PROYECTO Nº 61406"Apoyo a la Reforma del Sistema de Justicia Penal Mexicano"

INFORME DE EVALUACIÓN

MARTHA FABIOLA ZERMEÑO NÚÑEZ

7 DE AGOSTO DE 2012

Contenido

1.	RESUMEN EJECUTIVO	2
2.	INTRODUCCIÓN	5
3.	EL PROYECTO Y SU CONTEXTO DE DESARROLLO	8
5.	INFORMACIÓN ACERCA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	. 11
5.	HALLAZGOS Y CONCLUSIONES	. 17
	1) Eficacia	. 17
	2) Eficiencia.	. 35
	3) Sostenibilidad	. 43
	4) Relevancia:	. 47
RE	COMENDACIONES	. 49
ΙF	CCIONES DEL PROYECTO	. 51

1. RESUMEN EJECUTIVO

En enero de 2006 se firmó el Acuerdo de Asociación Estratégica por parte de los gobiernos de las Repúblicas de Chile y México. En el marco de los trabajos del mismo, en enero de 2008, la Comisión de Cooperación creada en dicho acuerdo decidió incluir en el Capítulo de Cooperación Técnica el proyecto "Apoyo a la Reforma del Sistema de Justicia Penal Mexicano", acordándose que fuese la Oficina del Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo chilena la instancia que lo ejecutara. Este proyecto se enmarca dentro del área de Cooperación Sur - Sur incluida en el Programa País 2007-2009 que orienta el trabajo de colaboración entre el PNUD y el Gobierno de Chile.

El proyecto tuvo por objetivo "fortalecer el proceso de modernización judicial en México en el ámbito de la justicia criminal, mediante el traspaso de experiencia y asesoría de expertos chilenos en los ámbitos de legislación procesal, gestión de sistemas judiciales y modernización de la administración de justicia penal".

Se ejecutó en una primera etapa de junio 2008 a noviembre de 2009 y existió una extensión a una segunda etapa de noviembre de 2009 a 30 de junio de 2011. El proyecto contempló la obtención de 4 productos:

- Evaluación del Sistema de Justicia Criminal en México (SJCM) y de los Instrumentos del Sistema de Justicia Chileno que pueden ser útiles para el proceso de Reforma
- 2. Asesoría al proceso de elaboración jurídica y Tramitación parlamentaria
- 3. Asesoría en los diseños de gestión y operacionales
- 4. Sensibilización de autoridades, capacitación de operadores en el nuevo sistema, concertación política y construcción de consensos

Una vez concluido el proyecto, se decidió someterlo a una evaluación externa, con el propósito de:

Valorar la eficacia del proyecto "Apoyo a la Reforma del Sistema de Justicia Penal Mexicano" en relación a la consecución de los resultados esperados. Asimismo, pretende analizar y documentar los resultados obtenidos por el proyecto durante su período de ejecución, contribuciones a resultados a nivel de efecto, su sostenibilidad y lecciones aprendidas. También se propone evaluar

_

¹ PNUD Chile. Proyecto Reforma del Sistema de Justicia Penal Mexicano.

la relevancia del proyecto y eficiencia de su implementación. El periodo de evaluación es desde el inicio del proyecto hasta la fecha. ²

Entre las principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas de proyecto se pueden destacar las siguientes:

El proyecto fue relevante en términos de contribuir al posicionamiento en México de Chile como país oferente de asistencia técnica en países de ingresos medios, en el marco del fortalecimiento de las intervenciones de cooperación Sur-Sur, lo cual corresponde a una prioridad de la política exterior chilena y contribuye a avanzar en el Objetivo de Desarrollo del Milenio (ODM) número 8 fomento de una asociación mundial para el desarrollo.

Sin embargo, respecto del objeto de asistencia configurado por la necesidad a la cual respondió su intervención, es decir el apoyo a la reforma al sistema de justicia penal en México, la contribución del proyecto fue limitada, pues se llevaron a cabo acciones puntuales que resultaron insuficientes a la luz del propósito establecido en los objetivos de proyecto.

De este modo, se concluye que el cumplimiento de su objetivo fue parcial pues el fortalecimiento al proceso de reforma judicial fue limitado por la amplitud y cobertura de las acciones desarrolladas, así como por el hecho de que el apoyo brindado se concentró en algunas áreas específicas como la asesoría en los diseños de gestión de los sistemas judiciales y la sensibilización para la aceptación de la reforma, dejando sin incluir ámbitos de apoyo contenidos en el objetivo del proyecto, como la legislación procesal y la modernización de la administración de justicia penal, lo cual en cierta medida respondió a definiciones emanadas del propio contexto mexicano. No obstante lo anterior, se concluye que el proyecto detonó efectos importantes, entre los cuales se pueden resaltar:

- 1) Se avanzó en el fortalecimiento de Chile como cooperante de países de ingresos medios, pues mediante la implementación de acciones de capacitación, sensibilización y asistencia técnica Chile es reconocido en México como un cooperante en el desarrollo del proceso estratégico en la impartición de justicia de ese país.
- 2) Se disminuyó la resistencia en ciertos actores mexicanos respecto de la Reforma al Sistema Penal, lo cual permitió facilitar el camino hacia la transición.
- 3) Se impulsó el fortalecimiento de la instancia mexicana responsable de operar la articulación de acciones entre los tres poderes de la Unión para la implementación de la

3

² Términos de referencia de la evaluación del Proyecto 61406, "Apoyo a la Reforma del Sistema de Justicia Penal en México", PNUD –Chile 2012.

reforma del sistema de justicia penal mexicano (Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal –SETEC-), lo cual ha facilitado el cumplimiento de sus atribuciones y por tanto, ha fortalecido su papel en el proceso mismo de reforma mexicana.

4) Se contribuyó a facilitar el proceso de reforma en algunas entidades federativas de la República Mexicana, a partir de fortalecer capacidades de personas responsables de la impartición de justicia en distintos Tribunales Superiores de Justicia Estatales.

Entre las buenas prácticas generadas por el proyecto que contribuyeron al logro de los efectos y que pueden ser referencia para su replicación en proyectos similares, se destacan:

- 1) La estrategia de fortalecer capacidades por medio de compartir experiencias entre países de América Latina, la cual resultó altamente positiva, sobre todo a la luz de la posibilidad de observar *in situ* el proceso de administración de justicia chileno y de poder dialogar con actores que participaron directamente en la transición judicial de ese país.
- 2) La alianza con instituciones locales que cuentan con capacidad de decisión y acción en el ámbito local, con quienes se acordó y coordinó el desarrollo de las acciones.
- 3) La inclusión en distintas actividades de actores institucionales de primer nivel de decisión (de ambos países), lo cual logró visibilizar y generar incidencia sobre la temática en cuestión, en este caso la reforma del sistema de justicia penal.
- 4) La inclusión en el equipo de coordinación por parte de PNUD Chile de personas con amplia experiencia técnica en el proceso de reforma chilena.

Como aspectos que limitaron la consecución y sostenibilidad de los efectos se destacan los siguientes:

- La carencia de un diagnóstico inicial que permitiera identificar resistencias, prioridades y
 posibilidades de acción, lo cual era una base fundamental para definir una estrategia
 factible y enfocada a incidir de manera más sólida en el fortalecimiento del proceso de
 reforma.
- 2) La falta de concertación inicial de acciones con la contraparte mexicana, lo cual implicó el replanteamiento de productos sobre la marcha misma del proyecto, sin un rediseño integral posterior que potenciara efectos y sostenibilidad.
- 3) La debilidad en el proceso de planeación, seguimiento y sistematización de las acciones, lo cual dificultó la mayor orientación del proyecto a la obtención de resultados de mayor relevancia y sostenibilidad, así como dificultó los alcances de la evaluación.

