestión ampliada con Thomas Miller como punto focal Oficial, Alfredo Rojas (el oficial que participó de la evaluación que se retira en Diciembre) para los temas de Educación Intercultural y Paz Portales cubriendo los temas de Comunicación (campaña y trabajo con medios). En el ultimo CDN se evaluó positivamente las últimas decisiones adoptadas por UNESCO, principalmente: i) la revisión del Plan de trabajo, ii) el acuerdo con MINEDUC y iii) el rediseño de la campaña comunicacional.
139. Durante la evaluación algunas agencias recalcaron que la extensión del programa supone que no existen suficientes recursos para mantener un consultor, o que los recursos asignados por el programa a las agencias eran insuficientes para ejecutar y “además hacer trabajo en conjunto.” Dado que el ejercicio de reajuste presentado y firmado por todas las agencias especifica que “la extensión planteada es factible de asumir con los recursos previstos originalmente por el programa,¹⁶” se considera que queda como compromiso de la agencia el garantizar suficientes recursos humanos para la ejecución adecuada del los compromisos adquiridos, y como lección aprendida que en el caso de países de desarrollo medio el principal apoyo del SNU es técnico, y por tanto uno de sus mayores costos será el de recursos humanos.
140. La OIT asignó como punto focal a la especialista en normas internacionales, cuyas responsabilidades incluyen el cono sur y Brasil. Existe acuerdo por parte de las agencias que se trata de una persona con conocimientos y experticia de gran relevancia para la ejecución del programa. La fortaleza de este modelo de ejecución es la integración total del programa dentro de la agencia y el alto nivel de experticia del punto focal. Sin embargo existe acuerdo entre las agencias partes, OIT incluida, que sus responsabilidades no le permiten participar de los comités de gestión con la misma asiduidad de las otras agencias. Los miembros del equipo consideran que se está perdiendo el potencial de integrar y compartir el conocimiento y experiencias de la OIT en la ejecución del programa conjunto, especialmente dado el contexto de la entrada en vigor del Convenio 169 del cual la OIM tiene amplia experiencia, lo que lleva a concluir que este modelo sólo es eficaz si se puede garantizar cooperación suficiente para llevar acabo el trabajo conjunto que el programa busca promover.
141. Se reportó coordinación e integración de diversas fuentes de financiación para el fortalecimiento de los objetivos del programa por parte del PNUD (con los fondos del BCPR cuyas experiencias en PPS con población indígena serán utilizadas como piloto para los fondos PPS del programa en Ercilla;) UNICEF (que ha logrado integrar fondos del MDG con fondos regionales del Gobierno de España para promover un mismo objetivo y trabajo sobre la problemática indígena, garantizando financiación para toda la propuesta de la agencia y actividades que se refuerzan entre si), y la OIT (que reportó complementar los objetivos del Programa con fondos adicionales para garantizar una propuesta unificada que cubra todos los frentes que consideran necesarios, especialmente crítico en lo relativo al Convenio 169.)

¹⁶ Reajuste Estratégico del Programa Conjunto, pagina 3

Nivel de Apropiación Nacional

142. El equipo reconoce que la **baja participación de los PI** continua siendo una de las mayores debilidades del programa. Si bien algunas actividades están enfocadas al fortalecimiento de los PI (por ejemplo capacitación sobre el Convenio 169) o algún grupo específico (por ejemplo, Red de Salud Mapuche), y se espera una mayor participación de los PI una vez que se inicien las actividades en Ercilla, por lo general la participación de PI es principalmente como beneficiarios y no como parte de la gobernanza o del proceso de toma de decisiones. En este sentido se observó como buena práctica la propuesta de crear un Comité Consultivo para el estudio de interculturalidad que incluirá la participación de intelectuales indígenas, sin embargo dado que este Comité todavía no está en funcionamiento no se pudo valorar.
143. El equipo recalcó que la mayor dificultad para la participación de los PI radica en la falta de unidad y representatividad entre los distintos grupos y subgrupos, incluso dentro de un grupo étnico o en la misma zona geográfica, lo que dificulta encontrar un interlocutor que no sea cuestionado como válido. También se identificó como limitación el hecho que el Gobierno, una de las partes del conflicto, forma parte de la estructura de gobernanza.
144. Durante la evaluación se observó **participación de las contrapartes del Gobierno** significativa, comprometida y a todos los niveles de gestión y dirección, estando representados tanto en el CDN, el CGP, como contrapartes a nivel regional y como beneficiarios de capacitaciones, así como partícipes de la creación de protocolos y mesas de trabajo en las distintas áreas de cobertura del programa.
145. Algunas agencias reportaron percibir su **independencia del gobierno** como un elemento clave para garantizar la confianza de los beneficiarios y poder continuar trabajando. Este trabajo independiente fue identificado por las contrapartes gubernamentales como una barrera en el diálogo interno y en el trabajo de equipo. Si bien la independencia de las agencias es crucial para ejercer su rol de agente neutral, especialmente en una situación donde el Gobierno es parte del conflicto, es importante recalcar el potencial de que sean las mismas agencias las que jueguen un rol de acercamiento, mediación y promoción de diálogo entre los PI y el Gobierno, ya que es el Gobierno quien debe garantizar los derechos de los PI, y el que debe dar sostenibilidad a las iniciativas y resultados del programa conjunto.

Nivel de Resultados- Eficacia

146. Esta sección busca conocer el grado de eficacia del programa, y su contribución a los objetivos de la ventana temática de Paz y los Objetivos del Milenio.

Avance de los Resultados del Programa

Resultado 1: Fortalecimiento de las capacidades nacionales de diálogo intercultural

147. El estudio sobre Relaciones Interculturales de los pueblos indígenas en Chile (producto #1, PNUD), se encuentra atrasado. A la fecha de la visita de campo se había identificado al equipo y el gestor, John Dorston, un antropólogo Americano con larga experiencia en Chile y con el SNU (la CEPAL). Se considera que la figura del gestor del estudio es clave para garantizar calidad así como su legitimidad. La supervisión técnica del equipo del informe de desarrollo humano (IDH), muy respetado en Chile, proporciona legitimidad adicional y es percibido como un ejemplo de buena práctica, y un logro de la UCM.

148. Se considera que éste será el primer estudio que mire distintos ámbitos de vida, como el personal e individual, así como relaciones entre los PI y la empresa o el Estado. Se reportó que la mayor parte de estudios existentes se focalizan sobre el pueblo Mapuche, este será inclusivo de otros pueblos originarios representativos en Chile. Se espera que el estudio esté finalizado en Marzo del 2012, se recomienda que la estrategia de comunicación e incidencia incluya la disseminación de los resultados, apoyando las sesiones de diálogo de los resultados previstas.
149. El estudio será validado por un Comité Consultivo que incluirá miembros destacados y respetados de los pueblos originarios, una buena práctica propuesta por el equipo. Una vez conformado el Comité Consultivo, este podría funcionar como una herramienta de validación del programa y de participación de los PI en la toma de decisiones, como por ejemplo se podría haber recurrido a el para el proceso de evaluación de medio término.
150. En cuanto a la asistencia técnica para fortalecer la capacidad de articulación e interlocución de las organizaciones indígenas (producto #2, PNUD) el programa conjunto apoyó varias propuestas de capacitación de los mismos grupos indígenas. Estas lograron convocar a unas 300 personas en las comunas de Temuco, Villarica, Coñaripe y Ancud. Se han resuelto las propuestas pendientes, y en la última reunión del CDN acordó destinar fondos de la propuesta de monitoreo de Derechos de los Pueblos Indígenas eliminada para el fortalecimiento de la participación de los Pueblos Indígenas en el Programa, permitiendo la continuidad de esta iniciativa. Se recomienda desarrollar una estrategia de selección de modo que estas iniciativas se refuercen entre si para lograr un objetivo preacordado, y utilizar estas directrices en un proceso de selección por convocatoria abierta para evitar el carácter discrecional. Dado que el Resultado número dos se focaliza sobre el Convenio 169, sería importante asegurar que no haya duplicidad, a la vez que ver cómo se pueden reforzar entre si.

Resultado 2: Promoción de la diversidad cultural en la sociedad nacional y fortalecimiento de capacidades de implementación del Convenio 169

151. La Ronda anual de consulta para el monitoreo de los derechos, la cual estaba planificada para la segunda mitad del 2011 (producto #3, PNUD), será eliminada y se reasignarán los fondos para fortalecer actividades del Programa con foco en la participación de los Pueblos Indígenas. Esta decisión se acordó durante la reunión de CDN de Abril 2011 en respuesta a una preocupación del gobierno en cuanto a la viabilidad de la propuesta, y supone la desaparición del único elemento de promoción de diálogo que permanecía en el resultado A1 tras la reformulación.
152. Con respecto a fortalecimiento de las capacidades nacionales para la aplicación del Convenio 169, (producto #4, OIT), se apoyaron procesos de capacitación con cambios en lo que respecta a la focalización y áreas de cobertura que se dieron para apoyar el proceso de elaboración y presentación de la Memoria Oficial del Estado de Chile ante el Comité de Expertos de la OIT sobre la aplicación del Convenio 169. Dado el alto nivel de desarrollo y educativo del Gobierno en Chile cabe preguntarse si apoyos de este tipo resultan el uso mas eficiente de los fondos del programa.
153. Cabe destacar un componente de trabajo con los pueblos originarios que ha dado lugar a la capacitación de entre 2,000 y 3,000 personas, y lo que parece ser el único elemento de promoción de diálogo que ha permanecido tras el reajuste. Este se lleva acabo por medio de la realización de jornadas de difusión (con el apoyo de CERA) y la organización de sesiones de reflexión sobre los resultados, aunque no queda claro que las mismas comunidades indígenas sean partícipes ya que la OIT por lo general trabaja por medio de los sindicatos y no de forma directa con las comunidades.

154. El trabajo de la OIT incluye como beneficiarios a los empresarios de la Araucanía cuyos intereses se encuentran directamente en conflicto con los de los PI, y por tanto constituyen un grupo clave para la resolución del conflicto. La oficina de OIT Chile fue la primera en trabajar el Convenio 169 de forma específica con el sector empresarial, por lo que cumple un rol innovador a nivel mundial. Se está desarrollando un manual de la aplicación del Convenio 169 al sector empresarial, en el cual se identificarán las obligaciones de las empresas y se proporciona orientación para la aplicación del Convenio. Dado que éste será el primer manual de este tipo, tanto la OIE como la OIT a nivel internacional han expresado su deseo de utilizarlo como insumo para desarrollar otras herramientas. Sería positivo que la OIT considerara la posibilidad de realizar un manual similar para uso de los PI.
155. Existe un acuerdo para iniciar trabajos con la Universidad Católica de Temuco, (específicamente con la Fundación Instituto Indígena de la Universidad Católica de Temuco,) la misma Universidad con la que trabajan otras agencias del programa, lo que abre la posibilidad de mayor integración entre el trabajo de las distintas agencias.

Resultado 3: Promovido y difundido en la sociedad nacional el valor de la diversidad cultural (producto #5, UNESCO)

156. Se finalizó el estudio sobre el tratamiento de la mujer indígena en los **medios de comunicación** (PNUD/OIM) en Diciembre del 2010, única actividad con enfoque específico de género. Sin embargo no se constató un proceso de reflexión sobre los resultados y el proceso de difusión esta retrasado. Durante la visita de campo se estaban preparando los talleres de sensibilización con lideresas indígenas. Tampoco se observaron avances en la campaña de comunicación Color es Diversidad.
157. El equipo valoró que las iniciativas desarrolladas con los periódicos nacionales como insatisfactorias, y un análisis posterior llevó a concluir que sería difícil para el programa lograr un impacto significativo con medios escritos establecidos, por esta razón se decidió refocalizar sobre la capacitación de comunicadores Mapuches en medios digitales. Con este fin se llevó a cabo un taller de capacitación que contó con la participación de representantes Mapuches de diversos medios y distintos niveles de conocimiento. El taller duró un día y cubrió las herramientas básicas de trabajo en Internet como blogs, Twitter y Facebook. Si bien estas son herramientas claves, el taller supuso una introducción a su manejo, sin embargo sin una explicación más profunda de su potencial y usos como medios de difusión estos talleres resultan insuficientes, por lo que sería necesario ampliar la capacitación. Se reportó que las demás propuestas de comunicación lideradas por UNESCO están retrasadas.

Resultado 4: Incorporación del enfoque intercultural en las políticas públicas

158. Ya está listo el primer borrador del **estudio sobre los ODMs** para pueblos Indígenas (producto #6 PNUD), y se espera tener el producto final para finales de Junio. A nivel metodológico, el equipo decidió utilizar los mismos parámetros que se han utilizado tradicionalmente a sabiendas que no conseguirán captar algunos elementos específicos de los PI, pero considerando que esto permitirá visualizar mejor la brecha entre los PI y el resto de la población Chilena. Esta será la primera medición de los ODMs indígenas en Chile, y por tanto supone otro elemento innovador del programa.
159. Se han logrado múltiples avances en lo que respecta a las **acciones orientadas a facilitar que los equipos de funcionarios públicos incrementen sus habilidades y**

competencias para incorporar un enfoque de pertinencia cultural (producto #7. UNICEF/FAO /OPS. Grupo de trabajo bajo la coordinación de UNESCO,) aunque no se observó la incorporación del enfoque de equidad de género como se planteaba en los objetivos del programa. Cada agencia ha trabajado las distintas áreas de forma independiente y a distinto ritmo: **UNICEF** con respecto a políticas de infancia, con logros significativos en el área de protección, promoviendo el desarrollo de protocolos en allanamientos, el trato en centros penitenciarios para jóvenes, y discusiones en la mesa de justicia regional para sacar directrices sobre como tratar distintos temas, criterios mínimos que deben primar en políticas de infancia, así como una serie de estudios sobre la calidad de monitoreo entre otros;

160. **FAO** conjuntamente con la Intendencia y Gobierno Regional, han avanzado en desarrollar un mecanismo para facilitar el acceso a servicios públicos por parte de las comunidades indígenas que han obtenido tierras para su habilitación, actividad construida sobre experiencias previas desarrolladas por la FAO. Durante la evaluación se cuestionó la viabilidad de cubrir las 32 comunidades señaladas en la propuesta y el posible impacto de acompañar al levantamiento de necesidades en las comunidades, sin posibilidad de garantizar que se obtendrá una respuesta a ellos por parte del Estado. Se recomienda que el Programa busque garantías formales en este sentido antes de iniciar el levantamiento de necesidades.
161. La **OPS**, conjuntamente con el gobierno, continua apoyando a la Red de Salud Mapuche en la discusión para el desarrollo de una propuesta de ley de reconocimiento y protección de los sistemas culturales de salud de Pueblos Indígenas. Se espera que la propuesta esté finalizada en Diciembre del 2011. Se trata del elemento del programa con participación de PI mas significativa, ya que el programa está apoyando iniciativas propias mediante financiación, apoyo técnico y logístico, sin embargo la toma de decisión se haya 100% en manos de la comunidad. Los participantes entrevistados valoraron muy positivamente añadiendo la importancia simbólica que supone el acompañamiento de la ONU para este proceso, sin embargo manifestaron su preocupación en cuanto la sostenibilidad y continuidad una vez firmada la propuesta, y mas allá de la vida del programa. Se recomienda incluir una estrategia de apoyo para dar continuidad a esta iniciativa en la estrategia de salida del programa.
162. Las contrapartes a estos elementos del programa entrevistadas expresaron gran apreciación por el apoyo prestado.
163. No se observó avance en la labor unificación y sistematización de las distintas experiencias en este área.