2. INTRODUCCIÓN

En el presente documento se presenta el Informe Final de la evaluación externa realizada al proyecto "Apoyo a la Reforma del Sistema de Justicia Penal Mexicano", ejecutado por la Oficina del Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo en Chile.

De conformidad con lo establecido en los Términos de Referencia (Anexo 1), la evaluación se orientó por los siguientes objetivos:

Objetivo General

Valorar la eficacia del proyecto "Apoyo a la Reforma del Sistema de Justicia Penal Mexicano" en relación a la consecución de los resultados esperados. Asimismo, pretende analizar y documentar los resultados obtenidos por el proyecto durante su período de ejecución, contribuciones a resultados a nivel de efecto, su sostenibilidad y lecciones aprendidas. También se propone evaluar la relevancia del proyecto y eficiencia de su implementación. El periodo de evaluación es desde el inicio del proyecto hasta la fecha.³

Específicos:

- ✓ Valorar el logro de los objetivos, resultados, y productos del proyecto, incluyendo la valoración de las contribuciones a resultados a nivel de efecto, considerando la perspectiva de la cooperación sur-sur.
- ✓ Identificar los problemas o circunstancias que pudieron haber afectado la implementación del proyecto y el logro de los resultados previstos y no previstos, así como también analizar en qué medida el proyecto estaba justificado en cuanto a las necesidades y la situación nacionales.
- Recomendar medidas para asegurar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto y sus resultados.
- ✓ Identificar las principales lecciones aprendidas que se pueden difundir entre proyectos similares relevantes tanto a nivel nacional como internacional y entre las autoridades y actores implicados en el proyecto y eventuales acciones de seguimiento.⁴

_

³ Ibidem.

⁴ Ibidem.

A fin de cumplir con los objetivos propuestos, la evaluación se llevó a cabo a partir del abordaje de 4 dimensiones o ejes de análisis, los cuales fueron valorados por medio del planteamiento de preguntas de investigación que sirvieron de guía para profundizar en los contenidos sustantivos de cada uno. Las dimensiones o ejes definidos fueron:

1) Eficacia.

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de objetivos y resultados esperados, en este caso a nivel de productos y efectos. Esto es, los productos generados por el proyecto, así como su contribución a la consecución de cambios en el corto y mediano plazo en las condiciones de la instancia o ámbito de incidencia. Asimismo, esta dimensión incluye la valoración de resultados generados no esperados, tanto a nivel de productos como de efectos.

2) Eficiencia.

En la dimensión de eficiencia se valoró la relación entre la cantidad de acciones, actividades, bienes y productos generados (resultados alcanzados) y los insumos o recursos utilizados. En este caso específico interesó valorar si la cantidad de recursos financieros y humanos dispuestos para la implementación y seguimiento del proyecto fueron adecuados para alcanzar los resultados esperados.

3) Sostenibilidad.

El análisis de la sostenibilidad refiere a la factibilidad de la permanencia y afianzamiento al paso del tiempo de los efectos de una intervención. En este caso en particular, se valoró la sostenibilidad del proyecto con base en aquellos cambios sustantivos promovidos que son factibles de sostenerse en el tiempo, y que apuntan a pasar a formar parte del quehacer y las rutinas de las instancias o personas sobre los que se realizó la intervención.

4) Relevancia:

Para fines de esta evaluación se entiende por relevancia como lo significativo de la estrategia adoptada para contribuir a atender la necesidad que da origen al proyecto. En este sentido, de manera particular se valora si fue significativo el proyecto, en cuanto a sus objetivos, actividades y

productos generados, para contribuir a fortalecer el proceso de modernización judicial en México en el ámbito de la justicia criminal.

En apego a los Términos de Referencia del PNUD, y tomando en cuenta la información disponible así como las limitaciones a las que se enfrentó el proceso de evaluación, y que serán señaladas posteriormente, la investigación se realizó mediante trabajo de gabinete y de campo (Para mayor detalle ver Plan de Trabajo Anexo 2).

Por lo que hace al **trabajo de gabinete**, se revisaron documentos disponibles como el proyecto oficial (en sus dos fases), reportes de actividades y de ejercicio del gasto, informes de seguimiento y resultados, así como los productos generados. (Ver Anexo 3 con listado de información revisada)

Por lo que hace al **trabajo de campo**, éste se dirigió a obtener información mediante entrevistas semi - estructuradas, básicamente por vía remota o presencial en el caso de informantes mexicanos en los que esto fue factible, con un conjunto de informantes tanto de Chile como de México, de quienes resultó clave obtener información en virtud del rol desempeñado como parte de la operación del proyecto (ya sea como personal de PNUD, del Gobierno de la República de Chile o del Gobierno de la República Mexicana). (Ver anexo 4 con listado de personas entrevistadas)

El análisis de la información se orientó a valorar el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto conforme a los ejes o dimensiones que se señalaron anteriormente, buscando en todo momento validar los datos mediante cruces de información tanto documental como la que derivó de las entrevistas con las y los informantes clave.

De conformidad con los Términos de Referencia, los resultados de la evaluación se presentan estructurados por dimensión de análisis, agregando un apartado de recomendaciones y uno de lecciones aprendidas.

3. EL PROYECTO Y SU CONTEXTO DE DESARROLLO

En enero de 2006 se firmó el Acuerdo de Asociación Estratégica por parte de los gobiernos de las Repúblicas de Chile y México. En el marco de los trabajos del mismo, en enero de 2008, la Comisión de Cooperación creada en dicho acuerdo decidió incluir en el Capítulo de Cooperación Técnica el proyecto "Apoyo a la Reforma del Sistema de Justicia Penal Mexicano", acordándose que fuese la Oficina del Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo chilena la instancia que lo ejecutara.

Este proyecto se enmarca dentro del área de Cooperación Sur - Sur incluida en el Programa País 2007-2009 que orienta el trabajo de colaboración entre el PNUD y el Gobierno de Chile. El proyecto se vincula con el resultado N° 34 "Chile se consolida como proveedor de cooperación en países de ingresos medios" y también con el N° 37 que busca incentivar la "Consolidación de reformas democráticas enfocadas en el cumplimiento de los derechos humanos la transparencia del servicio público y los procesos de modernización del Estado".

La propuesta surge bajo la consideración de que la experiencia chilena durante la última década en materia de una profunda reforma del sistema de administración de justicia penal representaría un insumo valioso y útil en el proceso similar que se impulsa en México desde la reforma constitucional que establece la transición de un sistema de carácter mixto por uno acusatorio, de conformidad con lo establecido en el Decreto de Reforma a la Justicia Penal mexicana del 18 de Junio de 2008.

Dicho Decreto ubica al 2016 como límite fatal para la implementación en las entidades federativas de un proceso penal respetuoso del debido proceso a través del sistema penal acusatorio, fortaleciendo los principios de presunción de inocencia, derechos de la víctima y regido por los principios de publicidad, contradicción, concentración, continuidad e inmediación y con las características de acusatoriedad y oralidad⁵.

En términos generales, esta reforma implica cambios radicales del sistema de justicia penal que suponen nueva legislación procesal, nuevas estructuras, formas de organización, capacitación y nuevas facultades para los Tribunales y demás órganos del Poder Judicial.

-

⁵ Texto del dictamen de la Cámara de Diputados de Diciembre de 2007

En este marco, el proyecto tuvo por objetivo "fortalecer el proceso de modernización judicial en México en el ámbito de la justicia criminal, mediante el traspaso de experiencia y asesoría de expertos chilenos en los ámbitos de Legislación procesal, gestión de sistemas judiciales y modernización de la administración de justicia penal"⁶.

Se ejecutó por PNUD Chile en una primera etapa de junio 2008 a noviembre de 2009 y existió una extensión de noviembre de 2009 a 30 de junio de 2011.

Para lograr el objetivo establecido, el proyecto contempló la obtención de 4 productos, así como el desarrollo de las siguientes actividades:

TABLA 1
PRODUCTOS Y ACTIVDIADES PROGRAMADAS

PRODUCTOS	ACTIVIDADES PROGRAMADAS
	PRIMERA ETAPA
Evaluación del Sistema de Justicia Criminal en México (SJCM) y de los Instrumentos del Sistema de Justicia Chileno que pueden ser	 Misión Inicial de Reconocimiento del SJCM: 1) analizar situación actual de Estados y 2) determinar necesidades de sensibilización, adaptación legal y cambios de gestión Elaboración de informe que contenga: la eficiencia del Sistema de
útiles para el proceso de Reforma	justicia penal, organización y gestión de los tribunales, grado de oralidad, situación de la víctima frente a procedimientos penales, referencia a la presunción de inocencia, rol de recursos procesales: amparo.
	3) Análisis de la experiencia de la reforma procesal Chilena: identificar instrumentos utilizados que puedan ser utilizados y adaptados al caso mexicano.
Asesoría al proceso de elaboración jurídica y Tramitación parlamentaria	1) Realización de 4 talleres de discusión, con la finalidad de identificar los principios e instituciones más relevantes en el proceso penal a ser considerados en la reforma. Dirigidos a: responsables jurídicos de elaborar los proyectos de código procesal penal, académicos, asesores parlamentarios, representantes del poder ejecutivo.
	2) Realización de 2 talleres, con la finalidad de orientar y colaborar en el seguimiento y debate de los proyectos de códigos presentados en las legislaturas, ilustrar sobre experiencias comparadas. Dirigidos a: legisladores y asesores parlamentarios.
3. Asesoría en los diseños de gestión y operacionales	1) Realización de 4 talleres: identificación de temas críticos en la organización, administración y gestión procesal del sistema penal, entre otros temas. Dirigidos a contrapartes de autoridades Mexicanas.
	 Realización de 4 talleres: estudiar los problemas que enfrenta la reforma al proceso penal en México desde la óptica de la gestión y administración. Dirigido a expertos chilenos y mexicanos.

⁶ PNUD Chile. Proyecto Reforma del Sistema de Justicia Penal Mexicano.

٠

4. Sensibilización de autoridades, capacitación de operadores en el nuevo sistema, concertación política y construcción de consensos		Seminario con actores de alto nivel: representantes de partidos políticos, representantes de alto nivel del equipo técnico de la Presidencia de la República, Procurador General de la República, Secretario de Seguridad Pública y de Gobernación, representantes de la policía, autoridades del Poder Judicial, representante de ambas Cámaras. Publicación de los resultados del Seminario Observación en terreno de parlamentarios mexicanos sobre el funcionamiento de la reforma en Chile: realización de talleres y
,	<u> </u>	reuniones con actores institucionales chilenos de la reforma.
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	1) 2)	Plan de trabajo del proyecto con indicadores Informe anual presentado por el coordinador, que contenga logros y efectos del proyecto, a partir de consultar a interesados y beneficiarios.
	3)	Evaluación del rendimiento de la gestión del proyecto y definición de estrategias a futuro (IAP). Oficina de PNUD en Chile
	4)	Informe final del proyecto: realización de un taller con todas las partes involucradas. Discutir sobre resultados y efectos directos del proyecto y lecciones aprendidas.
		SEGUNDA ETAPA
Asesoría en los diseños de gestión y operacionales	2)	Un taller de planificación Operativa. Objetivo: elaborar en conjunto con los representantes de entidades federativas un plan detallado de trabajo para llevar a cabo el diseño, tramitación legal, implementación y evaluación de resultados de la reforma. Curso en Chile, dirigido a 20 defensores públicos mexicanos sobre lineamientos generales de la reforma vigente en Chile. Visita de autoridades mexicanas del sistema judicial a Chile para conocer el proceso chileno.
Sensibilización de autoridades,	1)	Misión de autoridades judiciales de alto nivel en México, con
capacitación de operadores en el nuevo		participación de la Suprema Corte Chilena
sistema, concertación política y construcción de consensos	2)	Seminario Internacional en junio de 2010

FUENTE: Elaboración propia con base en información proporcionada por la Oficina de PNUD Chile.

De acuerdo con el documento de formalización del proyecto el resultado esperado se articula con la *Consolidación de las Instituciones Democráticas* y el indicador que se ha definido para valorarlo es: *Chile se consolida como cooperante de países de ingresos medios.*^{7 8}

⁷ Ibid p.2

⁸ Es importante señalar, que este indicador plasmado en el documento del proyecto coincide con el resultado esperado N°. 34 en el Programa País 2007-2009. Desde la opinión de esta consultora *Chile se consolida como cooperante de países de ingresos medios* constituye efectivamente un resultado esperado y no un indicador. Sin embargo, se deja esta redacción en el texto pues corresponde al planteamiento definido en el proyecto original.

El desarrollo del proyecto se enfrentó a algunas limitaciones derivadas del contexto mexicano que son necesarias tomar en cuenta al momento de valorar los resultados que se presentan en este informe. Entre las más importantes se puede señalar la resistencia de algunos actores institucionales mexicanos, clave en el proceso de reforma, a participar en las actividades programadas en el proyecto, como el Consejo de la Judicatura Federal y el Poder Legislativo Mexicano. Dicha resistencia derivó, entre otros aspectos, de resistencias que existían al proceso mismo de reforma, dado un contexto político y social mexicano en el que se manifestaba la priorización de otros temas nacionales como el de la inseguridad al crimen organizado, de la resistencia cultural mexicana a la adopción de modelos externos, así como de problemas de interlocución institucional de la misma contraparte mexicana (SETEC), derivados entre otros aspectos, de su arranque como instancia encargada de la articulación de acciones en torno a la reforma entre los distintos poderes de la unión.

Es importante tomar en cuenta estas limitaciones al momento de valorar los resultados alcanzados por la intervención, que serán mostrados en apartados subsecuentes.

5. INFORMACIÓN ACERCA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

La evaluación se llevó a cabo de conformidad con el plan de evaluación propuesto por la evaluadora y aceptado por PNUD Regional y PNUD Chile (Anexo 2). Dicho plan se diseñó para cumplir con los objetivos establecidos para la evaluación mostrados en la Introducción de este Informe.

A manera de síntesis, en la siguiente tabla se muestran las dimensiones de análisis, las preguntas a responder para cada dimensión o eje y la fuente de información que fue utilizada para responder a cada pregunta. Es importante enfatizar que como fue señalado anteriormente, toda la información obtenida se trató de validar a través del método de la triangulación es decir que, siempre que fue posible, los datos y hallazgos se cotejaron con de más de una fuente (informantes clave, documentación proporcionada, etc.) a fin de garantizar su validez.