Resultado 5: Fortalecidas las capacidades de desarrollo y prevención de conflictos en la Región de la Araucanía

164. El fortalecimiento de las capacidades de desarrollo –local y regional- y de la prevención de conflictos en la Región de la Araucanía,(componente #4) incluye participación de UNICEF, FAO y PNUD, aunque UNICEF trabaja de forma independiente, mientras que las otras dos agencias están tratando de coordinar sus iniciativas.
165. Formalmente el trabajo a nivel regional es liderado por FAO, y el trabajo en y en la comunidad de Ercilla por UNICEF. Se distribuyó de esta forma dado que estas agencias tenían ya relaciones desarrolladas en estos ámbitos antes del inicio del programa, por lo que estaban en mejor posición para liderar, sin embargo no se observó ninguna evidencia de trabajo coordinado en la práctica. (producto 8 y 9)

166. La evaluadora se reunió miembros de la Red Comunal de Infancia, una iniciativa previa al programa que ha sido fortalecida de forma significativa durante el tiempo de ejecución mediante apoyo logístico y técnico. Los miembros expresaron una valoración muy positiva y su impacto no sólo como consecuencia de una red capaz de responder de forma mas coordinada a la población, además también del impacto que ha tenido en acercar a los que prestan servicios básicos a la cosmovisión indígena. La aprobación e implementación de un plan comunal de infancia con enfoque intercultural supone un elemento de sostenibilidad y de impacto directo sobre las políticas públicas y
167. El elemento mas avanzado en este componente es el trabajo de diseño y apoyo a una estrategia de prevención y reparación del impacto de la violencia sobre los niños (UNICEF), que se inició con un estudio diagnóstico realizado de forma paralela con las comunidades y con los representantes del gobierno, llegando ambos a identificar las mismas prioridades. Se considera que esta metodología conlleva validación de los resultados y promueve apropiación del proceso por ambas partes, y por tanto se ve como una buena práctica. Dada la limitación de tiempo y recursos se acordó trabajar sobre cuatro de los ocho problemas identificados:
- a) **problemas generados por allanamientos** (en lugares públicos, colegios o casas) mediante la creación de protocolos y fortalecimiento del poder judicial encargado de salvaguardar los derechos de los niños; se observaron grandes avances y se espera confirmación de la suspensión del uso de la Ley Antiterrorista en menores como un logro directo del programa;
 - b) fortalecimiento del sistema de **constatación de lesiones** por medio de un estudio de los protocolos existentes en el servicio medico legal, y promoviendo la creación de un protocolo similar al de los casos de delitos sexuales donde los servicios médicos tiene la obligación de ingresar la denuncia. A la fecha de la visita de campo se estaba conformando un protocolo que una vez finalizado se implementará a modo de piloto en la región para después proponerlo a nivel central. Dado que en Chile los delitos violentos no necesitan pasar por parlamento solo se necesita disposición del servicio medico legal;
 - c) **Falta de perspectiva cultural** entre los responsables de menores con medida de protección y con los adolescentes infractores de ley. UNICEF está coordinando la creación de directrices mínimas.
 - d) Falta una **pertinencia cultural**, equipamiento y condiciones adecuadas (la observación de fiestas religiosas u otra índole, educación, alimentación...) para adolescentes imputados o condenados.
168. A nivel de la Comuna de Ercilla, continúan atrasadas la implementación del **Plan de Gestión Integral** y la entrega de financiación para el desarrollo de iniciativas productivas de las comunidades. El primero debido a la decisión conjunta de esperar a obtener los resultados de la línea de base comunal realizado por la CEPAL conjuntamente con *Pu Lof Xawn* (la Alianza Territorial Mapuche), puesto que se consideró que este estudio dotarían de información mas reciente y mayor coherencia a la ejecución del programa. Si bien el PNUD y FAO postergaron el inicio de ejecución, UNICEF continuó implementando su componente de forma independiente. Sin embargo, resultados preliminares compartidos por la CEPAL con algunas de las agencias indican que el estudio de la CEPAL posiblemente no sirva como punto de partida para el programa, por lo que durante la visita de campo ya se estaba estudiando la forma de empezar a ejecutar este componente. El otorgamiento de pequeños subsidios destinados a apoyar iniciativas comunitarias de las comunidades indígenas

(PNUD) y la asistencia técnica a 32 comunidades para la implementación de sus planes de inversión (FAO) se han visto atrasados por ésta misma razón.

169. Se considera que la etapa de ejecución a nivel de la comunidad de Ercilla conlleva el riesgo de crear malestar entre las comunidades que competirán por los recursos. El gobierno destacó que estas iniciativas se dan en un contexto de otras iniciativas con otros beneficios. Con el fin de evitar un posible impacto negativo del programa entre las distintas comunidades se recomienda una entrada coordinada entre las distintas agencias, y con los demás programas del gobierno en la comunidad.
170. A nivel Regional cabe destacar que UNICEF ha logrado un acuerdo con Carabineros de Chile para incorporar los estándares internacionales sobre derechos humanos y pueblos indígenas en las mallas de formación. Si bien este acuerdo se suscribe sobre las relaciones desarrolladas entre UNICEF y Carabineros, el equipo considera que no hubiera sido posible sin la fuerza que el programa ha proporcionado a la iniciativa. El trabajo de preparación para la capacitación de Carabineros a nivel regional desarrollado por **UNICEF** esta siendo utilizado por el PNUD para ser desarrollado a nivel nacional, otro ejemplo de buena práctica y de los beneficios de trabajo conjunto.
171. Durante la visita de campo la evaluadora tuvo la oportunidad de entrevistarse con participantes del **Diplomado** organizado por **UNICEF** sobre Convivencia Escolar y del Diplomado sobre interculturalidad en la Comunidad de Ercilla. Ambos fueron valorados de forma muy positiva por los beneficiarios, así como por la Universidad que se está beneficiando de estos conocimientos y apoyo. El Diplomado de interculturalidad mostró una serie de buenas prácticas como la exigencia de una carta de apoyo por parte de la empresa empleadora, lo que supone un acuerdo por parte de ésta para la implantación de los aprendizajes. Otra buena práctica reportada fue la selección de personal vario pinto y la promoción de espacios de reflexión e intercambio, y por último, la exigencia de desarrollar un trabajo final como parte del doctorado que supone la aplicación del Diplomado en el ámbito laboral, de alguna forma garantizando el uso y aplicación de éste. Los profesores y ejecutores de programas de infancia expresaron su interés por continuar recibiendo capacitaciones de este tipo. Igualmente se lograron acuerdos y se promovieron capacitaciones para modificar procedimientos judiciales en beneficio de jóvenes afectados por la violencia, dando lugar a jurisprudencia y mayor protección de los jóvenes en las zonas afectadas por el conflicto.
172. La **FAO** continuó trabajando en la construcción de un sistema de integración de servicios para los PI con dotación de tierras para ser aplicado a modo de piloto en Ercilla por medio de un acuerdo con el Gobierno Regional de la Araucanía, y se logró disponer de un análisis de brechas y necesidades par la implementación de 5 planes de gestión. El programa logró acuerdo para utilizar recursos del Fondo de Desarrollo Regional para contribuir a la implementación de estos planes.
173. Si bien la **OIT** no forma parte del grupo de trabajo regional, continuado promoviendo espacios de diálogo y análisis del Convenio 169, con especial foco en grupos de empresarios de la región.

Identidad, comunicación e incidencia

174. Durante la evaluación se observó que no se utiliza el logotipo del Fondo de acuerdo con las protocolos propuestos. Todos los productos observados durante la evaluación llevaban únicamente el logotipo de la agencia responsable de la actividad específica. Por lo general las contrapartes y los beneficiarios desconocían la existencia del programa conjunto y las actividades de las demás agencias. Las agencias no presentan la totalidad

del proyecto y por tanto no se ha desarrollado una identidad del Programa. Algunos miembros de equipo expresaron su deseo de contar con herramientas para poder presentar el programa a las contrapartes.

175. Esto, además de invisibilizar al donante, disminuye la visibilidad del programa y en mucho casos invisibiliza su vinculación con los Objetivos del Milenio, y una iniciativa internacional presente en 49 países. Se concluye que esta falta de identidad y visibilidad del programa supone una pérdida de oportunidad de incidencia e impacto del programa.

Lecciones Aprendidas

- Trabajo en las áreas técnicas y menos politizadas facilitan la entrada del programa y la participación de los PI.
- Necesidad de incorporar tiempos de programación y contratación en el diseño original.
- La falta de otros programas conjuntos dificulta la autoevaluación. El programa se beneficiaría de intercambios con otros programas del Fondo que permitieran visibilizaran las ventajas del trabajo conjunto.
- En países de desarrollo medio el principal aporte del SNU es de carácter técnico, por lo general el mayor costo a considerar será el de recursos humanos.
- El sistema de gestión mas eficiente parece ser el de trabajo transversal dentro de la agencia en función de la experticia y las características de cada actividad, centralizado por un punto focal que representa al programa en el CGP ya que proporciona al programa acceso a distintas áreas de experticia de forma coordinada y centralizada. Idealmente el programa funcionaría de esta misma forma.
- El requisito del compromiso del 70% de los fondos antes de poder hacerse un nuevo desembolso busca promover trabajo conjunto, sin embargo supone un retraso para agencias cuyo compromiso y ejecución es adecuada sin posibilidad por parte de estas de influenciar o acelerar la ejecución de las agencias mas atrasadas.
- Los plazos y dinámicas de los PI requieren de mayor tiempo por lo que la planificación del programa debe poder adaptarse. Si no es posible contar con una contraparte que actúe en representación del grupo es necesario incorporar sistemas de inclusión que permitan incluir al grupo.
- La participación del gobierno -parte del conflicto que el programa busca prevenir- en la estructura de gestión y ejecución del programa ha tenido un impacto tanto a nivel de diseño como en su ejecución, y puede impactar su credibilidad del mismo programa.
- Importancia del trabajo de diálogo previo para garantizar el éxito de las intervenciones, (por ejemplo en el caso de la mesa de Justicia e infancia, o del diagnóstico de impacto de la violencia a la infancia,) para .
- En el Diplomado de Interculturalidad, el requisito de obtener apoyo de la empresa para participar de la convocatoria resultó ser un elemento clave para garantizar la posibilidad de comenzar a incluir elementos del Diplomado en la práctica.
- El compromiso por parte de las agencias hacia un trabajo conjunto es clave para lograr que este vaya mas allá de la forma y logre sinergias, innovación y valor añadido real

Conclusiones

Las principales conclusiones de la evaluación son las siguientes:

Nivel de Diseño- Relevancia

1. El programa está en línea con prioridades del país y los compromisos adquiridos por este ante la comunidad internacional, así como con los objetivos del Equipo de País de Naciones Unidas.
2. El equipo realizó una identificación acertada de la problemática y de los mecanismos necesarios para potenciar la consecución de los ODMs en la PI en Chile.
3. El reajuste del programa garantizó alineación y apropiación con el nuevo gobierno, pero supuso un cambio sustantivo ya que desapareció casi en su totalidad el elemento de promoción de diálogo.
4. El diseño continua siendo pertinente, y se constata un vínculo directo entre la problemática identificada y las acciones propuestas
5. Se constata que existe distinto nivel de conocimiento de la realidad de los PI entre los miembros del equipo, y la necesidad de acordar definiciones comunes.
6. El diseño original destaca la importancia de especificidad por etnia, sin embargo tras el ejercicio de reajuste la cobertura geográfica del programa se limita a áreas de población Mapuche, por lo que a excepción del Estudio de Relaciones Interculturales, el foco es exclusivamente sobre este grupo.
7. La propuesta original identifica el enfoque de género como un eje clave, sin embargo no se incluyó una perspectiva de género en las actividades ni durante el ejercicio de relocalización.
8. El diseño original carecía de una coherencia interna que integrara las fortalezas y actividades de las distintas agencias para lograr objetivos comunes y en la practica permite el trabajo independiente de las agencias.
9. Durante el ejercicio de reajuste el equipo identificó tres debilidades, (coordinación interagencial, participación de PI y la falta de una estrategia de incidencia y comunicación,) las cuales continúan estando presentes en la actualidad.
10. Para responder a la falta coordinación el equipo identificó 7 áreas susceptibles a mayor integración dando lugar a los grupos de trabajo, que sin embargo no están funcionando.
11. El diseño original no incluía una estrategia de incidencia y comunicación y tampoco una estrategia de sostenibilidad y de salida.
12. Se constata que existe considerable desequilibrio en la distribución de fondos entre las distintas agencias.

En Nivel de Procesos- Eficiencia

13. Se observó buen nivel de coordinación entre las agencias y sus respectivas contrapartes en el gobierno, a la vez que un diálogo transparente y abierto en el contexto del CGP. Este

diálogo ha permanecido a un nivel técnico/operativo sin trascender a un nivel más estratégico o conceptual.

14. Se observa divergencia de posturas entre las agencias del programa lo cual debilita la posición del programa y la voz de este.
15. Valoración positiva del trabajo de la UCM, aunque se considera que las responsabilidades asignadas exceden a la capacidad de esta, en detrimento de las labores de coordinación y análisis.
16. Las agencias han propuesto distintos modelos para la gestión de su componente. Las principales fortalezas y debilidades de cada uno son:
 - a. La contratación de un consultor externo garantiza experticia y tiempo, aunque conlleva el riesgo de que se pierda la experticia de la agencia para el programa si no hay acompañamiento, de falta de continuidad si no se mantiene el consultor, o de que no se lleguen a incorporar los aprendizajes del programa en la agencia.
 - b. El modelo de gestión con un punto focal de la agencia mas un consultor garantiza experticia y tiempo, y evita los riesgos del modelo anterior pero sólo si se garantiza la participación real y continuada de los puntos focales de las agencias, y se identifica una estrategia para la sostenibilidad de los aprendizajes una vez se separa el consultor.
 - c. Un punto focal de muy alto nivel supone la integración de las actividades del programa con las de la agencia y alto nivel de experticia, pero si el nivel de responsabilidad y compromisos no permiten su participación regular se pierden algunos de estos beneficios para el programa.
 - d. Se considera que la opción mas eficiente es donde el componente es ejecutado de forma integral por distintos puntos focales dentro de la agencia en función de la experticia requerida por la actividad, liderados y coordinados por un coordinador que representa a la agencia en el CGP y que tienen experiencia con PI.
17. Preocupación que el nivel de recursos humanos asignados a la ejecución del programa en el caso de algunas agencias sea insuficiente o inadecuado para garantizar una ejecución de calidad de acuerdo con los compromisos adquiridos, (incluyendo el compromiso a trabajo interagencial.) Si se mantiene el actual ritmo de ejecución, no esta claro que todas las agencias estén en posición de cumplir con sus compromisos en los tiempos del programa.
18. Se reportó coordinación de diversas fuentes de financiación para el fortalecimiento de los objetivos del programa en el caso del PNUD (con los fondos del BCPR cuyas experiencias en PPS serán utilizadas como piloto para el programa en Ercilla); de UNICEF (con fondos regionales) y la OIT reportó apalancamiento de fondos para todas las actividades relativas al Convenio 169 que no lograr cubrir el Programa.
19. Se observó gran resistencia al trabajo interagencial que es percibido como una actividad adicional y no como una estrategia para incrementar la eficiencia, eficacia y sostenibilidad de los logros del programa.
20. Necesidad de crear líneas de comunicación y coordinación entre la UCM como eje coordinador del programa y los puntos focales en terreno. Por lo general tanto los puntos focales en terreno como las contrapartes y beneficiarios desconocían el programa mas allá

de la actividad y la agencia con la que trabajaban directamente. Igualmente es necesario coordinar las actividades a nivel regional y local, y buscar homogeneizar las prácticas metodológicas de las distintas agencias dentro del programa.