TABLA 2
ESQUEMA DE EVALUACIÓN

DIMENSIÓN EFICACIA										
PREGUNTAS A RESPONDER	BASE DE INFORMACIÓN	MÉTODO E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS								
Resultados generales:	1) Trabajo de Gabinete	Trabajo de gabinete:								
¿En qué medida se alcanzaron los productos esperados? ¿Se obtuvieron los efectos previstos? ¿Qué efectos no esperados se lograron con la implementación del proyecto, y cuál es su relación con los resultados? ¿La estrategia de alianza de la intervención fue efectiva? ¿Cómo se ha incorporado el enfoque de género a la iniciativa? ¿Ha aumentado la eficacia de la misma? ¿Cuáles fueron los factores internos y externos que influyeron en el logro de los productos y efectos?	Plan de trabajo del proyecto Informes Anuales del Proyecto Informe Anual Orientado hacia los Resultados, del PNUD Chile. Evidencias de cada uno de los productos generados. 2) Trabajo de Campo • Entrevistas a profundidad con todos los y las informantes clave.	Análisis documental Trabajo de Campo: Entrevista semi - estructurada Instrumento: Guía de preguntas								
200										
DIME	NSIÓN DE ANÁLISIS EFICIENCIA									
PREGUNTAS A RESPONDER	BASE DE INFORMACIÓN	MÉTODO E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS								
	1) Trabajo de Gabinete	Trabajo de gabinete:								
¿Los recursos financieros destinados a la implementación y seguimiento del proyecto en sus cuatro vertientes y dos etapas son	Informes financieros.	Análisis documental								
adecuados a la luz de los resultados alcanzados?	Informes Anuales del Proyecto	Trabajo de Campo:								
¿Los recursos humanos destinados a la implementación y seguimiento del proyecto	Plan de trabajo del proyecto	Entrevista semi - estructurada								
en sus cuatro vertientes son adecuados a la luz de los resultados alcanzados?	Reportes de trabajo	Instrumento:								
¿Justifican los productos y subproductos generados los gastos realizados? ¿Los esquemas de seguimiento fueron adecuados para validar el aprovechamiento pleno de los recursos?	Informes de avances de la Coordinación. Informe Anual Orientado hacia los Resultados, del PNUD Chile. Evidencias de cada una de las actividades generales llevadas a cabo.	Guía de preguntas								

	Evidencias de cada uno de los productos generados. 2) Trabajo de Campo • Entrevistas a profundidad, con quien coordinó el proyecto, con quienes han coordinado el Fondo Chile México en AGCI y con la SETEC.	
DIMENSIĆ	ON DE ANÁLISIS SOSTENIBILIDAD	
DIMENSIÓN DE ANÁLISIS SOSTENIBILIDAD PREGUNTAS A RESPONDER	BASE DE INFORMACIÓN	MÉTODO E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
¿Qué acciones se implementaron para garantizar la sostenibilidad de los efectos del proyecto? ¿Se han desarrollado mecanismos para formación de capacidades de las personas o instituciones vinculadas en la intervención? ¿Existió una estrategia de salida de la intervención claramente definida que contribuyera a la sostenibilidad? ¿Es factible que los efectos del proyecto se mantengan? ¿Cuáles son los principales factores que influyeron en el logro o no de la sostenibilidad de los resultados?	Plan de trabajo del proyecto Informes Anuales del Proyecto Informe Anual Orientado hacia los Resultados, del PNUD Chile. Evidencias de cada uno de los productos generados. 2) Trabajo de Campo • Entrevistas a profundidad con todos los y las informantes clave.	Instrumento: Guía de preguntas
DIME	NSIÓN DE ANÁLISIS RELEVANCIA	
PREGUNTAS A RESPONDER	BASE DE INFORMACIÓN	MÉTODO E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
¿Resultan trascendentes los objetivos, productos y acciones del proyecto, en relación a la necesidad que pretende contribuir a atender? ¿En opinión de la contraparte mexicana receptora de las acciones, estas resultaron relevantes para la tarea de modernizar la impartición de justicia penal en México?	1) Trabajo de Gabinete Plan de trabajo del proyecto Informes Anuales del Proyecto Informe Anual Orientado hacia los Resultados, del PNUD Chile.	Trabajo de gabinete: Análisis documental Trabajo de Campo: Entrevista semi - estructurada

Evidencias de cada uno de los productos generados.	Instrumento:
	Guía de preguntas
2) Trabajo de Campo	
 Entrevistas a profundidad con todos los y las informantes clave. 	

El desarrollo de la evaluación se contempló para llevarse a cabo en un lapso de 27 días hábiles, lo cuales fueron cubiertos entre los meses de mayo, junio y julio de 2012 de acuerdo con el siguiente cronograma de trabajo que incluye semanas efectivas de trabajo⁹.

TABLA 3
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

FASES Y ACTIVIDADES	9	SEN	Ν <i>Α</i> 1	\N	A		SEI	MA 2	N/	Δ,	S	SEN	/IA 3	NA	1	SI		1A 4	N/	A	SI	EIV A	1AI 5	٧	SE	:M		Α
Elaboración del Plan de Trabajo	Х	Х	Х	X	X																							
1) Reconocimiento, recopilación de información y desarrollo de bases metodológicas																												
Recopilación y organización de la información.	х	Х	х	х	х	Х	х	х	х	х																		
Diseño de herramientas e instrumentos metodológicos (formatos, guías de entrevista, etc.)						x	x	x	x	x																		
Planeación de entrevistas						х	x																					
Entrevista de reconocimiento a quien coordinó el proyecto.								х																				
2) Implementación de la evaluación																												
Sistematización y análisis de la información documental						x	х	х	х	х	х	х	х	x														
Entrevistas a informantes clave												х	х	х	X :	x	х	х	Х	х								
Análisis integrado de información de campo y gabinete.																х	х	x	х	x								
3) Primer Borrador																												
Redacción del Primer Borrador de Avances																		х	х	Х	Х	Х	Х	Х				
Circulación de informe para comentarios																									X	X		
4) Informe Final																												
Redacción de Informe Final																										>	()	(x

⁹ Derivado de dificultades en el suministro de información, la organización de la misma así como aquellas derivadas a retrasos en la consecución de entrevistas la evaluación implicó una extensión en el calendario originalmente programado.

Limitaciones de la evaluación

El desarrollo de la evaluación se enfrentó a las siguientes situaciones que representan limitaciones en los alcances, lo cual necesariamente deberá ser tomado en cuenta en la lectura de los resultados:

- La imposibilidad de realizar una visita de campo con las y los actores clave en la intervención, lo cual restringió la posibilidad de aplicar otras técnicas de recolección de información deseables como grupos focales o talleres de discusión.
- 2) La limitación en el tiempo contemplado para desarrollo de la evaluación, lo cual limitó la posibilidad de incluir trabajo de campo con las y los propios beneficiarios.
- 3) La calidad, suficiencia y oportunidad con la cual se proporcionó información acerca de las actividades desarrolladas, así como evidencia de los resultados alcanzados a nivel de servicios y productos, y su contribución a efectos. Los informes proporcionados acerca de los avances del proyecto tienen información general y descriptiva, sin datos básicos o relevantes como fechas, nombres de participantes, insumos o productos generados, temáticas abordadas, resultados obtenidos, etc.

Estos informes proporcionados no constituyen informes de resultados que cumplan con las características definidas en el mismo proyecto. Asimismo, es relevante la ausencia de tres documentos básicos contemplados en el proyecto que esta consultoría preveían como un insumo básico de la evaluación:

- a) Informe anual que debiera incluir una valoración de los logros y efectos del proyecto, a partir de consultar a interesados y beneficiarios 2009 y 2010.
- b) Informe final del proyecto, a partir de la realización de un taller con todas las partes involucradas en el cual se discutiera sobre resultados y efectos directos del proyecto y lecciones aprendidas. Estaba previsto que estos resultados se documentaran y difundieran.

De igual forma destaca que gran parte de la información generada, como las evaluaciones de las actividades por parte de los participantes, no fue sistematizada por la coordinación del proyecto ni se encuentra disponible en el marco de PNUD Chile.

- 4) La carencia de un padrón de beneficiarios mexicanos, con datos de contacto. Esto dificultó la obtención de entrevistas puntuales con algunos beneficiarios clave.
- 5) Calidad de los informantes. La mayoría de las personas que fueron consideradas por PNUD Chile para ser entrevistadas como actores clave tenían una participación tangencial en el proyecto, por lo cual la información que podían aportar acerca de los resultados del proyecto fue limitada.
- 6) La carencia de un mapa o marco de resultados y efectos claramente definido, con indicadores suficientes y línea de base.

Algunas de estas limitaciones se intentaron superar mediante las siguientes estrategias:

- 1) Establecer contacto vía *skype* o cualquier otro medio de comunicación por vía remota con actores clave en el desarrollo del proyecto. Lo cual ofreció la ventaja de permitir la interacción aún con restricciones presupuestales, aunque implicó la limitación de utilizar solo técnicas de investigación viables por vía remota, como las entrevistas.
- 2) Establecer entrevistas con el coordinador del proyecto y demás actores clave en la operación del proyecto, a fin de identificar las expectativas respecto de los resultados y efectos esperados con la intervención, así como solicitar por diversas vías información relevante que muestre evidencia de los productos y servicios generados, así como aporte elementos suficientes y confiables respecto de la contribución del proyecto al logro de efectos.
- Identificar por medio de los mismos actores entrevistados a otras personas posibles informantes que pudieran aportar datos y valoraciones relevantes acerca de los resultados del proyecto.

A partir de estas consideraciones, a continuación se presentan los resultados obtenidos en el proceso de evaluación.

5. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

1) Eficacia.

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de objetivos y resultados esperados, en este caso a nivel de productos y efectos. Esto es, los productos generados por el proyecto, así como su contribución a la consecución de cambios en el corto y mediano plazo en las condiciones de la instancia o ámbito de incidencia como consecuencia de la intervención. Asimismo, esta dimensión incluye la valoración de resultados generados no esperados, tanto a nivel de productos como de efectos.

Se parte de considerar que los efectos alcanzados se reflejan en los cambios o las diferencias que sido adoptada por los actores institucionales o sociales en los países, como consecuencia de las iniciativas emprendidas por el PNUD. De este modo, los efectos son lo que los actores principales hacen a iniciativa propia tras la generación de los productos por parte del PNUD definidos en el proyecto. Es decir, cuando los productos o servicios son utilizados por los actores principales para propiciar el cambio.

Además de analizar el cumplimiento de los productos y la contribución del proyecto al logro de efectos, en esta dimensión se hará una valoración de los factores que han contribuido a ello, así como aquellos elementos que han representado un obstáculo o reto a vencer. Al respecto vale aclarar que los efectos normalmente no pueden lograrse sólo mediante una agencia, intervención o proyecto, por lo cual la valoración se realiza a partir de identificar la contribución del proyecto a dichos efectos y cómo han incidido en ello actores, instancias o factores externos o asociados.

Preguntas:

¿En qué medida se alcanzaron los productos esperados?

Los productos contemplados en el proyecto son los siguientes:

 Evaluación del Sistema de Justicia Criminal en México (SJCM) y de los Instrumentos del Sistema de Justicia Chileno que pueden ser útiles para el proceso de Reforma

- 2. Asesoría al proceso de elaboración jurídica y Tramitación parlamentaria
- 3. Asesoría en los diseños de gestión y operacionales
- 4. Sensibilización de autoridades, capacitación de operadores en el nuevo sistema, concertación política y construcción de consensos

Como se observa en la tabla subsecuente, en el marco del proyecto se llevaron a cabo las siguientes actividades sustantivas que se articulan con cada uno de los productos propuestos:

En el caso de las actividades contempladas en el producto 1 *Evaluación del Sistema de Justicia Criminal en México (SJCM) y de los Instrumentos del Sistema de Justicia Chileno que pueden ser útiles para el proceso de Reforma*, se llevo a cabo:

 Recopilación y edición de materiales usados en el diseño, regulación implementación y evaluación de la Reforma Procesal Penal en Chile.

En el caso de las actividades contempladas en el producto 3 *Asesoría en los diseños de gestión y operacionales* se realizó:

PRIMERA ETAPA:

- Curso de capacitación de jueces mexicanos en el proceso de reforma procesal penal chileno,
- 2) Taller de planificación operativa dirigido a autoridades administrativas y judiciales de algunas entidades federativas, además de las autoridades de la Secretaría Técnica para la implementación.
- 3) Curso de capacitación de procuradores (fiscales) mexicanos en el proceso de reforma procesal penal chileno.

SEGUNDA ETAPA:

4) Taller de Planeación operativa dirigido a autoridades administrativas y judiciales de algunas entidades federativas, además de las autoridades de la Secretaría Técnica para la implementación

5) Curso a Defensores.

Respecto del producto 4, Sensibilización de autoridades, capacitación de operadores en el nuevo sistema, concertación política y construcción de consensos, se concretaron las siguientes actividades:

ETAPA 1

- 1) Visita de autoridades de primer nivel de México a Chile, tanto del Estado Federal (Suprema Corte de Justicia, Consejo de la Judicatura, Secretaría Técnica de Implementación y Gobernación) como de la entidades federativas, con el objetivo de conocer directamente la experiencia chilena para extraer buenas prácticas aplicables en México.
- 2) Taller de Sensibilización sobre la Reforma Procesal Penal con periodistas y enlaces de comunicación de la Procuraduría General de la República (PGR).

ETAPA 2

- 1) Visita a México del Presidente de la Corte Suprema de Justicia de Chile y altos funcionarios judiciales chilenos.
- 2) Seminario internacional "la reforma procesal penal y su implementación: el caso de México y Chile"

Adicionalmente a las actividades señaladas anteriormente, se llevaron acabo diversas misiones de los operadores del proyecto en Chile a México con la finalidad de conocer más de cerca la situación en México y concertar acciones en el marco del proyecto.

Como se desprende de la información expuesta con anterioridad las actividades desarrolladas estuvieron enfocadas en transmitir la experiencia chilena en materia de reforma de sistema penal mixto al sistema acusatorio, por lo cual concentraron en la realización de cursos, talleres, visitas *in situ* para observar directamente la operación del sistema acusatorio e Chile, así como la compilación de documentación empleada en el proceso chileno que pudiera servir de referencia para la implementación de la reforma en México.

Sin embrago, como se puede observar de manera detallada en la tabla subsecuente, no todos los productos contemplados se cumplieron a cabalidad. Existieron adecuaciones al proyecto original

que ocasionaron el replanteamiento de algunas actividades y la decisión de no llevar a cabo algunas otras, lo cual afectó la consecución de productos.

COMPARATIVO DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS Y REALIZADAS

TABLA 4

PRODUCTOS	ACTIVIDADES CONTEMPLADAS	ACTIVIDADES REALIZADAS
PRODUCTOS 1.Evaluación del Sistema de Justicia Criminal en México (SJCM) y de los Instrumentos del Sistema de Justicia Chileno que pueden ser útiles para el proceso de Reforma		 2) 1ra misión de Reconocimiento. Fecha del 20 al 22 de agosto. Se sostuvieron reuniones con diversas dependencias en México: Secretaría de Gobernación; Procuraduría General de la República (PGR). Dirección de Comunicación Social; Academia Nacional de Ciencias Penales, Procuraduría General de la República; Poder Judicial de la Federación; Tecnológico de Monterrey, Departamento Derecho; Embajada de Chile en México; Secretaría de Gobernación;
		 Secretaría de Seguridad Pública; Congreso de la Unión, Cámara de Diputados, Comisión de Justicia, Reunión con Diputados Cesar Camacho (PRI) y Yadhira Tamayo (PAN). Instituto de la Judicatura Federal. Recopilación y edición de materiales usados en el diseño, regulación implementación y evaluación de la Reforma Procesal Penal en Chile.
		No se encontró evidencia de la elaboración de un informe sobre la eficiencia del Sistema de justicia penal. Los informantes entrevistados señalaron que esta definición fue tomada en conjunto entre las contrapartes mexicana y chilena bajo la consideración de que era más importante iniciar con acciones de sensibilización y capacitación sin destinar tiempo y recursos a la elaboración de un diagnóstico inicial.