21. No hay claridad en cuanto a la utilidad y rol de los grupos de trabajo los cuales, salvo alguna excepción, no están funcionando. El funcionamiento regular de los grupos de trabajo –con identificación de metas y roles- facilitaría la identificación de sinergias, promovería transparencia, colaboración e intercambio de información dentro del programa.
22. Se observó que algunas agencias evitan ser identificados con el gobierno por los beneficiarios, por las posibles implicaciones que puede suponer trabajar con una de las partes del conflicto lo que dificulta el trabajo en equipo.
23. Se observó una participación significativa de las contrapartes del gobierno, no así por parte de los PI. Dado que el conflicto es entre los PI y el Gobierno, y que el Gobierno forma parte de la estructura directiva del programa (CDN), se concluye que esta debilidad se ve reforzada por la misma estructura de gestión del programa, sin embargo, reconociendo que no es posible que los PI formen parte de la estructura de dirección y gestión del programa, se vieron numerosas vías para su mayor inclusión, como por ejemplo el Comité Consultivo propuesto, y mediante la focalización en áreas más técnicas y menos politizadas, como puede ser infancia o salud. Se concluye que es necesario realizar un mayor esfuerzo por hacer partícipes del programa a los PI.
24. No existe identidad del programa. No se utiliza el logo, y no se presenta como programa conjunto a contrapartes y beneficiarios, lo cuales en su mayoría desconocen la existencia de este.

Nivel de Resultados- Eficacia

25. El programa ha logrado la focalización del SNU sobre la temática indígena, dando lugar a un espacio de diálogo técnico y transparente entre el gobierno y el SNU.
26. El programa ha jugado un papel crítico en reavivar el Grupo Interagencial de Pueblos indígenas (GIPI), y ha logrado integrar otras agencias e iniciativas, como por ejemplo el programa Apoyo al Desarrollo de la Política Indígena financiado por el BCPR, o la línea de base que está siendo realizada por la CEPAL en Ercilla.
27. El programa ha fortalecido el perfil del SNU en la temática de PI cara al gobierno, permitiendo respuestas unificadas como en el caso de carta abierta al Gobierno en relación a los Conversatorios del Convenio 169, (marzo del 2011). El programa tiene el potencial de ejercer como eje integrador del trabajo en esta área para el SNU.
28. El programa ha dado como resultado la creación de algunas alianzas estratégicas como con los Carabineros de Chile, la Rama de Justicia, la CICR y diversas las Universidades.
29. Los logros del programa incluyen varios elementos innovadores con potencial de replicación. Algunos de los más destacados serían el manual para empresas propuesto en relación al Convenio 169, el trabajo con la CICR en la capacitación de Carabineros, la medición de los ODMs para población indígena, además de otros que se mencionan a lo largo del documento. Según se reportó, el Programa también supuso la primera oportunidad de obtener fondos específicamente para niños indígenas en el país.

30. Varios de los productos del programa tienen un fuerte componente de sostenibilidad, como puede ser la inclusión del elemento de multiculturalidad en las mallas educativas de la Universidad Católica de Temuco, de los Carabineros y otras capacitaciones, así como los protocolos y manuales creados. Sin embargo, falta una reflexión interna sobre la herencia y sostenibilidad del programa, y sólo algunas agencias reportaron tener estrategias de sostenibilidad.
31. Los estudios y experiencias del programa constituyen insumos significativos para la estructuración de políticas públicas en Chile, para ello es necesario unificar, sistematizar y extraer lecciones aprendidas que puedan servir como guía para el SNU una vez finalizado el programa.
32. Con respecto al Resultado 1: *Fortalecimiento de las capacidades nacionales de diálogo intercultural*, se concluye que es necesario redefinir los objetivos ya que ha desaparecido el elemento de promoción de diálogo. Si bien el estudio sobre Relaciones Interculturales de los pueblos indígenas en Chile (producto #1, PNUD), se encuentra atrasado, se espera que esté finalizado a tiempo y que proporcione una base importante para identificar áreas de focalización a futuro para el SNU y el Gobierno. Es clave que el equipo identifique cómo se le dará continuidad a los resultados de éste.

Los fondos destinados a la asistencia técnica (producto 2) fueron ejecutados mediante el apoyo de iniciativas de capacitación propuestas por grupos indígenas en las zonas de cobertura, y principalmente en el área del Convenio 169 con enfoque de derechos, aunque no se observó una estrategia clara de selección. Se debe acordar unos parámetros de selección y garantizar igualdad de acceso por medio de convocatoria abierta.

33. Con respecto a la *Promoción de la diversidad cultural en la sociedad nacional y fortalecimiento de capacidades de implementación del Convenio 169 (Resultado 2)* - se eliminó la Ronda anual de consulta para el monitoreo de derechos (producto 3), por lo que desaparece el elemento de promoción de diversidad cultural en la sociedad nacional, y es necesario redefinir el resultado, mientras que el producto 4 ha logrado avances en el fortalecimiento de capacidades nacionales de implementación del Convenio 169, mediante el apoyo al gobierno al proceso de elaboración y presentación de la Memoria Oficial del Estado de Chile ante el Comité de Expertos de la OIT, y la creación de un manual de la aplicación del Convenio 169 para al sector empresarial.
34. Continúan con éxito los diplomados con la Universidad Católica de Temuco, y se está buscando integrar los componentes de interculturalidad y enfoque de derechos en todas las mallas de la Universidad y así como en las mallas de capacitación a Carabineros de Chile.
35. Con respecto al Resultado 3: *Promovido y difundido en la sociedad nacional el valor de la diversidad cultural (producto#5,)* se finalizó el estudio sobre el tratamiento de la mujer indígena en los medios de comunicación, que no fue compartido con la evaluadora. No se observó un proceso de reflexión interno en el CGP ni se compartió con la evaluadora una estrategia de difusión de los resultados. Las actividades con medio escritos originalmente planificadas fueron consideradas insatisfactorias, por lo que el equipo decidió refocalizar el trabajo sobre la capacitación de comunicadores Mapuches en medios digitales. La evaluadora concluye que el taller realizado por sí sólo resulta insuficiente para lograr un impacto sostenible, para lo que será necesaria una capacitación más profunda sobre el uso de estas herramientas, principios de comunicación y captación de público. Se reportó que las demás propuestas de comunicación están retrasadas.

36. Con respecto al *Resultado 4: Incorporación del enfoque intercultural en las políticas públicas*, se ha finalizado el primer borrador del estudio sobre ODMs para pueblos indígenas que visibilizará las brechas entre la población general y los PI. Es necesario que el equipo identifique cómo se va a dar seguimiento a esta iniciativa y que acciones se van a tomar para disminuir esas brechas en el contexto de la estrategia de salida y de la identificación de una ruta crítica.
37. Se observaron avances en lo que respecta al las acciones orientadas a facilitar que los equipos de funcionarios públicos incrementen sus habilidades y competencias para incorporar un enfoque de pertinencia cultural por parte de UNICEF, FAO y la OPS, (descritos con mayor detalle en el documento). La valoración por los beneficiarios de estas iniciativas fue positiva, y la evaluadora concluye que algunos de estos productos tienen un impacto significativo, sostenible y claro en lo que respecta a la promoción de los derechos de los PI en la sociedad Chilena, sin embargo no se observó avance en la labor sistematización de las distintas experiencias, que es cómo mejor se podría lograr visibilizar y dar continuidad a estos logros, así como enfatizar el rol de la ONU en un país de desarrollo medio.
38. Con respecto al resultado 5: *Fortalecimiento de las capacidades de desarrollo –local y regional- y de la prevención de conflictos en la Región de la Araucanía*, se han logrado avances importantes en la identificación de mecanismos que promuevan acceso a servicios básicos como la salud y la justicia, como puede ser la Red Comunal de Infancia o el Diplomado de Interculturalidad. Por otro lado se encuentra atrasado el **Plan de Gestión Integral** y el apoyo financiero de PNUD, principalmente debido a una decisión conjunta de esperar a obtener los resultados del estudio realizado por la CEPAL, se espera que el trabajo en Ercilla comience en la segunda mitad del 2011.
39. Dada la situación actual se concluye que es viable que el programa logre sus objetivos en el tiempo indicado, siempre y cuando fortalezca la estructura de recursos humanos y de trabajo en conjunto de acuerdo con las recomendaciones.

Recomendaciones

Las principales recomendaciones de la evaluación son las siguientes:

1. Fortalecer la estructura y coherencia interna del Programa:

- a. Promover **espacios de reflexión** dentro del CGP para lograr definiciones y posturas comunes dentro del equipo (como por ejemplo cómo transversalizar el enfoque de género y cómo asegurar participación significativa de los PI), así como mayor conocimiento de la realidad y cosmovisión de los PI para las agencias y contrapartes menos especializadas. Esto supondría además un elemento de sostenibilidad importante.
- b. Incorporar el enfoque de **género** en la ejecución de las actividades del programa, para lo cual será necesario acordar primero un enfoque común interagencial con pertinencia cultural.
- c. Poner al día los **resultados** para que reflejen mejor los contenidos y objetivos de las actividades, por ejemplo para el Resultado No. 1 "Fortalecimiento Fortalecidas las capacidades de interlocución y construcción de acuerdos entre los PI y el Estado de Chile, y favorecido el diseño y sostenibilidad de procesos y mecanismos institucionales de consulta y participación de los PI." Las actividades bajo este resultado son el estudio de multiculturalidad y la asistencia técnica cuyo resultado no se puede esperar sea un fortalecimiento de la capacidad de diálogo, aunque si quizás un mayor conocimiento de las causas del confrontamiento, lo que podría facilitar políticas públicas inclusivas y las áreas de focalización del diálogo. Este proceso ayudará a la identificación de metas concretas y medibles por resultado que pueden servir para medir el avance en la ejecución, así como en el proceso de identificación de la ruta crítica y elementos claves para la estrategia de salida.
- d. Incrementar la **participación significativa de los PI** en el programa mediante
 - Su inclusión en áreas técnicas y menos politizadas como se ha hecho (por ejemplo) con las áreas de salud o infancia.
 - Focalización sobre el concepto de participación en lugar de representatividad
 - Haciendo uso del Comité Consultivo del Estudio de relaciones interculturales como herramienta de participación y validación de otros elementos del programa

2. Fortalecer los resultados mediante metodologías de trabajo eficientes y un nivel adecuado de recursos

- a. Garantizar **Recursos Humanos** suficientes para la ejecución de los compromisos del programa mediante:
 - La revisión por el CDN de la asignación de recursos en relación con los compromisos para determinar si son adecuados y suficientes, prestando especial atención a las agencias con mayor retraso como son UNESCO y el PNUD, con vistas a la posibilidad de reasignar recursos o responsabilidades si se estima necesario para lograr los objetivos en los tiempos del programa.
 - Fortalecer la estructura de la UCM con el fin de garantizar recursos suficientes para las actividades propias de esta estructura como son la coordinación, liderar procesos de monitoreo, análisis y comunicación, así como la identificación de una ruta crítica para la estrategia de salida. Dado que se trata de una oficina pequeña

con recursos limitados se podría considerar la posibilidad de contratar un UNV financiado conjuntamente por el equipo como se ha hecho en otros países.¹⁷

- b. Reactivar los **grupos de trabajo** como áreas de sinergia ya identificadas por el equipo, acordando una metodología de trabajo con metas y resultados a lograr en tiempos concretos en línea con los resultados en lugar de por agencia. Dado que se trata del único programa conjunto en el país, sería positivo si el equipo pudiera tener intercambios con otros países cuyos programas conjuntos están dando lugar a estrategias de trabajo conjuntas sostenibles, como pueden ser Brasil o Panamá.
- c. Formalizar la **comunicación entre la UCM y los puntos focales** en terreno, por ejemplo, proporcionando la agenda de las reuniones de los CGP y CDN antes de la reunión para sus comentarios, y las minutas posteriores, y a la vez formalizar reuniones regulares, por ejemplo mensuales, entre los puntos focales de las distintas agencias en terreno, así como su participación esporádica (en función de disponibilidad) de los CGPs.
- d. Asegurar **participación regular** de la agencia al CGP. Dado que acuerdos bilaterales y decisiones técnicas se darían ahora en el contexto de los grupos de trabajo, estas reuniones tomarían un carácter más estratégico y conceptual, y por lo tanto la participación regular de todas las agencias se convierte en clave para la calidad y coherencia de los productos. La participación regular de los representantes de agencias, -cada tres o cuatro meses- en el contexto de un **CGP Ampliado** permite la posibilidad de elevar la discusión a un nivel más estratégico, y sirve como potencial modelo de trabajo para el GIPI.
- e. Fortalecer los **flujos de información** y visibilidad del programa posiblemente mediante boletines mensuales con los principales avances y calendario de actividades claves para ser compartidos con los representantes de agencia, contrapartes del gobierno, puntos focales nacionales y regionales. Esta “puesta al día” regular también libera al equipo durante el CGP para centrarse en temas conceptuales y estratégicos, así como la promoción de nuevas alianzas entre los participantes.
- f. Centralizar la información y productos del programa desde la UCM, dando lugar a una **base de datos** central que permita acceso a las partes, contrapartes y beneficiarios, donde se puedan adjuntar conocimientos y logros del Gobierno y otras agencias en el tema de PI en Chile, y que se pueda mantener más allá del programa.

3. Fortalecer el rol del SNU en el área de protección de los Derechos de PI en Chile

- a. Fortalecer el rol del SNU como **punto de enlace** entre los PI y el Gobierno, por ejemplo, promoviendo espacios de encuentro o de discusión de los resultados de los distintos productos del programa, clave en el contexto de entrada en vigor del Convenio 169.
- b. Utilizar y reforzar el **GIPI** como una instancia distinta del programa conjunto con potencial de actuar como heredero del programa. El programa podría servir como piloto de metodologías, como por ejemplo, la inclusión de los representantes de las agencias cada tres o cuatro meses en un CGP ampliado para la toma de decisiones conjuntas, o incluyendo otras agencias en los grupos de trabajo. Alternativamente la “Ventana de paz” podría continuarse como una instancia de diálogo entre el SNU y el Gobierno, de la cual podría participar un Comité Consultativo de los PI, con participación rotativa.

¹⁷ esta solución se está llevando a cabo para el programa conjunto de la venta de género en Brasil

- c. **Identificar una ruta crítica** de actividades y objetivos del programa que podrían ser continuados en el contexto del GIPI que incorpore los hallazgos visibilizados por medio de los estudios y demás productos del programa, y permita dar continuidad a estos mas allá del programa.
- d. Desarrollar un manual para uso de los PI sobre sus derechos y responsabilidades bajo el Convenio 169 similar al que se ha desarrollado para el uso de los empresarios.
- e. Fortalecer la **identidad y visibilidad** del programa acordando una presentación breve que incluya una descripción de sus objetivos, agencias partícipes y principales actividades para ser compartido con las contrapartes y beneficiarios, dando a conocer el contexto de la actividad y su vinculación con los ODMS y los derechos de los PI.
- f. Asegurar el uso consistente del logotipo del MDGF para facilitar la identificación de las distintas actividades como parte de una misma iniciativa. Alternativamente el equipo podría optar por desarrollar una identidad común para el SNU que sea continuada y sirva como bandera del trabajo del SNU en tema de Derechos de los PI en Chile.

4. Fortalecer el impacto y sostenibilidad de los logros del programa

- a. Mediante el desarrollo de una **estrategia de Incidencia y comunicación** que centralice y proporcione de mayor coherencia las iniciativas actuales de las distintas agencias, para lo cual es necesaria la identificación de fondos, objetivos, y responsabilidades. Se recomienda que este proceso sea liderado, o al menos coordinado, desde una UCM con los recursos humanos suficientes para este fin, y así garantizar una visión inclusiva y global.
- b. Continuar el apoyo a **iniciativas propias de los PI**, identificando cuál es el objetivo último, y por tanto cuáles serán los parámetros de selección. Se recomienda continuar por medio de convocatoria abierta asegurando transparencia e igualdad de acceso a todas las organizaciones que deseen participar. El equipo deberá decidir si prefiere continuar apoyando múltiples iniciativas con pocas cantidades, o focalizarse en menos organizaciones/ iniciativas y proporcionar un apoyo mas significativo.
- c. Unificar y sistematizar las experiencias y lecciones aprendidas en el área de **políticas públicas**
- d. Ampliar las capacitaciones en **medios digitales** mas allá del uso y manejo de herramientas sociales, para incluir conocimientos sobre comunicación social y metodología para captar y mantener público.
- e. Acordar una **entrada coordinada de las agencias en Ercilla**, lo cual no supone necesariamente trabajar conjuntamente cara a los beneficiarios, pero si con conocimiento y acuerdo previo de los objetivos y actividades, y en coordinación con las demás iniciativas similares del gobierno (y posiblemente otras agencias) en la comunidad, con el fin de lograr un enfoque integral y sostenible. Se recomienda homogeneidad en cuanto a metodología de trabajo, y discusión sobre cómo se van a manejar las expectativas de los beneficiarios. Dado que la OIT trabaja a nivel Regional esta debe formar parte de la estrategia conjunta.