2. Asesoría al proceso de elaboración jurídica y Tramitación parlamentaria

Objetivo: Colaboración en la elaboración de marcos normativos

- Realización de 4 talleres de discusión: identificar los principios e instituciones más relevantes en el proceso penal a ser considerados en la Reforma. Dirigidos a: responsables jurídicos de elaborar los proyectos de código procesal penal, académicos, asesores parlamentarios, representantes del poder ejecutivo.
- Realización de 2 talleres: orientar y colaborar en el seguimiento y debate de los proyectos de códigos presentados en las legislaturas, ilustrar sobre experiencias comparadas. Dirigidos a: legisladores y asesores parlamentarios.

En el Informe de la Coordinación del Proyecto de septiembre de 2009 se señala lo siguiente:

"en lo concerniente a la asesoría al proceso de elaboración jurídica y tramitación parlamentaria, se desplegaron esfuerzos para fortalecer la actividad legislativa con la experiencia desarrollada en Chile, especialmente en el ámbito de atención de víctimas por parte del Ministerio Público y de los organismos policiales chilenos"

Por su parte, en el Informe de la Coordinación 2010, se señala:

"se desplegaron esfuerzos para fortalecer la actividad legislativa con la experiencia desarrollada en Chile, especialmente en lo relativo a la construcción de consensos políticos".

Sin embargo, no se encontró evidencia del tipo de esfuerzos o actividades que se desplegaron así como los productos que se obtuvieron en relación con la Asesoría al proceso de elaboración jurídica y Tramitación parlamentaria.

En entrevista con actores clave se señaló que no fue posible trabajar en este componente porque no existieron las condiciones ni el interés en la contraparte mexicana. Se solicitó que el proyecto se concentrara en los componentes 3 y 4. Esta información fue confirmada con informantes institucionales mexicanos, quienes señalaron que no había condiciones para realizar el trabajo con el Poder Legislativo.

3. Asesoría en los diseños de gestión y operacionales

Objetivo: Apoyar en la elaboración, costeo e implementación de los diseños organizacionales y de procesos.

- Realización de 4 talleres: identificación de temas críticos en la organización, administración y gestión procesal del sistema penal, entre otros temas. Dirigidos a contrapartes de autoridades Mexicanas.
- Realización de 4 talleres: estudiar los problemas que enfrenta la Reforma al proceso penal en México desde la

1) <u>Segunda Misión, 6 al 10 de octubre</u> (Ciudad de México)

Reuniones (20) con diversas instituciones en las cuales se transmitieron experiencias e información sobre el proceso de Reforma chileno.

2) <u>Curso de Capacitación de jueces</u> <u>mexicanos en el proceso de Reforma</u> <u>procesal penal chileno,</u>

Fecha 8 al 19 de junio de 2009, Santiago de Chile.

óptica de la gestión y administración. Dirigido a expertos chilenos y mexicanos. Impartido a cuarenta jueces mexicanos, federales y pertenecientes a entidades estaduales, en torno a los lineamientos generales de la Reforma procesal penal vigente en Chile.

3) <u>Taller de planificación operativa</u> <u>Fecha: 14, 15 yl 16 de julio de 2009, en Ciudad</u> <u>de México.</u>

Con el propósito de compartir experiencias sobre la implementación de la Reforma al Sistema de Justicia Penal y facilitar un proceso de reflexión de cada Entidad Federativa.

Dirigido a autoridades administrativas y judiciales de Aguascalientes, Tabasco, Guanajuato y Yucatán, además de las autoridades de la Secretaría Técnica para la implementación.

4) Curso de Capacitación de procuradores (fiscales) mexicanos en el proceso de Reforma procesal penal chileno,
Fecha: 31 de agosto al el 11 de septiembre 2009, Santiago de Chile.

Dirigido a veinticuatro procuradores, pertenecientes a distintas entidades federales y federativas del país, en torno a los lineamientos generales de la Reforma procesal penal vigente en Chile.

 Sensibilización de autoridades, capacitación de operadores en el nuevo sistema, concertación política y construcción de consensos Objetivo: Promover consensos entre las principales corrientes políticas de México hacia la necesidad de la Reforma.

- Seminario con actores de alto nivel: representantes de partidos políticos, representantes de alto nivel del equipo técnico de la Presidencia de la República, Procurador General de la República, Secretario de Seguridad Pública y de Gobernación, representantes de la policía, autoridades del Poder Judicial, representante de ambas Cámaras.
- Publicación de los resultados del Seminario
- Observación en terreno de parlamentarios mexicanos sobre el funcionamiento de la Reforma en Chile: realización de talleres y reuniones con actores institucionales chilenos de la

3) <u>Visita de autoridades mexicanas a Chile 29</u> <u>de marzo al 3 de abril de 2009 (Santiago</u> de Chile)

Participaron treinta y cinco autoridades de primer nivel tanto del Estado Federal (Suprema Corte de Justicia, Consejo de la Judicatura, Secretaría Técnica de Implementación y Gobernación), como de las entidades federativas de México. Objetivo: conocer directamente la experiencia chilena para extraer buenas prácticas aplicables en México.

 Tercera Misión: Taller de Sensibilización de Actores en Reforma Procesal Penal, México D.F., 1 al 3 de diciembre de 2008.

Realización de taller con periodistas y enlaces de comunicación de la Procuraduría General de la República (PGR). Temas: la Reforma vista desde los medios de comunicación, diseño,

SEGUNDA ETAPA noviembre d	Reforma. e 2009 a 30 de junio de 2010	puesta en marcha, capacitación y difusión de la Reforma procesal penal No se encontró evidencia de la realización en la primera fase del proyecto del seminario con actores de alto nivel ni de la publicación de los resultados del mismo. Como se verá a continuación se hizo un Seminario pero como parte de los productos de la segunda fase.
COMPONENTE	PRODUCTOS CONTEMPLADOS	PRODUCTOS REALIZADOS
Asesoría en los diseños de gestión y operacionales	 Un taller de planificación Operativa. Objetivo: elaborar en conjunto con los representantes de entidades federativas un plan detallado de trabajo para llevar a cabo el diseño, tramitación legal, implementación y evaluación de resultados de la Reforma. Curso en Chile, dirigido a 20 defensores públicos mexicanos sobre lineamientos generales de la Reforma vigente en Chile Visita de autoridades mexicanas del sistema judicial a Chile para conocer el proceso chileno. 	1. Taller de Planeación 12-14 de mayo de 2010 Ciudad de México Propósito: compartir experiencias sobre la implementación de la Reforma Al Sistema De Justicia Penal y facilitar un proceso de reflexión de cada Entidad Federativa para la planeación estratégica de un cambio institucional de tipo sistémico. Estados: Tamulipas, SLP y Campeche. 2. Curso a Defensores. Fecha del 18 al 29 enero de 2010. Santiago de Chile 25 participantes. Objetivo principal fortalecer el proceso de modernización judicial en México en el ámbito de la justicia criminal, mediante el traspaso de experiencia y asesoría de expertos chilenos en los ámbitos de la investigación criminal y aspectos asociados tales como formalización, análisis de caso, audiencias y preparación de juicio oral. Este taller incluye también pasantías presenciales con los operadores y autoridades del sistema.
Sensibilización de autoridades, capacitación de operadores en el nuevo sistema, concertación política y construcción de consensos	 Misión de autoridades judiciales de alto nivel en México, con participación de la Suprema Corte Chilena Seminario Internacional en junio de 2010 	 3) Visita a México del Presidente de la Corte Suprema de Justicia de Chile y altos funcionarios judiciales chilenos. 31 de mayo al 4 de junio de 2012 4) Seminario internacional "la Reforma procesal penal y su implementación: el caso de México y Chile" 28 y 29 de octubre de 2010

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 1) Plan de trabajo del proyecto con indicadores
- Informe anual presentado por el coordinador. Debe contener: logros y efectos del proyecto, a partir de consultar a interesados y beneficiarios 2009 y 2010
- Evaluación del rendimiento de la gestión del proyecto y definición de estrategias a futuro (IAP). Oficina de PNUD en chile.
- 4) Informe final del proyecto: realización de un taller con todas las partes involucradas. Discutir sobre resultados y efectos directos del proyecto y lecciones aprendidas. Resultados se documentarán y difundirán.

- Se contó con evidencia del Plan de Trabajo, el cual cuenta con información muy general y sin la adecuada calendarización.
- El Coordinador del Proyecto elaboró informes anuales, pero no contaron con logros y efectos del proyecto, a partir de consultar a interesados y beneficiarios.
- 3) No se encontró evidencia de la Evaluación del rendimiento de la gestión del proyecto y definición de estrategias a futuro (IAP). No del informe final del proyecto, con los resultados de la realización de un taller con todas las partes involucradas, para discutir sobre resultados y efectos directos del proyecto y lecciones aprendidas.

FUENTE: Elaboración propia con base en información proporcionada por la Oficina de PNUD Chile y por la SETEC.

A partir de la información anterior, se identifica el incumplimiento en la realización de las siguientes actividades relevantes:

1) Elaboración del Informe inicial sobre la Eficiencia del Sistema de Justicia Penal Mexicano

El Informe inicial, contemplado en el marco del Producto 1, tenía el propósito de analizar, entre otros aspectos, la eficiencia del sistema de justicia penal mexicano, la organización y gestión de los Tribunales, el grado de oralidad, situación de la víctima frente a procedimientos penales, referencia a la presunción de inocencia y el rol de recursos procesales; ello con la finalidad de contar con un diagnóstico inicial que sirviera de punto de partida para el desarrollo del conjunto de acciones contempladas. Sin embargo, dicho análisis no fue realizado. Desde la visión de las personas que participaron directamente en el desarrollo del proyecto esto fue así porque la contraparte mexicana solicitó que el proyecto se enfocara directamente en la realización de las actividades de sensibilización y capacitación, bajo la consideración de que era necesario fortalecer la receptividad hacia la Reforma que se percibía complicada y poco aceptada. Es necesario señalar que no se cuenta con la documentación que formalice esta decisión.

2) Talleres contemplados en el componente de Asesoría al proceso de elaboración jurídica y Tramitación parlamentaria.

Los talleres contemplados en el Producto 2 de *Asesoría al proceso de elaboración jurídica y tramitación parlamentaria* que se pretendían dirigir a responsables jurídicos de elaborar los proyectos de código procesal penal, académicos, legisladores, asesores parlamentarios y representantes del poder ejecutivo, no fueron realizados. De acuerdo con la información proporcionada por las personas que participaron directamente en el desarrollo del proyecto esta situación obedece a que no existió interés manifiesto por parte del poder legislativo, por lo cual la contraparte mexicana solicitó que el proyecto se concentrara en los Modelos de Gestión y en Sensibilización (productos 3 y 4). Al igual que en el caso anterior, no se cuenta con documentación que formalice esta decisión.

"La verdad es que nosotros nos concentramos en los productos 3 y 4 fundamentalmente". Informante operativo, entrevista.

3) Seminario con actores de alto nivel y la publicación de los resultados del mismo contemplados para la primera etapa del proyecto.

Por lo que respecta al Seminario con actores de alto nivel y la publicación de los resultados del mismo contemplados para el Producto 4, estas actividades estaban programadas para realizarse en la primera etapa del proyecto, sin embargo, es hasta la segunda etapa del proyecto que se realizó un Seminario internacional denominado "la Reforma procesal penal y su implementación: el caso de México y Chile", sin que exista una justificación documentada de su no realización en la primera etapa. Asimismo, es importante señalar que no se llevó a cabo la publicación de sus resultados.

Es necesario señalar, que una de las principales razones por la cuales no fueron alcanzados los productos originalmente planteados en el proyecto, ni en cantidad ni en los términos definidos, es que el proyecto se diseñó por el equipo impulsor en Chile, sin la suficiente discusión con la contraparte mexicana por lo cual, desde el inicio de la ejecución del proyecto tuvieron que adaptarse las actividades y productos a las condiciones, necesidades y prioridades planteadas por la contraparte mexicana en las primeras misiones de trabajo.

"Nosotros diseñamos estos cuatro productos pero la verdad es que en la práctica nos concentramos mucho más en algunos de ellos que en todos... un poco a requerimiento de las autoridades mexicanas. Particularmente por lo que se refiere al objeto 1 fue el que menos abordamos por que se estimó que ya estaba bastante avanzado [en diagnósticos] y que ya estaba bueno de diagnósticos... en el caso del producto 2, no era visto como una necesidad tan imperiosa del proceso mexicano... por la cultura mexicana hay una cierta resistencia a la importación de modelos por lo cual hubo resistencias a realizar trabajo con el legislativo además de que la Reforma ya se había aprobado a nivel federal... las autoridades mexicanas nos pidieron entonces que nos concentráramos en dos temas que ni siquiera aparecen desarrollados como productos, uno es de los modelos de gestión y en segundo lugar en sensibilización y específicamente en traer gente [de México] a Chile y que esa gente pudiera ver insitu como funciona el modelo chileno". (Informante operativo del proyecto, entrevista)

"Se modificó el proyecto original por la necesidad de aterrizar el proyecto a la realidad y las necesidades mexicanas" (informante, contraparte mexicana, entrevista)

Adicionalmente, la definición de las distintas actividades y productos fue realizada a partir de consideraciones desde el equipo impulsor chileno sin tener como base un diagnóstico de la condición, situación y necesidades mexicanas en torno a la Reforma. Por lo cual el proyecto debió adaptarse sobre la marcha.

En complemento de lo anterior, el diseño del proyecto no partió de una planeación integral sólida. Si bien se cuenta con un documento en el que se expresan el objetivo general, los productos y actividades que se pretenden generar en el proyecto, así como con una matriz denominada Marco de Resultados y Productos, dicho documentos no representa un marco lógico integral de resultados esperados en los distintos niveles de ejecución, con objetivos articulados que resulten de la identificación y priorización de las principales necesidades y problemas a los que intenta responder el proyecto, pues en ningún caso se parte de un diagnóstico que identifique tales necesidades y problemas.

A la par de esta insuficiente planeación, de acuerdo con información proporcionada por informantes, así como se deprende de la información documental analizada, las actividades concretas que se realizaron a lo largo del proyecto fueron emergiendo entre las contrapartes mexicana y chilena en el mismo desarrollo del proyecto. Siendo el eje articulador de las acciones la

orientación de centrarse en los modelos de gestión y en acciones sensibilización respecto de los aportes de la Reforma.

Como se expresa en la siguiente cita, sobre el desarrollo mismo del proyecto de hicieron las adecuaciones, priorizando aquellas actividades de capacitación en las cuales la experiencia chilena fuera más sólida, aunque estas definiciones no respondieron a una visión de resultados a largo plazo ni se plasmaron formalmente en un replanteamiento del proyecto.