Anexos

- I. Términos de Referencia para la evaluación
- II. Informe de Gabinete
- III. Agenda de la visita de campo
- IV. Guía de entrevistas
- V. Detalle sobre la situación en Chile

ANEXO 1

GENERAL TERMS OF REFERENCE FOR MDG-F MID-TERM EVALUATIONS

Background and Context: The MDG-F Conflict Prevention and Peacebuilding Window

In December 2006, UNDP and the Government of Spain signed a major agreement of €528 million that will provide, through the UN development system, support to programmes oriented towards key MDG and related development goals. In addition, Spain committed \$90 million directed to launch a new window on Children and Nutrition. The Millennium Development Achievement Fund (MDG-F) seeks to accelerate progress towards attainment of the MDGs in participating countries by supporting policies that promise high impact, scaling-up of successful models, and innovative development practices.

The Fund operates through the UN Country Teams and actively strives to strengthen inter-agency coherence and effectiveness with regards to development interventions. The MDG-F uses joint programming as the main form of development intervention in the field. Currently, 128 joint programmes in 50 countries on 8 different thematic windows that contribute to progress on the attainment of the MDGs.

Description of the Window

Description of beneficiaries targeted by the window

The following section should be provided by the reference group of the evaluation (Programme Management Committee)

- The description of the joint programme that is being evaluated by providing its name, its purpose and objectives, its duration and how it was initiated, who it is intended to benefit, what outcomes or outputs it is intended to achieve, its contribution to MDGs at local and national level, the duration of the intervention and its implementation status within that time frame.
- The description of the scale and complexity of the intervention, including, for example, the number of the Programme components, if more than one, and a description of the beneficiaries each component is intended to reach, both directly and indirectly. The geographic context and boundaries, such as the region, country, landscape and challenges must also be indicated where relevant.
- The total of resources required for the intervention, from human resources to budget estimation of funds coming from UNDP, donors and other contributions. Key partners involved in the intervention, including the implementing agencies and partners (UN, National and Local Governments, other key stakeholders) as well as their interest concerns and the relevance for the evaluation.
- The changes observed since the beginning of implementation and their contributing factors. How the programme fits into the partner government's strategies and priorities; international, regional or country development goals.

2. EVALUATION PURPOSE

As one of the Secretariat functions the MDG-F has developed a Monitoring and Evaluation strategy for the Fund: the MGD-F Programme Implementation Guidelines and the Monitoring and Evaluation Strategy “Learning to Improve”. Both documents prescribe mid-term evaluations for all joint programmes lasting more than 2 years.

Mid-term evaluations are formative by nature and seek to improve the implementation process of joint programmes in their second phase. They also generate knowledge, identify good practice and lessons learned that can be transferred to other programmes and contribute to a higher level of information in the M&E system. Therefore, findings and recommendations from these evaluations are specifically directed to the Programme Management Committee, the National Steering Committee and the MDG-F Secretariat.

3. EVALUATION SCOPE AND SPECIFIC OBJECTIVES

The usual rapid mid-term evaluation will consist of a systematic and swift analysis of the merit of a joint program based on the scope and criteria enclosed in this TOR through a reliable evidence-based yet abbreviated and light process. This will enable to obtain conclusions and recommendations in a period of approximately 3 months.

The unit of analysis of this mid-term evaluation **is the joint programme** defined as the group of its various components, outcomes, outputs and activities as reflected in the joint programme document as well as subsequent modification and alterations occurred during its implementation.

This mid-term evaluation has the following specific objectives:

1. To know about the quality of the design and the internal coherence of the joint programme (the needs it seeks to fulfil and the problems that it intends to solve), the external coherence to the UNDAF and National development Strategies and up to what extent national ownership is present in the implementation of joint programmes according to the terms defined by the Paris Declaration and Accra Action Agenda.
2. To know about the implementation of the joint programme, the efficiency of the management system with regards to planning, coordination, and use of the designated resources for its implementation. The evaluator should start by analyzing the processes and institutional mechanisms that allow identifying success factors and limitations of inter-agency work within the frame of One UN.
3. To know about the degree of effectiveness of the programme in terms of; beneficiaries, contribution to the thematic window as well as to the Millennium Development Objectives at local level and/or in the country.
4. Preliminary assessment of the sustainability context including the JP outcomes as well as barriers and counter-measures in order to ensure sustainability

5. EVALUATION QUESTIONS, EVALUATION CRITERIA AND LEVELS OR INFORMATION

The main users of the evaluation and specifically the management team and the management programme committee are responsible for contributing to this section. It is possible to add new criteria and evaluation questions within a reasonable extend, taking into account the feasibility and constraints (resources, time, etc) of a rapid and swift evaluation exercise.

The evaluation questions define the information that the evaluation will generate. These questions are grouped under the different criteria the evaluator will use to respond to them (relevance, efficiency, effectiveness, ownership, sustainability, etc). Consequently, these criteria are grouped into the 3 level of the joint programme (design, implementation and results)

Design:

- **Relevance:** The extent to how coherent the objectives of the development intervention are with regards to the beneficiaries' problems, the needs of the country, the global priorities and the other partners and donors.
 - a) Were problems and their causes (environmental and human) clearly defined?
 - b) Is the joint programme the best answer to solve the most relevant environmental problems and socioeconomic needs of the targeted population? Does it cover and reach intended beneficiaries?
 - c) Is the intervention strategy well adapted to the socio-cultural context where it's being implemented?
 - d) To what extent has the MDG-F Secretariat contributed to a better formulation of programmes
- **Ownership:** Social stakeholders in the country undertake effective leadership over development interventions
 - a) To what extent the objectives and intervention strategies of the joint programme are aligned to the National, Regional or local development strategies?
 - b) To what extent has the opinion and interests of national, local authorities, citizens and other stakeholders been taken into account in designing the development intervention?

Process

- **Efficiency:** The extent to what resources/inputs (financial, human, etc) have been transformed in outputs
 - a) To what extent does the management structure of the joint programme (organizational structure, information flows, decision making, etc) contribute to generate planned outputs and outcomes?
 - b) To what extent are participating agencies coordinating among them and with the national counterparts (government and civil society).

- c) Are there effective and efficient coordination mechanisms in place to avoid overlaps and work overloads of partners and participants?
 - d) Are different implementation paces in the joint programmes a problem for delivering results?
 - e) Are different working methodologies, financial instruments, etc shared among United Nations agencies and joint programmes?
 - f) According to the context: Have the effective and best measures been adopted to solve the social/environmental problem?
 - **Ownership:** Social stakeholders in the country undertake effective leadership on development interventions.
- a) To what extent the targeted population and participants have taken ownership of the joint programme by playing a leadership role?
 - b) To what extent national and counterpart resources (public and private) have been mobilized to contribute to the objective of generating results and impacts?

Results

- **Effectiveness:** the extent to what planned objectives of the development intervention have been achieved
- a) Is the programme progressing towards the attainment of the established outcomes?
 - a. To what extent and in what ways is the joint programme contributing to the Millennium Development Objectives at local a national level?
 - b. To what extent and in what ways is the joint programme contributing to the objectives established in the Environment and Climate Change Window?
 - b) Is the programme on track according to the calendars of delivery?
 - c) Are outputs of the needed quality?
 - d) Is the joint programme covering the number of beneficiaries planned?
 - e) What are the elements that contribute to progress or delay in the implementation process and the attainment of results?
 - f) To what extent has the programme contributed by innovative solutions to solve problems?
 - g) Have good practices or lessons learn been identified?
 - h) To what extent have behaviours and/or root causes of the environmental problems been changed?
 - i) To what extent has the joint programme contributed to provide visibility and prioritized in the public policy of the country?
 - j) To what extent and what type of effects is the joint programme producing in men, women and other differential categories of beneficiaries? (Rural versus urban population, etc)

Sustainability: The probability of continued long-term benefits. The resilience to risk of the net benefit flows over time.

Are conditions and premises for sustainability of the joint programme taking place?

Country

- a) What good practices and lessons learned would be useful for other joint programmes or other countries?
- b) To what extent and in what ways are the joint programmes contributing to progress in United Nations reform?
- c) How are Aid Effectiveness principles (ownership, alignment, management for development results and mutual responsibility) taken into account in the joint programme?

5. METHODOLOGY

The Mid-term evaluations will use the appropriate methodologies to meet specific requirements on the information, the evaluation questions defined in TOR, the availability of resources and the priorities decided in the reference group of the evaluation. In any case, consultants are required to analyze all relevant sources of information such as annual reports, programme documents, internal reports and summaries, programme archives, national development documents and whatever documents that can outline evidence to assess the worth of the different dimension of analysis. It is expected that consultants will also use interviews as a form of relevant data collection for the evaluation.

The methodology of the evaluation will be described in detail in the inception report and the final report of the evaluation. At a minimum, this will include information in the instruments and tools used to collect information and analyze data (documents, interviews, field visits, questionnaires, participatory techniques, etc)

6. EVALUATION PRODUCTS

The consultant is responsible to deliver the following products to the MDG-F Secretariat:

Inception report (it will be delivered 7 days after the Secretariat hands in to the consultant all documents related to the programme)

The consultants will deliver the inception reports (with a minimum of 5 to maximum of 10 pages) based on desk reviews of documents and archive data. The report will include a calendar of activities and delivery of products. The inception report will propose an initial draft of the Theory of Change of the programmes as a benchmark for comparison during the evaluation and as common start point of agreement between the consultant and the managers of the evaluation.

Draft of the Final Report (it will be delivered 10 days after the consultant finalizes the field visit)

The consultant will deliver a draft of the final evaluation report with the same sections as the final report (below). This draft report will include a minimum of 20 to a maximum of 30 pages and an executive summary of 5 pages with the same sections of the final report. This report will be shared with the reference group of the evaluation for questions, suggestions, and further contributions, etc.

Final Evaluation Report (it will be delivered 7 days after the consultant receives the draft report with suggestions and comments from the reference group and the MDG-F Secretariat)

The consultant will deliver a draft of the final evaluation report with the same sections as the final report (with a minimum of 20 to a maximum of 30 pages). This report will be shared with the reference group of the evaluation for communication and dissemination and advisory purposes. The report will comprise the following sections:

1. Cover
2. Introduction
 - a. Premises, Context, objectives and methodology
 - b. Objective of the evaluation
 - c. Methodology applied
 - d. Limitations and caveats of the evaluation
3. Description of the development intervention
 - a. Initial conditions of the intervention
 - b. Detailed description of the Theory of Change of the programme
4. Level of analysis: Evaluation Criteria and Evaluation Questions
5. Findings, remarks and lessons learnt (in a prioritized, structured and clear fashion)
6. Recommendations
7. Annexes

7. CONSULTANT REQUIREMENTS

The consultant is hired by the MDG-F Secretariat from a selected group of consultants that applied to the MDG-F roster for evaluation consultants. At a minimum they will comply with the following requirements.

Education:

- A master degree on international development, public policy, social science, engineering or related field. Further education or a concentration in evaluation would be an asset.

Experience:

- At least 7 years of recognize expertise in conducting, project, programme, and thematic or country evaluations.

Required Skills

- Conceptual thinking and analytical skills

Language skills:

- Proficiency in English (written and spoken) is essential. Spanish and French will be a requirement depending on the countries where the assignments will take place.

Knowledge on:

- MDGs, Development Effectiveness (Paris Declaration, Accra Agenda for Action) United Nations and other Multilateral Development Actors as well as bilateral donor processes and interventions.
- Evaluation experiences and knowledge within United Nations system will be considered an asset;

- Evaluation experiences and knowledge on countries where MDG-F operates will be considered an asset providing that the independence of the evaluator is not compromised
- Excellent communication skills
- Computer proficiency;
- One of the MDG-F thematic windows

Corporate Competencies

- Demonstrates integrity by modelling the UN's values and ethical standards.
- Promotes the vision, mission, and strategic goals of UNDP.
- Displays cultural, gender, religion, race, nationality and age sensitivity and adaptability.

8. PRINCIPLES AND ETHICAL PREMISES FOR THE EVALUATION

The mid-term evaluation will be carried out in accordance to the principles and ethic standards set forth by the United Nations Evaluation Group

9. EVALUATION ACTORS: ROLES AND RESPONSABILITIES

The main actors in a mid-term evaluation process are the MDG-F Secretariat as commissioner and evaluation manager, the joint programme management team and the Programme Management Committee that will function as the reference group for the evaluation.

- The reference group of the evaluation will have the following functions:
- Facilitate the participation among the various stakeholders during the design phase of the evaluation
- Identify the information needs, the definition of objectives and the scope of the evaluation.
- Express an opinion on the evaluation planning documents (working plan, agenda of the field visit, communication plan, etc)
- Contribute by inputs for the drafting of the evaluation TOR
- Grant the evaluation team access to all relevant information and documents from the intervention as well as to key informants to interview; participate in a focus group or any other collection method of data and information.
- Review the quality of the evaluation process as well as the products to enrich, to contribute, as well as to ensure that their information needs on the development intervention are met.
- Disseminate evaluation findings and recommendations especially among the organization with the same interests.

As stated in its mandate The MDG-F Secretariat commissions and manages mid-term evaluation by promoting and financing its execution. As evaluation manager the Secretariat ensures a timely and high quality exercise by leading the design of TOR, coordinating and overseeing progress of the evaluation work plan and assessing the quality of the process and products. The Secretariat is also responsible for communicating and disseminating findings and recommendation to evaluation stakeholders.

10. CALENDAR FOR THE MID-TERM EVALUATION

A. Design Phase (Duration: 10 days)

The portfolio managers of the Secretariat will send to the Evaluation focal point in the country (manager of the joint programme, coordination officer, etc) a template of a generic TOR for the specific window the joint programme is being financed. The reference group of the evaluation will adapt the TOR to their specific information needs and context of the programme and the country. All MDG-F joint programmes mid-term evaluations will share a set of the same questions in order to aggregate and contribute to show evidence for higher levels of information of the Fund.

The Secretariat and the reference group of the evaluation will start a dialogue to complete the dimensions of study and the evaluation questions that not addressed in the generic TOR, either are insufficient or irrelevant to the specific joint programme.

1. TOR is finished and the Secretariat hires a consultant selected from the MDG-F roster.
2. Each portfolio manager is in charge of managing the evaluation with 2 main functions:

Facilitate the work of the consultant by acting as a main communication channel among the evaluation stakeholders (reference group, stakeholders in the country, etc); review and ensure of the quality of the evaluation products (reports and documents)

B. Implementation phase (duration 53-55 days)

Inception report (Duration: 15 days)

1. Briefing with the consultant (**1 day**). The Secretariat hand the consultant a check list of activities and documents to review. The evaluation process is explained and all questions sorted out.
2. The consultant reviews the documents as listed in the annex and the check list (financial documents, programme document, monitoring reports, etc)
3. The consultant delivers a brief inception report with preliminary conclusions, on the programme's theory of change based on the desk reviewed performed. This document will also include a detailed work plan (per activity) to carry out the evaluation. (7 days after the Secretariat hands in to the consultant all document related to the programme)
4. The portfolio manager of the Secretariat prepares an agenda for a field visit jointly with the evaluation focal point in the country (interviews, focus groups, document review, visit UN agencies) (**7 days after the Secretariat receives the inception report**)

Field Visit (Duration 5-7 days)

1. The consultant travels to the country to observe and contrast the preliminary conclusions stated in the inception report. The agenda establishes the visit in the country and the Secretariat facilitates the consultant's visit through e-mails, telephonic calls and coordination arrangements and the evaluation focal point in the country.
2. The consultant will have a debriefing session with the main stakeholders with whom he has interacted.

Final report (Duration 31 days)

1. The consultant delivers a draft of the final report to the Secretariat that is shared with the reference group of the evaluation (10 days from the day the field visit finalizes).
2. The reference group of the evaluation could suggest changes in data or facts that do not reflect the reality or are incorrect based on evidence that can be contrasted. The evaluator fully exercises its independence; she/he will be the only responsible for the changes in the text of the report. The Secretariat is also entitled to suggest changes to the report in order to ensure quality and reliability of the evaluation exercise **(7 days from the delivery of the final report)**

The reference group of the evaluation can also express its opinion on the different evaluation judgments but these opinions cannot affect the independent judgement of the evaluator to express his/her evidence-based appreciations, findings and recommendations on the programme.

3. The portfolio managers assess the quality of the evaluation report by applying the criteria established in this TOR (included as annex)
 4. Once the reference group of the evaluation finishes its contribution and suggestions to the report. The consultant decides which ones will integrate the report and discard the rest by explaining why. The portfolio manager reviews the final copy of the evaluation report that officially sends it to the evaluation reference group, relevant stakeholders and published online. **(7 days from the day the reference group sends their comments on the report)**
- C. Management response and improvement plan: (7 days after the report is delivered to the reference group)**
1. The portfolio manager of the Secretariat initiates a dialogue with the joint programme management to establish an improvement plan that incorporates the recommendations from the mid-term evaluation.
 2. The portfolio manager also agrees to a simple dissemination and communication plan in order to spread findings and recommendations to different stakeholders.

11. BUDGET

The consultant will receive 10% of the total allowances plus the travel expenses and DSA based on UN regulations, when the inception report is delivered and approved by the Secretariat. The Secretariat will disburse 40% of the total allowances once the draft evaluation report is delivered and approved by the Secretariat. The remaining amount 50% will be paid at delivery and approval by the Secretariat of the final evaluation report.

12. ANNEXES

- Joint Programme document, results framework, M&E framework
- Annual Plan
- Monitoring reports
- Annual reports

**Informe de Gabinete para la Evaluación de Medio-Término
Chile- Ventana de Prevención de Conflictos**

**Fortalecimiento de las capacidades nacionales para la prevención y
gestión de conflictos interculturales en Chile**

Angélica Arbulú
11 de Marzo, 2011

Antecedentes de la Evaluación: Objetivos y enfoque general

En Diciembre del 2006 el PNUD y el gobierno de España firmaron un acuerdo cuyo objetivo ultimo es impulsar el logro de los Objetivos del Milenio (ODM), por medio de programas innovadores con potencial de impacto y de ser replicados. Esta alianza busca promover eficacia y coherencia interagencial dentro del Sistema de Naciones Unidas, y mayor coordinación entre las agencias en línea con ACCRA y los objetivos de la conferencia de Paris. El Fondo (FODM) opera por medio de los equipos de Naciones Unidas en el país, y bajo el auspicio de la oficina del Coordinador Residente.

La modalidad de intervención que emplea el Fondo es la de programa conjunto, habiéndose aprobado en la actualidad 128 programas conjuntos en 50 países y 8 ventanas temáticas. La ventana de prevención de conflictos y consolidación de la paz (Ventana de Paz), consta de once programas que contribuyen directamente a dos de los objetivos del los ODMs:

objetivo número 1: erradicación de la pobreza extrema y del hambre

objetivo número 3: promoción de la igualdad de género y de la autonomía de la mujer.

Un 15% del presupuesto de la ventana de paz esta dirigido a las intervenciones relacionadas con temas de género, denotando la importancia otorgada a este elemento.

La ventana de Paz considera que el conflicto violento es con frecuencia un síntoma de la desigualdad y la exclusión social, por lo que se puede prevenir o combatir por medio del diálogo y un desarrollo inclusivo que tome en consideración las necesidades de grupos mas vulnerables como pueden ser los indígenas, niños, mujeres y jóvenes.

El Programa para el Fortalecimiento de las Capacidades Nacionales para la Prevención y Gestión de Conflictos Interculturales en Chile (el programa) es el único programa del FODM en

Chile. Fue aprobado en Marzo del 2009 e inició su implementación en Agosto del 2009. El 11 de Marzo y tras elecciones presidenciales, asume su cargo como Presidente Sebastián Piñera, lo que supone un cambio de gobierno y de las estrategias de éste. En Mayo del mismo año el nuevo gobierno ratificó su apoyo al programa, e identificó el tema de los pueblos indígenas, su revalorización cultural, y la importancia de la participación sustantiva en la toma de decisiones como parte de los ejes programáticos de la nueva política gubernamental, y en línea con los compromisos internacionales adquiridos por Chile. En ese momento el Gobierno de Chile expresó la importancia de elaborar un diagnóstico para comprender las causas detrás del origen del éste conflicto social.

En Julio del 2010 el CDN presentó una **propuesta de reajuste estratégico** realizada de forma conjunta por el equipo de país en la que se proponía una extensión de 12 meses sin coste adicional. En este documento se citan razones para el reajuste 1) el cambio de gobierno y de enfoque en la política indígena, 2) el terremoto del 27 de Febrero del 2010 y 3) un retraso significativo en la ejecución, puesto que no se había logrado alcanzar el 70% de la ejecución presupuestada para el primer año.

En este documento se identifican también como principales debilidades la insuficiente participación de los pueblos indígenas en los procesos del programa; la falta de un sistema de seguimiento y de una estrategia común de comunicación de acuerdo con los requisitos del Fondo; insuficiente coordinación entre agencias del sistema y con las contrapartes del gobierno.

La propuesta de reajuste estratégico fue aprobada en Julio del 2009, e incluye un estudio de multiculturalidad de acuerdo con las necesidades identificadas por el gobierno, y trata de abordar estos temas. El segundo desembolso, que supone un 92% del total del presupuesto, fue aprobado a finales del 2010.

Identificación de unidades y dimensión de análisis, y posibles líneas de investigación

La evaluación de medio término tiene una naturaleza eminentemente formativa y su principal objetivo es “aprender para mejorar” y e informar la segunda mitad de la implementación del programa por medio de la generación de conocimiento, la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas. Las conclusiones y recomendaciones de esta evaluación están dirigidas a los principales usuarios de la misma: el equipo de país.

La evaluación intermedia consistirá en un análisis rápido del diseño, proceso y de los efectos (o tendencias observadas) durante el tiempo de ejecución. La unidad de análisis es el programa conjunto entendido como el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades e insumos que quedaron reflejados en el documento de programa conjunto y las correspondientes modificaciones que se hayan realizado durante su implementación.

La presente evaluación intermedia tiene como objetivos específicos:

1. Conocer la **calidad del diseño y coherencia** interna del Programa
 - Confirmar que la estrategia propuesta es viable y eficiente
 - Confirmar vínculo entre la problemática identificada, los objetivos y las actividades propuestas
 - Confirmar que se han asignado suficientes recursos (humanos, tiempo, etc)
 - Existencia de un sistema de monitoreo capaz de reflejar logros y avances
 - Existencia de un plan de comunicación eficiente y de acorde con las recomendaciones del Secretariado de 1) involucrar a todos los actores y 2) desarrollar 2-3 mensajes comunes
 - Confirmar Perspectiva de género y de derechos

2. Conocer **el funcionamiento** del Programa Conjunto y la **eficiencia del modelo de gestión** en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados en el marco de **One UN**.
 - Confirmar nivel de integración y sinergia entre las actividades ejecutadas por las distintas agencias, (trabajo integrado y no paralelo entre agencias. Integración con otros proyectos de las agencias y/o del gobierno)
 - Nivel de involucramiento de las contrapartes -gobierno y representantes del PI- en los procesos, toma de decisiones y la evaluación de medio término
 - Recursos a nivel Regional y local
 - Funcionamiento de grupos de trabajo y su integración con el trabajo del equipo de país
 - Grado de apropiación nacional
 - Procesos de gestión del conocimiento (Flujos de información y gestión del conocimiento)
 - Sistema de seguimiento (Cómo, con que frecuencia, quién, y tipo de análisis)
 - Coordinación interagencial (productos #5, 7, 8 y 9), y con contrapartes gubernamentales

3. Conocer el grado de **eficacia** del programa en las poblaciones participantes en el mismo, la contribución a los objetivos de la ventana temática de Paz y a los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el **nivel local y de país**, e indicadores de **sostenibilidad** de los logros y avances.
 - Identificación de métodos para visibilizar los resultados
 - Nivel de apropiación del gobierno y de la población indígena (fondos y otros recursos asignados por contrapartes locales)
 - Retos, riesgos y obstáculos para conseguir los logros en el tiempo del PC
 - Lecciones aprendida y buenas prácticas identificadas
 - En qué medida el PC incluye mecanismos y estrategias que promueven la sostenibilidad de los logros obtenidos.
 - Se han logrado/ prevé lograr fortalecer capacidades suficientemente para garantizar sostenibilidad?
 - Avances en el establecimiento de espacios de dialogo y consulta que vayan a permanecer una vez finalizado el PC

4. Otras áreas de interés:

- Impacto del cambio de gobierno
- Impacto del terremoto del 2010
- Interacción con el programa de BCPR
- Alianzas estratégicas con ACNUDH, CEPAL, IDH
- Lecciones replicables a otros países de renta media

Principales avances sustantivos y financieros del programa conjunto

Desde el punto de vista presupuestario

A diciembre del 2010, último informe presentado por el equipo de país, el programa había recibido 2,299,000US\$ correspondiente a los dos primeros años del programa, lo que equivale al 92% del total de fondos del MDGF presupuestados. De estos se han comprometido 934,000US\$, equivalente a un 33% del presupuesto total¹, (y un 41% de los fondos del FODM).

Durante el segundo año de ejecución (Junio-Diciembre 2010) se ejecutó el 40% del total de los recursos programados, el CDN se ha comprometido a asegurar el compromiso del 100% de los fondos del 2010 para finales de Marzo del 2011.

El porcentaje de ejecución a la fecha de corte era del 22% del total, lo cual si bien es bajo, esta en línea con el ciclo de vida de un programa, que incluye una etapa inicial de preparación con un nivel de ejecución mas lento. Dado que el corte es a los 16 meses de ejecución se considera viable ejecutar la totalidad del presupuesto en los tres años de acuerdo con el reajuste, y el equipo de país considera que no existen riesgos en este sentido.

Presupuesto Total programa						
AGENCIA	TOTAL presupuesto*	<i>% presupuesto por agencia incluyendo fondos del gobierno</i>	comprometido (Dic. 2010)	<i>% del total comprometido por agencia</i>	presupuesto ejecutado(Dic. 2010)	<i>% del total ejecutado por agencia</i>
PNUD	1,661,213	58%	473,076	28%	258,546	16%
UNESCO	350,000	12%	117,865	34%	111,500	32%
OIT/ILO	286,308	10%	141,149	49%	112,698	39%
FAO	316,116	11%	76,269	24%	43,570	14%
UNICEF	190,000	7%	105,307	55%	76,845	40%
OPS/PAHO	60,000	2%	20,508	34%	20,508	34%
TOTAL	2,863,636	100%	934,174	33%	623,667	22%

*incluye fondos del gobierno para el año 2 y 3 de de \$181,818 cada uno

Fuente: informe semestral Diciembre 2010

¹ El monto total incluye el presupuesto asignado al programa por parte del Gobierno de Chile

Principales avances del programa

Algunos de los avances mas significativos hasta la fecha son:

- La creación de alianzas estratégicas a nivel nacional, regional y local con carabineros, Corte de apelaciones, jueces de la Fiscalía, Defensoría, y Universidades.
- La creación de espacios para la difusión de los resultados de los productos en las redes de los pueblos indígenas
- La participación de representantes indígenas en el Comité Consultativo del Estudio de Relaciones Interculturales

Algunas buenas prácticas identificadas:

- Uso del grupo interagencial sobre pueblos indígenas y DDHH (GIPIDH), ya existente y que permanecerá tras la finalización del programa, para la coordinación técnico – operativa
- Uso de los recursos y conocimiento de agencias no partes del programa p.e. línea de base desarrollada por la CEPAL; sistema de Desarrollo Humano de PNUD
- Decisión de articular los insumos de las agencias en los productos de todos los componentes de acuerdo a su especialidad para lograr integración
- Ciclos de diálogo para garantizar inclusión de diferentes grupos indígenas a nivel regional
- Creación de grupos de trabajo interagenciales que incluyen a contrapartes del gobierno, donantes (AECID), aunque se observa que no tienen representación de los PI

Se observa que gran parte de los avances se han logrado con instituciones nacionales lo cual incrementa la posibilidad de sostenibilidad y pertenencia, aunque parece haber mayor integración con las contrapartes gubernamentales que con las pertenecientes a pueblos indígenas.

Se destaca que aunque hay propuestas aprobadas por el comité de gestión, a la fecha no existe todavía un sistema de seguimiento y monitoreo, ni una estrategia de comunicación unificada para el programa, de acuerdo con los compromisos adquiridos con el Secretariado del Fondo. Se espera que la primera medición con el nuevo sistema de monitoreo se realice en Marzo del 2011, por lo que se podrán incluir los resultados en el informe preliminar de esta evaluación.

Resultado 1:

En cuanto al estudio sobre Relaciones Interculturales (**producto #1, PNUD**), se encuentra atrasado por un trimestre y se está en proceso de identificar al gestor del estudio, aunque en este último se destaca como buena práctica el que se haya identificado al equipo a cargo de elaborar los informes de Desarrollo Humano para la supervisión técnica, y el traspaso de conocimiento que esto supone.

En cuanto a la asistencia técnica para fortalecer la capacidad de articulación e interlocución de las organizaciones indígenas (**producto #2, PNUD**) el PC ha apoyado 2 propuestas que

lograron convocar a unas 300 personas en las comunas de Temuco, Villarica, Coñaripe y Ancud. El equipo de país esta actualmente resolviendo las propuestas pendientes, y evaluando la continuidad de este elemento dado su carácter discrecional

Resultado 2:

La ejecución del **Producto #3** (PNUD) esta programada para el 2011.

En cuanto al fortalecimiento de las capacidades nacionales para la aplicación del Convenio 169 de la OIT (**producto #4, OIT**) si bien se desarrolla según lo previsto, se observan cambios respecto a los criterios de focalización y cobertura previstas inicialmente.

- Se ha realizado una asesoría a funcionarios públicos para la elaboración y presentación de la Memoria oficial del Estado de Chile ante el comité de Expertos de la OIT sobre la aplicación del Convenio,
- Capacitación a dirigentes indígenas y a funcionarios del MINEDUC sobre el Convenio 169,
- 10 jornadas regionales de formación dirigidas a funcionarios de las Secretarías Regionales del Ministerio de Educación,
- Desde la perspectiva empresarial, se han llevado a cabo acuerdos de trabajo con la CPC, la CUT, y con el MINDEC; realización del Seminario internacional de Mecanismos de Consulta, y se han contratado dos estudios para la aplicación del C. 169 al ámbito empresarial.

Resultado 3:

En el área de comunicación (**producto #5**), principalmente a cargo de la UNESCO, y cuyo objetivo es la promoción y difusión de la diversidad cultural, ha avanzado de acuerdo a lo planificado, con la excepción del estudio sobre el tratamiento de la mujer indígena en los medios que se inició con un leve retraso en Diciembre del 2010 (PNUD), que se espera tener finalizado en Marzo del 2011. Se han llevado a cabo cambios en la estrategia de trabajo con los medios de comunicación escrita en función de las lecciones aprendidas, y moviéndose hacia medios digitales donde se espera tener un mayor impacto. Se lanzó la campaña "Color es Diversidad"; Se realizó un diagnóstico sobre el tratamiento de las temáticas interculturales en los medios de comunicación, cuyos resultados serán difundidos durante el 2011.

Resultado 4:

El informe sobre los logros del ODM en los Pueblos Indígenas (**producto #6, PNUD**), se inició en Diciembre del 2010 y aunque se encuentra retrasado por un semestre, permitirá obtener la primera medición del estado de situación del país. Se ha licitado y adjudicado la consultoría, y se han identificado las fuentes de información indicando la factibilidad de su desagregación por etnia.

En el área de políticas públicas (**productor #7, UNICEF/ FAO/ UNESCO/ OPS/ PNUD**) se han logrado múltiples acuerdos con contrapartes gubernamentales: la FAO con los servicios públicos responsables de desarrollo productivo; UNESCO con MINEDUC; la OPS con MINSAL; y el PNUD con la Defensoría del Pueblo y el Ministerio público.

Esta en proceso un estudio con enfoque de pertinencia cultural sobre los criterios que deben primar en las políticas públicas de **infancia** (UNICEF); en el **ámbito productivo** (FAO) se encuentra en ejecución una consultoría para el análisis de programas e instrumentos públicos para comunidades indígenas, y se ha comenzado a trabajar en la difusión de la información resultante de los talleres, y de cómo plasmar el enfoque de pertinencia cultural, participación, territorio y género. A nivel nacional y conjuntamente con SEGRES se ha establecido articulación con los encargados de asuntos indígenas, de programas e instrumentos públicos en todos los ministerios. A nivel nacional se ha establecido articulación con encargados de asuntos indígenas en todos los ministerios, y a nivel Regional se ha logrado acordar una propuesta de trabajo conjunto con la Intendencia y el Gobierno Regional.

El área de **salud** (OPS) es la más avanzada. 84 dirigentes indígenas de la Red de Salud Mapuche han participado en la construcción de consenso entorno al proyecto de Ley sobre sistema de salud intercultural, un proyecto de Ley que busca el reconocimiento y la protección de los sistemas culturales de los pueblos indígenas; se realizaron una serie de talleres, se supervisaron dos consultorías y se difundió un boletín.

No se han reportado avances en la ejecución de las áreas de educación y recolección de buenas prácticas (UNESCO) y en el área de justicia (PNUD).

Resultado 5:

En el área de fortalecimiento de las capacidades de desarrollo y prevención de conflictos en la Región de la Araucanía (**producto #8, UNICEF/ FAO/ PNUD**) principalmente en la comuna de la Ercilla y supervisado por UNICEF, se han identificado los Programas comunales a los que se incorporará el enfoque de pertinencia cultural. UNICEF organizó dos Diplomados en el mejoramiento de la convivencia escolar e “Infancia, derechos e interculturalidad,” y se está llevando a cabo un diagnóstico sobre las diversas formas de violencia que afectan a la infancia en las zonas indígenas de conflicto. Existe un atraso en la implementación del Plan de Gestión integral puesto que el equipo ha optado por esperar a los resultados del diagnóstico que está siendo desarrollado por CEPAL.

En cuanto al fortalecimiento de las capacidades locales (**producto #9, FAO/ UNICEF/ PNUD,**) se ha logrado fortalecimiento de las capacidades del gobierno regional a través de la elaboración de un modelo de trabajo basado en la coordinación interagencial. En el área de **desarrollo productivo** (FAO) el programa ha generado una alianza de trabajo con el Gobierno Regional de la Araucanía, se ha logrado un acuerdo para que el GORE gestione recursos que contribuyan a la gestión de planes comunales, y se ha logrado integrar al coordinador del programa en diversos espacios de discusión, además de asistencia técnica a 32 comunidades indígenas para la implementación de sus planes de inversión.

OIT ha estado trabajando para la aplicación práctica del C. 169 en el ámbito empresarial por medio de una jornada sobre experiencias internacionales y dos estudios sobre C. 169 y la empresa. En el área de justicia penal se han alcanzado diversos acuerdos que modifican los procedimientos en beneficio de la infancia y adolescencia, lo cual se ha traducido en

jurisprudencia a favor de la protección de los derechos de en procedimientos judiciales, y se genero un acuerdo nacional con Carabineros de Chile para incorporar los estándares internacionales sobre derechos humanos sobre pueblos indígenas en la formación y capacitación continua de su personal.

Metodología para la recopilación de la Información

La recopilación de información se llevará a cabo por medio de cuatro etapas diferenciadas:

Etapas 1: recopilación de información secundaria

Etapas iniciales de recopilación y análisis de documentación secundaria con el objetivo de familiarizarse con el programa, sus objetivos, actividades, contexto y limitaciones principales, y que incluirá discusiones con el equipo de país ya sea por teléfono o por medio escrito.

Esta etapa informará la estructura de la visita de campo y el informe de gabinete donde se presentará la hipótesis inicial y la teoría de cambio. Se acordará con el equipo de país la agenda de visita, y se desarrollarán las herramientas para la visita de campo.

Etapas 2: Visita de Campo

Una vez acordada la agenda de visita y las preguntas principales para la evaluación, la consultora visitará Chile durante la cual se buscará validar la teoría de cambio. La recopilación de información se llevará a cabo por medio de entrevistas individuales semiestructuradas y sesiones de grupo con el personal clave del programa, las principales contrapartes gubernamentales, representantes de los Pueblos Indígenas, beneficiarios y socios.

Etapas 3: análisis de la información e informe preliminar

Durante una tercera etapa la consultora llevará a cabo un análisis más profundo de la información recopilada y en función de los hallazgos preparará un informe final preliminar que será presentado al Secretariado y al equipo de país para su validación.

Si bien la evaluación se inicia con una teoría de cambio, la consultora podrá cambiar el foco para incluir otras áreas de interés que puedan ir surgiendo durante la evaluación.

Etapas 4: informe final

Una vez que el equipo de país y el Secretariado han tenido la oportunidad de validar y cuestionar el informe preliminar, se redactará el informe final y definitivo.

Criterios para definir la agenda de misión, incluyendo “Visita de Campo”

Dada la limitación temporal de la visita, la consultora buscará la oportunidad de encontrarse con el personal más significativo, o de mayor interés para contestar las preguntas de la evaluación. Si bien este informe sugiere una serie de entrevistas y visitas, se invita al equipo

de país –con mayor conocimiento del detalle del programa- a proponer las contrapartes y programas capaces de proporcionar mayor o mejor información para este fin.

La evaluadora propone que la mayor parte de su visita se desarrolle en la Ciudad de Santiago, donde se encuentra la mayoría del personal y de las contrapartes, con visitas a la ciudad de Temuco y la comuna de Ercilla, y propone las siguientes actividades:

Entrevistas en Santiago:

- Coordinadora del programa
- Coordinador residente/ Representante UNICEF/ coordinador grupo interagencial sobre temas indígenas
- Unidad de coordinación
- Contrapartes del gobierno: CONADI, (carabineros? Jueces? Ministerios?)
- Representantes de los PI (grupo de trabajo con participantes de las capacitaciones, y otro con participantes en el diseño del Estudio de multiculturalidad)
- AECID
- Agencias socias (p.e. CEPAL o ACNUDH)
- Entrevista con el PNUD (y si se dispone de tiempo con los representantes al programa de las agencias, aunque si no hay tiempo siempre puedo hacer una teleconferencia por skype después)

Taller de trabajo con el CdG

Entrevistas en Temuco

- Personal del programa presente en terreno
- Contrapartes del gobierno, (Secretaria regional ministerial de la región?)
- Conversatorio cerrado con líderes del PI
- Visita a proyectos, entrevista con beneficiarios de proyectos

Entrevistas en Ercilla

- Personal del programa presente en terreno (coordinadora en terreno?)
- Contrapartes del gobierno
- Conversatorio cerrado con líderes del PI
- Visita a proyectos, entrevista con beneficiarios de proyectos

Sesión de retroalimentación/ validación inicial con:

(se invita al equipo de país a proponer cuáles serían las personas/ grupos para realizar una sesión de retroalimentación de los hallazgos iniciales antes de partir de Santiago), p.e.

- El equipo de país
- OCR
- UCM

En la medida de lo posible (y siempre que se considere adecuado) las reuniones con beneficiarios y contrapartes serán en grupo con el fin de incrementar la cantidad que podrán participar en la evaluación.

EVALUACIÓN DE MEDIO TERMINO- VENTANA DE PAZ- CHILE

PROPUESTA AGENDA VISITA TERRENO

28 MARZO- 8 ABRIL 2011

FECHA	ACTIVIDAD	LUGAR/HORA	OBJETIVO
SABADO			
DOMINGO	Arrivo a Santiago		
LUNES 28			
	Entrevista con la coordinadora del programa	Santiago 9:00-11:00	- Presentación general del programa - presentación principales cambios - presentar y acordar programa de trabajo y logística
	Entrevista con la Unidad de Coordinación		Sistema de S&E
	Reunion con CR/ UNICEF	11:00-12:00	Gary Stahl - vision general, perspectiva one UN - Terreno - coordinacion interagencial, liderazgo PMC
	Almuerzo con representate de FAO para el programa	12:00-13:00	Dialogo sobre cuestiones específicas relativas a FAO

	Reunión con el comité de Gestión	Santiago (3-4 horas) 13:00-17:00	- Presentación resultados y gestión por agencia (20' aprox: aporte específico; lecciones aprendidas, recomendaciones) - presentar programa evaluación y acordar expectativas del por parte del equipo
MARTES			
	Entrevista con contrapartes del gobierno – (CONADI, comisionado para asuntos indígenas)	Santiago 9:00-11:00	
	Entrevista AECID	11:00- 12:30	
	Almuerzo con representante de OIT para el programa	12:30- 13:30	Dialogo sobre cuestiones específicas relativas a la OIT
		13:30-14:30	
	Reunion UNESCO	14:30-15:30	Comunicacion
	Reunion con contrapartes	15:30- 17:30	Dos grupos distintos reuniones de 1 hora o un grupo de reflexión con representantes de varios grupos

	representantes de los PI en Santiago		
	Viaje Temuco	Temuco	
MIERCOLES			
	Reuniones equipo programa presente en Temuco	9:00-10:00	
	Conversatorio con líderes indígenas de la Región de la Araucanía	10:00-12:00 (puede ser almuerzo si lo consideran conveniente y continuar hasta las 13:00)	
	Almuerzo	12:00-13:00	
	Reunion con miembros de gobierno partes del programa en Temuco	13:00- 14:00	Min educacion beneficiarios capacitaciones regionales producto 4
	Reunión con sociedad civil parte del	14:00- 15:00	

	programa		
	Entrevista beneficiarios del PC	15:00- 16:30	
JUEVES			
	Visita Proyecto Programa	Mañana	Incluir entrevistas con los beneficiarios y contrapartes ejecutoras
	Almuerzo	12:00- 13:00	
	Viaje Ercilla		
	Entrevista con personal del programa en Ercilla	16:00-17:30	
VIERNES			
	Entrevista con líderes PI	9:00-12:00	
	Visita proyecto PC	Tarde,	Entrevista con beneficiarios y con implementadores
	Entrevista contrapartes de gobierno en Ercilla Entrevista representantes		

	agencias PC en Ercilla		
	Vuelo a Santiago		
SABADO	Trabajo independiente del evaluador		
DOMINGO			
LUNES	Entrevista beneficiarios Santiago	Santiago 9:30-11:00	Beneficiarios capacitaciones Politicas publicas (género)
	Entrevista min education	11:00- 12:30	Beneficiarios capacitaciones regionales (en Temuco mayor?)
	Almuerzo con representate de OPS para el programa	12:30- 13:30	Dialogo sobre cuestiones específicas relativas a la OPS
	Workshop equipo CDG	13:30- 117:00	Esta session sería un ejercicio de reflexion por parte del equipo (SWOT) y mirando hacia adelante cómo solucionar debilidades identificadas, cómo garantizar ownership y sostenibilidad de los logros del programa.
MARTES			

	Reunion UCM	9:30-11:00	Aclaración, preguntas etc...
	Prepare feedback session	11:00- 16:00	
	Feedback session CR	16:00- 17:00	(Tambien puede ser la mañana del miercoles)
MIERCOLES			
	Feedback session CDG		
	Vuelo Santiago-Amsterdam		
JUEVES			
	Llegada a Amsterdam		
VIERNES			

Guía para y grupos de trabajo con líderes de los Pueblos Indígenas

Evaluación medio término- Ventana de Paz- Chile

1. Introducción

- a) *objetivo de la evaluación- aprender*
- b) *explicar mi posición como evaluador independiente*
- c) *garantizar anonimato de su participación*
- d) *recalcar la importancia de aprendizaje constructivo: identificar cosas buenas y malas, recoger sugerencias*
- e) *siempre que sea posible proporcionar ejemplos concretos*

2. Identidad del grupo

Ciudad:.....

Tipo de Beneficiarios / contraparte:

Número de: Hombres Mujeres

Etnia: Sí No

3. Preguntas

Objetivos del programa:

- *mejorar los sistemas y capacidades para la gestión y prevención de conflictos y*
- *apoyo a la recuperación y la reinserción sostenibles a nivel local*

3.1 Diseño

- 1) consideran que el programa puede conseguir lo que se propone? Es el medio correcto para hacerlo? Tienen otras sugerencias de cómo conseguirlo? – coherencia

3.2 Participación/proceso

- 2) en que momento del programa se involucraron? (durante el diseño, mas adelante...) cómo?
- 3) ¿en que medida participan de la gestión y toma de decisiones del programa?– participación/ coordinación (le han invitado alguna vez a reuniones interagenciales por ejemplo)- les han hablado de la evaluación (objetivo....)
- 4) *Cómo se les podría integrar más en la gestión/ procesos del programa?*
- 5) Cuales son las mayores dificultades para trabajar conjuntamente con el personal del programa (ONU y Gobierno) y cómo se podría incrementar su participación a pesar de éstas?
- 6) Saben que tipo de actividades ocurren en otras localidades (Temuco, Santiago y Ercilla) y como todas se integran? Entiende / les han explicado cuál es el objetivo del programa, saben cómo va avanzando
- 7) Con qué frecuencia están en contacto con personal del equipo, en qué forma- seguimiento

3.3 Resultados

- 8) Cuál consideran es el mayor impacto del programa? (cosas buenas y cosas malas)
- 9) En que medida permanecerán los cambios una vez finalizado el programa? (cuáles, ejemplos) – sostenibilidad

10) Que cosas han aprendido gracias al programa? Tienen nuevos socios o métodos de trabajo, espacios de diálogo? –capacitación

3.4 otros

11) Cuales son para ustedes las lecciones aprendidas?

12) Que sugerencias tienen para mejorar el programa

Guía para la entrevista con la OCR/ AECID y (OACNUDH)

Evaluación medio término- Ventana de Paz- Chile

1. Introducción

- f) objetivo de la evaluación- aprender, y foco: contenido/ one UN*
- g) proceso y etapas de la evaluación*
- h) explicar mi posición como evaluador independiente- background*
- i) garantizar anonimato de su participación*
- j) recalcar la importancia de aprendizaje constructivo: identificar cosas buenas y malas, recoger sugerencias*

2. Identificar preguntas de la OCR para la evaluación

3. Preguntas

- 3.1 Cuál ha sido el impacto del cambio de gobierno y del terremoto del 2010 sobre el programa.
Existen otros riesgos previsibles?
- 4 Cuales considera son los principales logros del programa para la consecución del los objetivos del programa y los ODM.
 - 4.1 Es adecuada la estrategia?
 - 4.2 Cómo encaja el programa con los objetivos del equipo de país y las prioridades del gobierno
 - 4.3 Cuales considera son las fortalezas del programa, sus aciertos
 - 4.4 Cuáles son la principales debilidades/retos de éste programa
 - 4.5 Qué rol juega un programa así en un país como Chile / cuál es el grado de apropiación nacional/ cuáles son las barreras para lograr mayor participación de la PI en el programa
 - 4.6 Lecciones aprendidas aplicables a otros países en similar situación
 - 4.7 Alianzas estratégicas (ACNUDH, CEPAL, IDH): cómo han surgido, qué rol juegan
 - 4.8 Coordinación interagencial: retos y lecciones aprendidas (cómo están funcionando los equipos de trabajo?)
 - 4.9 Considera que los mecanismos de coordinación son adecuados? (suficientes reuniones, las personas adecuadas..) sugerencias?
 - 4.10 Cuáles son las barreras para desarrollar una estrategia de comunicación común(sistema de monitoreo?)
- 5 Que aportación está teniendo el programa en el contexto global de la consecución de "ONE UN" y hacia la integración del sistema de NNUU en línea con los principios de ACCRA y la Declaración de París en Colombia
- 6 Que papel/ rol considera está jugando este programa dentro del contexto de los objetivos del F-ODM, y como está interactuando o aportando a los demás programas del Fondo

sugerencias y otros comentarios

Guía para la entrevista con la CEPAL

Evaluación medio término- Ventana de Paz- Chile

4. Introducción

- k) objetivo de la evaluación- aprender, y foco: contenido/ one UN*
- l) proceso y etapas de la evaluación*
- m) explicar mi posición como evaluador independiente- background*
- n) garantizar anonimato de su participación*
- o) recalcar la importancia de aprendizaje constructivo: identificar cosas buenas y malas, recoger sugerencias*

5. Preguntas

- 2.1 Cómo surgió la alianza con en el programa? (Tienen alguna alianza similar con otro programa?)
- 2.2 Qué rol juega OACNUDH en el programa, y qué impacto (lecciones aprendidas) se está llevando del programa
- 2.3 Cómo encaja el programa con los objetivos del equipo de país y las prioridades del gobierno
- 2.4 Cuales considera son las fortalezas del programa, sus aciertos
- 2.5 Cuáles son la principales debilidades/retos de éste programa
- 2.6 Qué rol juega un programa así en un país como Chile / cuál es el grado de apropiación nacional/ cuáles son las barreras para lograr mayor participación de la PI en el programa
- 2.7 Ha tenido algún impacto el programa en la forma de trabajar del equipo de país o de la interacción de este con el gobierno?
- 2.8 Hay lecciones aprendidas aplicables a otros países en similar situación
- 2.9 Forma OACNUDH parte de algún equipo de trabajo? Si cómo están funcionando?
- 2.10 Considera que los mecanismos de coordinación son adecuados? (suficientes reuniones, las personas adecuadas..) sugerencias?
- 2.11 Cuáles son las barreras para desarrollar una estrategia de comunicación común(sistema de monitoreo?)
- 3 Cuales considera son los principales logros del programa para la consecución del los objetivos del programa y los ODM.
- 4 Cuales considera son los principales riesgos o restricciones para conseguir el objetivo deseado
- 5 Que aportación esta teniendo el programa en el contexto global de la consecución de "ONE UN" y hacia la integración del sistema de NNUU en línea con los principios de ACCRA y la Declaración de Paris en Colombia
- 6 Que papel/ rol considera esta jugando este programa dentro del contexto de los objetivos del F-ODM, y como esta interactuando o aportando a los demás programas del Fondo

sugerencias y otros comentarios

Guía para y grupos de trabajo con beneficiarios del programa

Evaluación medio término- Ventana de Paz- Chile

Introducción

- p) *objetivo de la evaluación- aprender*
- q) *explicar mi posición como evaluador independiente*
- r) *garantizar anonimato de su participación*
- s) *recalcar la importancia de aprendizaje constructivo: identificar cosas buenas y malas, recoger sugerencias*
- t) *siempre que sea posible proporcionar ejemplos concretos*

Identidad del grupo

Ciudad:.....

Tipo de Beneficiarios / contraparte:

Número de: Hombres Mujeres

Etnia: Sí No

Preguntas

Objetivos del programa:

- *mejorar los sistemas y capacidades para la gestión y prevención de conflictos y*
- *apoyo a la recuperación y la reinserción sostenibles a nivel local*

1 Relevancia

- 1.1 cómo se vinculó al proyecto?
- 1.2 Cumplió el proyecto con sus expectativas? Si/ no, porque?
- 1.3 Considera que el proyecto logra sus objetivos Si/ no, porque?
- 1.4 Tiene sugerencias de cómo se podría mejorar?
- 1.5 Tiene sugerencias de otras formas (que serían más eficientes) para lograr estos objetivos?
- 1.6 Cuáles considera que son las principales barreras para una mejor relación con los PI

2 Resultados

- 2.1 Cual Cuál consideran es el mayor impacto del programa? (cosas buenas y cosas malas)
- 2.2 Su participación en el programa ha cambiado su percepción del problema?
- 2.3 Que cosas han aprendido gracias al programa?
- 2.4 (En qué medida ha impactado su participación en el programa en la manera en que realiza su trabajo)
- 2.5 Que cambios ha observado como resultado de la participación en el programa? En uds y en otros?
- 2.6 En qué medida integra el programa una buena perspectiva de derechos?

2.7 Considera que el programa hace especial hincapié en el tema de género? (que se hizo para garantizar participación igualitaria- contenido de la información)

3 **Sostenibilidad**

3.1 En que medida permanecerán los cambios una vez finalizado el programa? (cuáles, ejemplos)

3.2 Que cosas han aprendido gracias al programa?

4 **Otros**

4.1 Cuales son para ustedes las lecciones aprendidas?

4.2 Que sugerencias tienen para mejorar el programa

Guía para entrevistas y grupos de trabajo con contrapartes nacionales

Evaluación medio término- Ventana de Paz- Chile

1. Introducción

- u) *objetivo de la evaluación- aprender*
- v) *explicar mi posición como evaluador independiente*
- w) *garantizar anonimato de su participación*
- x) *recalcar la importancia de aprendizaje constructivo: identificar cosas buenas y malas, recoger sugerencias*
- y) *siempre que sea posible proporcionar ejemplos concretos*

2. Identidad del grupo

Ciudad:.....

Agencia:.....

Número de:	Hombres	<input type="text"/>	Mujeres	<input type="text"/>
Etnia:	Sí	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>

3. Preguntas

Objetivos del programa:

- *mejorar los sistemas y capacidades para la gestión y prevención de conflictos y*
- *apoyo a la recuperación y la reinserción sostenibles a nivel local*

3.1 Diseño (coherencia interna)

- 13) consideran que el programa puede conseguir lo que se propone?
- 14) Es el medio correcto para hacerlo?
- 15) Tienen otras sugerencias de cómo conseguirlo? – coherencia

3.2 Participación/proceso

- 16) En que momento del programa se involucraron? (durante el diseño, mas adelante...) cómo?
- 17) en que medida participan de la gestión y toma de decisiones del programa?– participación/ coordinación (le han invitado alguna vez a reuniones interagenciales por ejemplo)- les han hablado de la evaluación (objetivo....)
- 18) Cuales son las mayores dificultades para trabajar conjuntamente con el personal del programa (ONU y representantes de los PI) y cómo se podría incrementar su participación a pesar de éstas?
- 19) Saben que tipo de actividades ocurren en otras localidades (Temuco, Santiago y Ercilla) y como todas se integran? Entiende / les han explicado cuál es el objetivo del programa, saben cómo va avanzando? – gestión de información/ participación
- 20) Con qué frecuencia están en contacto con personal del equipo, en qué forma- seguimiento

3.3 Resultados

- 21)Cuál consideran es el mayor impacto del programa? (cosas buenas y cosas malas)

- 22) En que medida permanecerán los cambios una vez finalizado el programa? (cuáles, ejemplos)
- sostenibilidad
- 23) Que cosas han aprendido gracias al programa? Tienen nuevos socios o métodos de trabajo, espacios de diálogo cómo resultado del programa? –capacitación

3.4 otros

- 24) Cuales son para ustedes las lecciones aprendidas?
- 25) Que sugerencias tienen para mejorar el programa

Guía entrevistas con puntos focales del programa

Evaluación medio término- Ventana de Paz- Chile

1. General:

- 1.1 Cuáles considera son los principales logros (fortalezas)
- 1.2 cuales consideras son los principales retos o restricciones del programa
- 1.3 Qué rol juega (su) agencia dentro del programa
- 1.4 En qué medida es distinto que si se estuvieran trabajando de forma paralela

2. Diseño:

- 2.2 Consideras que el foco/ objetivo del programa es el adecuado para lograr los resultados deseados? (sugerencias?)
- 2.3 consideras que el programa tiene actualmente suficientes recursos (humanos, económicos, etc) para logra los objetivos establecidos en el JP?

3. Proceso/ coordinación:

- 3.1 **Cuales consideras que son los puntos fuertes del modelo de gestión/coordinación del programa. Y que áreas se podrían mejorar/ fortalecer? Como?**
- 3.2 Cuáles son los mayores retos en cuanto a coordinación ©
- 3.3 Pertenece a algún grupo de trabajo? Cómo estan funcionando (sugerencias) ©
- 3.4 M&E- qué tipo de seguimiento (y frecuencia) haces de las actividades de tu agencia. Cómo se comparte/ unifica con el resto del equipo
- 3.5 Consideras que entiendes bien la totalidad del programa: distintas actividades en distintas zonas por distintas agencias (KM)
- 3.6 Trabaja tu agencia en Temuco/ Ercilla? Cómo?
- 3.7 Consideras que hay suficiente presencia a nivel local para lograr resultados sostenibles?
- 3.8 Cómo se integra el trabajo que realizas con el PC con otras iniciativas de la agencia y/o con otras actividades del programa?
- 3.9 Consideras que el programa ha logrado establecer relaciones de trabajo con las principales contrapartes dentro de los PI, consideras que las relaciones de trabajo con PI son significativas? Cuáles son las barreras, cómo se podría mejorar?
- 3.10 Que tipo de comunicación sobre el programa, sus actividades y objetivos lleva acabo tu agencia

4 Resultados:

- 4.1 **cuales consideras son los tres principales logros del programa (probe for impact)**

- 4.2 Crees que ha habido algún impacto sobre las PP? (ejemplos)
- 4.3 Crees que el programa puede
- 4.4 La ejecución del programa va por debajo de lo esperado en cuanto a ejecución y cumplimiento. A que crees que se debe? Como crees se podría superar?
- 4.5 Crees que se alcanzaran los objetivos iniciales? Porque (no)?

5 Sostenibilidad:

- 5.1 Consideras que las actividades iniciadas por el programa logran resultados sostenibles? (porque?)
- 5.2 Consideras que existe apropiación significativa por parte del gobierno/ PI del PC? Habrá continuidad?

6 Nivel local y País (ONE UN)

- 6.1 Que impacto crees que esta teniendo el programa sobre las politicas publicas en el area de genero de violencia**
- 6.2 Crees que el programa esta ayudando a operativizar el marco juridico existente? Como , tienes ejemplos?
- 6.3 Existe un plan de salida? Planes de continuidad?
- 6.4 Hasta que punto esta integrado el programa en los nuevos planes del gobierno y las distintas agencias
- 6.5 Crees que la intervención a nivel local puede servir como experiencia piloto?
- 6.6 Crees que hay algún impacto del PC en el trabajo interagencial dentro del equipo de país? Crees que hay lecciones aprendidas que merece la pena compartir?

Guía para la entrevista con la Coordinadora del Programa y la UCM

Evaluación medio término- Ventana de Paz- Chile

6. Introducción

- z) objetivo de la evaluación- aprender, y foco: contenido/ ONE UN*
- aa) proceso y etapas de la evaluación*
- bb) explicar mi posición como evaluador independiente- background*
- cc) garantizar anonimato de su participación*
- dd) recalcar la importancia de aprendizaje constructivo: identificar cosas buenas y malas, recoger sugerencias*

7. Identificar preguntas de la coord. / UCM para la evaluación

8. Aclaraciones para revisar conjuntamente

Preguntas:

Coordinación

- Cambios significativos en cuanto a la situación del país desde que se diseñó el programa? Nuevos riesgos? (nuevos, distintos, se han solucionado...)
- Se ha reunido cada 6 meses el CDN? Ha habido alguna reunión extraordinaria? Cada cuanto se reúne el Comité de Gestión
- Como se garantiza la independencia/neutralidad de la UCM del PNUD dado que es contratada por el?
- Cada cuanto se reúne el CDG, cada cuanto se espera se reúnan los grupos de trabajo
- Resultado de las reuniones anuales de evaluación CDN y CTA
- Entiendo que no hay meta de beneficiarios a lograr, veo un número de targetted en el informe semestral, pero no entiendo de donde proviene (y coincide 100% con el número logrado) cuales serían las cifras objetivo para los 3 años?
- El estudio de interculturalidad tiene enfoque de género?
- Que tipo de espacios para diálogo está promoviendo el PC?
- Se habla de 5 acuerdos con ministerios, cuales son estos acuerdos
- Alineamiento con el UNDAF, existe alguna mesa interagencial del equipo de país del cual participa el programa? (además de la de PI)

- Se han dado avances en el trabajo y coordinación de los grupos de trabajo desde diciembre. Se han conformado todos? Cuales son las agencias que lideran cada grupo de trabajo?
- En que medida promueve/ apoya el PC el acuerdo SNU – Gobierno Chile para la política indígena, y en el marco de cooperación general acordado- (plan de acción del gobierno 2008)
- en que medida promueve el PC mayor coordinación entre actores, (p.e. mesas de coordinación regionales y la coordinación de servicios públicos)
- Cómo se vincula el programa con otros programas de país (como Orígenes)
- Impacto del cambio de gobierno al programa (riesgos?)
- Se han creado las mesas regionales? La ley contra la discriminación? La subsecretaria de asuntos indígenas? Se pueden ver estos logros afectados por el cambio de gobierno? (impacto del programa)
- Trabajo con la SERNAM? Servicio nacional de la mujer-plan de igualdad de oportunidades 2000-2010, se esta creando uno nuevo? Tiene perspectiva indígena?
- PGM (programa mejoramiento de gestión) 2001 integro el plan de igualdad de oportunidades (mujeres) – agenda ministerial para la equidad de genero 2006-2010- nueva, incluye perspectiva de genero indígena?
- Se han otorgado recursos de UNDOCO para la OCR para comunicación?
- Se han recibido los recursos del gobierno?
- Trabajan CONADI y SERNAM conjuntamente? Podria jugar el PC un papel para promover esta interacción?
- Interacción del programa con GIPI (grupo interagencial SNU de pueblos indígenas) lineamiento de objetivos entre ambos, trabajo conjunto?
- **Sigue habiendo intersección con el Proyecto BCPR de apoyo al desarrollo de la política indígena de Chile**
- Las asociaciones indígenas ¿son representativas de todos los grupos? ¿cómo son las relaciones entre los distintos grupos étnicos?
- Que canales de información públicos y permanentes se han establecido?
- Pagina web: direccion y como se mantendra finalizado el programa
- Que mapas se han creado (observatorio multiculturalidad)
- Como es la interacción con la CEPAL y ACNUDH

- Hay algún tipo de participación sistemática y sustancial de representantes de grupos PI en la gestión del programa?
- Que porcentaje del trabajo se hace a nivel regional y que porcentaje a nivel nacional?
- Como se ha conformado el comité consultativo ad hoc para el estudio de Multiculturalidad
- Funciones de la UCM
- Sociedad civil involucrada? (ademas de los grupos de PI?) en que forma
- Se ha recibido ya respuesta de UNODOC sobre fondos para el asesor para la estrategia de comunicación

Del informe semestral Junio-Dic. 2010

- el ultimo informe producto 8 indica que ya han sido seleccionadas las experiencias para focalizar la pertinencia cultural.... Cuales son y como se han seleccionado? (Unicef)
- producto 8 mayor retraso en Ercilla esperando resultados de la CEPAL, buena idea pero les dará tiempo a finalizar?
- Producto #6 por que no hubo participación de PI en el diseño?
- #6 (producto) Se esta haciendo desagregación por género y grupos minoritarios (edad, jóvenes..)?
- Producto #9 no hay fondos para el trabajo de la OIT en el plan de trabajo
- Producto #4 se habla de cambios en cuanto a cobertura y criterios de focalización, a que se deben y por que (OIT)

Información pendiente disponible en Marzo:

- instrumentos y análisis de monitoreo, nueva medición realizada en Marzo
- 28 de febrero se presentó informe anual para la aprobación del CDN- puedo ver el borrador?
- Fondos 2010 comprometidos final marzo

6.1 Cuál ha sido el impacto del cambio de gobierno y del terremoto del 2010 sobre el programa. Existen otros riesgos previsibles?

Monitoreo y evaluación (hacer)

- Cual es el estado actual del M&E realizado por el consultor, quien se va a encargar, porque no se ha hecho antes?
- Cómo se ha estado realizando el seguimiento (SIRPO?) hasta la fecha, y qué medidas se están tomando para garantizar que continúe de forma fluida.
- Cómo responde la nueva propuesta a las demandas del FODM

Comunicación

- cual es la situación del plan de comunicación
- cuales han sido los mayores retos
- cómo se va a responder a las demandas del Fondo

Anexo V. Detalle sobre la situación en Chile

Fuente: UCM

1. El Estado de situación de los Pueblos Indígenas en el país

Hoy en día, en Chile existen nueve Pueblos indígenas. Según la última Encuesta CASEN (2009) la población que se auto identifica como perteneciente a alguno de los Pueblos Indígenas alcanza a 1.188.340 personas, lo que equivale al 7% de la población del país. De este total el 80% corresponde al Pueblo Mapuche que habita en la zona centro sur del país, aunque mayoritariamente (70 % aproximadamente) vive en las áreas urbanas.

El 20 % restante se distribuye en tres zonas geográficas; en el norte del país, se encuentran los pueblos Aymara, Colla Quechua y Diaguita; en la Zona Austral los pueblos Yagan y Kaweskar y finalmente el Pueblo Rapa Nui, que habita en la isla del mismo nombre.

Los Pueblos Indígenas de Chile son descendientes de las sociedades pre-coloniales que se desarrollaron sobre el territorio en que actualmente el Estado chileno ejerce soberanía. A la época de constitución del Estado chileno el Pueblo Mapuche, Rapa Nui y los Pueblos Australes (Aónikenk, Selk'nam, Kawésqar y Yagán) mantenían el control de sus territorios. Lo propio ocurría con los pueblos Aymaras, Atacameño y Quechuas en relación las Repúblicas de Perú y Bolivia.

El proceso de conformación del Estado-Nación chileno, supuso un intento sistemático y deliberado por asimilar a los Pueblos Indígenas, a través de dos procesos: el de la negación de la identidad y existencia de los Pueblos Indígenas a favor de la formación de una entidad nacional única, y el de apropiación de su territorio a favor de la consolidación del territorio nacional. Este proceso tuvo dramáticas consecuencias para los Pueblos, entre ellas: la reducción territorial; la fragmentación social; pérdida patrimonial y de sus sistemas normativos propios; pérdidas de sus lenguas y la desaparición de los Pueblos Aónikenk, Selk'nam. (Comisión Verdad Histórica y Nuevo Trato con los Pueblos Indígenas, 2003).

Las transformaciones del siglo XX influyeron directamente en los Pueblos Indígenas: fueron sujetos de Políticas que asimilaron entre la asimilación y la integración, experimentaron las consecuencias modernizadoras que entre otros aspectos facilitó grandes procesos migratorios a los centros urbanos. Pero al mismo tiempo desarrolla una gran capacidad adaptativa recomponiendo sus modos de organización social, recreando su cultura e iniciando un proceso reivindicativo que se ha mantenido contante. (Comisión Verdad Histórica y Nuevo Trato con los Pueblos Indígenas, 2003)

Con el retorno a la democracia en el país y a través de un acuerdo con un grupo significativo de organizaciones indígenas (Acuerdo de Nueva Imperial), se trazarían los principales ejes de la política pública que se han implementado hasta la actualidad.

En efecto, las principales políticas desarrolladas durante el último trienio pueden ordenarse en torno a tres ejes: el primero destinado a restituir o ampliar las tierras y derechos de

aguas de las comunidades indígenas, el segundo a apoyar el desarrollo productivo de dichas tierras y en tercer lugar, la implementación de políticas sectoriales, especialmente en salud y educación, con enfoque intercultural.

Entre los Programas implementados destacan el Fondo para Tierras y Aguas Indígenas, el Fondo de Desarrollo y el Programa Orígenes, financiado a través de un convenio con el Banco Interamericano para el Desarrollo (BID).

No existe una evaluación precisa acerca del impacto de dichas políticas. Se reconoce el avance logrado en la disminución de los índices de pobreza, pero desde distintos sectores se ha criticado la cobertura y transparencia en los procesos de asignación de tierras; la falta de efectividad de las políticas de desarrollo productivo y las bajas coberturas de las políticas de educación y salud.

En todas ellas, se evidencia la escasa pertinencia cultural en los diseños de las mismas, producto de la escasa participación indígena en su elaboración e implementación.

Actualmente, la proporción de la población en situación de pobreza sigue siendo importante, como también la brecha respecto de la población no indígena. En efecto, en 1996 el 35,1% de la población indígena estaba bajo la línea de la pobreza (frente al 22,7% de la población no indígena). En 2009 sólo el 19,9% estaba bajo esa línea (frente al 14,8% de la no indígena). Ello significa que en trece años, se redujo la pobreza en 15,2 puntos en la población indígena, frente a una reducción de 7,9 puntos de la población no indígena. Es importante consignar que en los últimos años (2009 y 2006) se ha registrado un incremento de la pobreza en ambos grupos. En la población indígena aumentó 0,9 puntos (de 19% a 19,9%) frente al aumento de 1,5 puntos (de 13,3% a 14,8%) en la población no indígena.

Las reivindicaciones indígenas se han mantenido prácticamente invariables, la principal: el reconocimiento de derechos en torno a sus territorios y recursos naturales. La protesta social como expresión pública de sus demandas ha sido constante durante estos años, aún cuando se haya manifestado con distintos niveles de intensidad y se haya desplazado a diferentes territorios.

Aún cuando los procesos de recuperación de tierras por las comunidades mapuches han tenido una cobertura relativa mayor en los medios de comunicación, es importante señalar que se encuentran situaciones de igual complejidad en los territorios que habitan los pueblos indígenas del norte y Rapa Nui. Para los Pueblos del norte la coexistencia con la gran minería o ha sido fácil, especialmente por la afectación de sus derechos de aguas. Así también, a la reivindicación histórica por sus tierras y el derecho a la autodeterminación del Pueblo Rapa Nui se agrega las tensiones que genera la sobre dotación turística de la isla, agravando el precario equilibrio en las relaciones interculturales.

Recientemente la prolongada huelga de hambre desarrollada por comuneros mapuches presos, exigiendo un trato justo en los procesos judiciales que los involucran, puso en evidencia el tratamiento discriminatorio del que han sido objeto cuando el Estado y el sistema de justicia intentan controlar la protesta social, a través de la aplicación de la Ley antiterrorista o inclusive el procesamiento a través de la justicia militar.

2. La percepción pública.

Es posible afirmar que existe una creciente sensibilidad en la opinión pública con las demandas de los pueblos indígenas. Cada vez más personas consideran justas las reivindicaciones y reconocen que existe una deuda histórica para con ellos.

Sin embargo, este apoyo coexiste con una bajísima tolerancia a las manifestaciones de protesta en torno a sus demandas. Frente a estas, la tendencia es exigir eficacia al Estado la mantención del orden público y la firme acción de las policías, lo que en Chile se conoce como la “aplicación de la mano dura”.

La población general tiene un gran desconocimiento acerca de las condiciones de vida de los pueblos indígenas y de los elementos fundamentales de su cultura. Poco se sabe acerca de su historia reciente, y un ciudadano promedio difícilmente podría describir elementos básicos de su cosmovisión, ritos y ceremonias o referir a algunas palabras en alguna de las lenguas indígenas.

Junto a lo anterior, se debe señalar que los pueblos indígenas han denunciado la histórica falta de tolerancia y discriminación de que son objeto por la sociedad chilena. Existe una construcción estereotipada del ser indígena asociada a conductas y valores considerados negativos por la mayoría de la población. Aunque no hay mediciones exhaustivas la Encuesta sobre Tolerancia y No Discriminación de la Fundación Ideas y la Universidad de Chile -cuyas mediciones se han realizado los años en 1996, 2000 y 2003- ilustra esta situación. Frente a la siguiente afirmación: “Chile es un país más desarrollado que sus países vecinos pues hay menos indígenas”; un 42 % de la población señaló tener algún nivel de coincidencia con dicha afirmación (desde los que señalan estar un poco de acuerdo hasta los que afirman estar totalmente de acuerdo).

3. Mapa General de actores.

Líderes y Representantes de las Organizaciones de los Pueblos Indígenas.

Los modos de organización de los pueblos indígenas son muy diversos. No existen referentes únicos a nivel nacional y es posible distinguirlas en función de los territorios que habitan, sus referentes ancestrales¹ o según los ámbitos de interés que los reúna. Cada agrupación tiene liderazgos diferenciados, demandas específicas y están en constante renovación. La diversidad y movilidad de sus formas de representación y la génesis de sus liderazgos son cuestiones fundamentales de considerar en un Plan de incidencia. Con todo el Programa cuenta ya con un catastro de representantes y líderes que considera esta gran diversidad organizacional.

¹ Las organizaciones indígenas ancestrales se encuentran prácticamente extintas, pero han resurgido como interpretaciones modernas de los modos ancestrales de organización.

Los líderes y representantes de los Partidos Políticos.

Chile cuenta con una historia de partidos políticos fuertes, representantes de grandes corrientes de pensamiento, cuyos líderes se encuentran tanto en el poder ejecutivo como en el parlamento. A pesar de la creciente distancia ciudadana con la política sus niveles de influencia continúan siendo muy significativos.

Desafortunadamente, no ha existido en la política chilena una trayectoria pro indigenista en ninguna de las corrientes de representación políticas. La influencia indígena en la política chilena ha estado representada solo por hitos aislados en la historia republicana.

Esto explica la distancia entre los Pueblos Indígenas y el sistema de partidos políticos. Los esfuerzos por levantar candidaturas indígenas para los escaños de representación popular no han sido exitosos y hoy el Parlamento chileno no tiene ningún representante de los Pueblos Indígenas entre sus filas. Por otro lado, el nivel de involucramiento de las autoridades parlamentarias y gubernamentales en los temas de interés de los pueblos indígenas en general es bajo, habitualmente las iniciativas adoptadas han sido reacciones frente a acciones de movilización indígena, más que provenir de la propia iniciativa. Si bien esta tendencia ha tenido ligeros cambios en el último tiempo, aún es temprano para evaluar su proyección futura.

Con todo, es posible encontrar una muy buena disposición en los parlamentarios de las regiones con mayor concentración de población indígena y en las autoridades gubernamentales -nacionales y regionales- responsables de la política indígena, aunque los enfoques con que se aproximen al tema sean muy diversos entre sí.

Organizaciones de la Sociedad Civil e Instituciones.

La sociedad civil chilena tiene una limitada capacidad de incidir en las cuestiones públicas dentro del sistema democrático. Así ha sido reconocido en diversos estudios, donde se ha identificado como fortalezas su significancia numérica y su aporte en la ejecución de políticas sociales y como debilidad su baja influencia en los procesos de toma de decisiones en los temas de interés público. Este panorama general no es diferente en el caso de las organizaciones no gubernamentales que trabajan para y con los Pueblos Indígenas.

A pesar de este contexto general, destacan varias organizaciones que desempeñan un importante rol en la defensa y protección de los derechos de los pueblos y cuyo marco de acción está sustentada en los principios del derecho internacional. Junto con ellos hay un valioso y numéricamente relevante grupo de organizaciones que trabajan en el desarrollo económico, social y cultural de las comunidades indígenas.

Varias universidades del país se encuentran desarrollando Programas dirigidos a los pueblos indígenas. A las históricas facultades que se centraron en estudios arqueológicos y antropológicos, hoy se suman nuevas facultades que están desarrollando aportes en los

temas indígenas desde los distintos campos científicos. Destacan especialmente las sedes y facultades universitarias del norte y sur del país.

Organizaciones empresariales

Ha sido y es un actor muy relevante. En efecto las multigremiales empresariales han sido un actor influyente en los debates acerca de las políticas públicas en favor de los pueblos indígenas. La relación empresa - comunidad indígena, ha estado marcada por tensiones debido a los contrapuestos intereses en el uso del territorio y han sido pocos los espacios de diálogo con el mundo indígena.

En los últimos años se han observados avances, las grandes empresas están desarrollando esfuerzos por tener una mejor comprensión de los Pueblos Indígenas y se han desarrollado algunas experiencias de colaboración mutua, pero aún son experiencias minoritarias.

Documents du programme conjoint et des Nations-Unies et du Gouvernement en Guinée Bissau

1. Signed JP Guinea Bissau, 15 April 2009
2. UN SC Resolution 1879, 26 June 2009
3. UNSC PBC/4/GNB/1, 16 December 2009
4. UN SC Resolution 1949, 23 November 2010
5. Política nacional para o Sector da Justiça 2010-2015
6. 1st National Justice forum information, 5-6 October 2010
7. UN, UNDAF+ 2008-2012 (revised and extended version)
8. Rapport de mission de l'UNCT en Guinée Bissau, 26 février 2010
9. National Popular Assembly Assessment Report, April 2010
10. National Popular Assembly Strategic Development Plan 2010-2015
11. Plano de Acção sobre a RSS, undated
12. Luis Moratinos Muñoz, (UNDP security sector expert), rapport final, 26.02.2010
13. Relatorio Na Lamba, administrative assistant, June 2010
14. UNDP TOR for administrative assistant
15. UNDP TOR for Strategic Planning Expert in Security Sector Reform (4 months)
16. Faculté de droit, université de Bissau, inqueritos sobre justicia tradicional
17. 8 documentos de codificação dos inqueritos da Faculdade de direito
18. Contract for professional consulting services between UNDP and the Bissau University Faculty of Law, 1 December 2010
19. Relatorio final justicia tradicional, fev. 2009-abril 2010, faculty of law
20. TOR for the second phase of the customary law research
21. TOR for the first phase traditional justice mechanisms
22. External assessment of the MOJ management capacity and training needs, 11 November 2009
23. TOR for the expert in charge of the MOJ assessment
24. Actas 2 up to acta 7 of the Comissao de Sensibilização
25. Gabinete de informação e consulta jurídica
26. Proposta de plano estratégico de comunicação e informação, 11 juin 2010
27. Quadro de actividades de comunicação, campanha RSS, status 09.12.2010
28. Relatorio campanha comunicação RSS ate Dezembro 2010
29. TOR comissao da campanha de comunicação
30. UN Coordinateur Résident, réunion du comité de pilotage du PC, 26.11.2008
31. TOR comité de pilotage, undated
32. Actes de comités de gestion du PC (6), le dernier le 19.10.2010
33. BCPR ; mid-term review report by Ivan Briscoe, November 2010
34. TOR mid-term formative evaluation contextualized by the JP team
35. UNIFEM

Autres documents et ouvrages de référence

36. ICG Policy briefing No 61, 25 juin 2009

37. UNEG quality evaluation standards
38. OECD/DAC evaluation criteria
39. Michael Quin Patton, utilization focussed evaluation, sage publications, 3rd edition
40. UNDP handbook for evaluating and monitoring for results
41. UN code of conduct