"Se vislumbró desde un principio las actividades de capacitación, se hizo una especie de priorización [de actividades] sobré [la base de] qué eran fuertes los chilenos y en esa medida se fueron definiendo las actividades... la SETEC nunca se vislumbró como tal qué resultados se querían a obtener a largo plazo... sí se sabía que se necesitaba el apoyo en el proceso de Reforma... el proyecto original como tal no fue adaptado formalmente a lo que se adecuó desde México pero en la práctica se fueron haciendo las adecuaciones" (informante, contraparte mexicana, entrevista)

Un aspecto que se deprende de los problemas de planeación y diseño del proyecto señalados con anterioridad es que no estuvo definido desde el principio el perfil de las y los beneficiarios considerados para cada actividad, así como otro tipo de definiciones importantes referidos a criterios de participación, como por ejemplo la conveniencia de que los beneficiarios participaran en distintas de las actividades contempladas a fin de generar procesos más sólidos de capacitación o sensibilización. De acuerdo con información proporcionada por actores clave en el proceso no existió como tal un perfil completo y formal para la inclusión de participantes. Existieron algunas definiciones al respecto que orientaron la selección, pero estas fueron muy generales y sin procesos que garantizaran su cumplimiento.

"Se definía un perfil mínimo... por ejemplo: que sea un juez... cosas muy generales... habían muchas cosas que se daban por sentadas ... y otras en las que la SETEC ya definitivamente terminaba tomando la decisión ya de qué se necesitaba... pero no siempre se cumplía, cada órgano tomaba su decisión, y a la mejor no siempre era la persona que llevaba el liderazgo del tema de la Reforma en el estado."

"Sin buscarlo, se dio el caso de que en algunas entidades participaran las mismas personas en las actividades pero no siempre se daba, cada actividad estaba más bien dirigida a perfiles diferentes... en esa parte sí no hubo como una planeación estratégica... íbamos como al día"

Ahora bien, de acuerdo con el Marco de Resultados del Proyecto el Resultado esperado a nivel de Producto es:

Creación de espacios para el intercambio de mejores prácticas entre gobiernos de América Latina y el Caribe.

A partir del análisis de las actividades realizadas se puede concluir que efectivamente se generaron espacios de intercambio mediante los cuales expertos chilenos que participaron directamente en el proceso de Reforma del sistema de justicia panal en ese país transmitieron su experiencia a actores mexicanos clave en el proceso de Reforma mexicano.

¿Se obtuvieron los efectos previstos, especialmente el fortalecimiento de la cooperación sursur?

Es importante señalar que, como fue detallado en el método de trabajo, dados los alcances de la evaluación definidos por el PNUD, la valoración de los efectos generados por el proyecto, se planteó llevar a cabo básicamente a partir de las percepciones de las y los operadores y actores claves del proyecto, así como del análisis de los informes generados por la coordinación del proyecto; sin contemplar trabajo en campo directamente con beneficiarios.

Antes de presentar los resultados, es necesario señalar que los informes generados por la coordinación del proyecto no incluyeron la valoración de los logros y efectos del proyecto, a partir de consultar a interesados y beneficiarios (como estaba previsto en el proyecto), lo cual, aunado a la restricción de hacer trabajo de campo con beneficiarios, representó una limitación importante en la posibilidad de esta consultoría de contar con información sustantiva que le permitiera hacer una valoración de los efectos. Por lo anterior, lo que a continuación se presenta deriva del análisis de la información documental a la cual tuvo acceso así como de información proporcionada por actores clave que participaron de alguna manera en el impulso u operación del proyecto.

De acuerdo con el documento de formalización del proyecto, se puede desprender que el resultado esperado a nivel de efecto (sin que esté definido explícitamente como tal) se articula

con la *Consolidación de las Instituciones Democráticas* y el indicador que se ha definido desde PNUD para valorarlo es: *Chile se consolida como cooperante de países de ingresos medios*.¹⁰

En ese marco de definición, a partir de las actividades desarrolladas se puede deducir que efectivamente el proyecto contribuyó al avance en la consolidación de Chile como cooperante de países de ingresos medios, pues mediante la implementación de acciones de capacitación, sensibilización y asistencia técnica Chile ha cooperado con México en el desarrollo de un proceso estratégico en la impartición de justicia de ese país.

Asimismo, el hecho de que el proyecto se hubiera extendido a una segunda etapa y que actualmente se esté valorando la replicación de una tercera es muestra de que se identifica la importancia de Chile como país cooperante en el proceso de Reforma, por lo cual el gobierno mexicano se ha mostrado interesado en seguir recibiendo apoyo.

Desde la mirada de las personas que participaron en el desarrollo del proyecto esta cooperación de Chile a México si bien ha sido importante se percibe como limitada, pues tanto el número de acciones programadas como el número de personas que participaron fueron insuficientes para garantizar una contribución de mayor transcendencia en el proceso de Reforma mexicano.

¿Qué efectos no esperados se lograron con la implementación del proyecto, y cuál es su relación con los productos?

A partir del análisis de la información así como de la opinión de las personas informantes, los principales efectos que generó el proyecto y que no estaban explícitamente declarados son:

1) Disminuir la resistencia de ciertos actores mexicanos respecto de la Reforma al Sistema Penal, lo cual permitió facilitar el camino hacia la transición. Este efecto fue obtenido sobre todo a partir del desarrollo de tres tipos de actividades: a) sensibilización en actores de alto nivel de responsabilidad en el Estado Mexicano orientados a una mayor comprensión de las ventajas de un sistema penal acusatorio, b) observación directa *in situ* de la gestión del sistema acusatorio en Chile y c) reuniones binacionales de alto nivel en las que se logró un diálogo directo entre actores institucionales del Gobierno Mexicano y del Gobierno Chileno.

_

¹⁰ Cabe hacer de nueva cuenta la aclaración de que este indicador definido en el proyecto, responde más bien a un resultado esperado (N° 34) en el Proyecto País, sin embargo es un punto de referencia obligado en el proceso de evaluación, por lo cual es retomado.

"Desmitificar negatividades [hacia la Reforma] en actores clave, eso fue lo más visible de la contribución" (informante, contraparte mexicana, entrevista)

2) Fortalecer a la instancia mexicana responsable de operar la articulación de acciones entre los tres poderes de la unión para la implementación de la Reforma del sistema de justicia penal mexicano (Secretaría Técnica de Consejo de Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal –SETEC-), lo cual ha facilitado el cumplimiento de sus atribuciones. Este efecto se logró por medio de la realización de actividades en el marco del proyecto, las cuales fueron básicas para posicionar a la SETEC entre actores de los distintos poderes (sobre todo ejecutivo y judicial) pues, dada la insuficiencia de recursos propios, la realización de las acciones del proyecto permitió una mayor capacidad de interlocución por parte de la SETEC con actores institucionales relevantes en el proceso de Reforma, como los Tribunales Superiores de Justicia locales, las Procuradurías de Justicia y las defensorías públicas, lo cual fue además estratégico por coincidir la implementación del proyecto con el momento de surgimiento de dicha instancia.

"Para SETEC el proyecto sí nos allanó el camino en un momento en que SETEC salió a la luz pública..., con muchas cosas en contra y sin recursos, ... gracias al proyecto pudimos hacer misiones de alto nivel e ir convenciendo gente en torno a la Reforma.. nos sirvió para posicionarnos entre autoridades locales y federales" (informante, contraparte mexicana, entrevista)

3) Facilitar y consolidar el proceso de Reforma en lagunas entidades federativas de la República Mexicana a partir de fortalecer capacidades de personas responsables de la impartición de justicia en distintos Tribunales Superiores de Justicia Estatales. Este efecto se logró a partir de brindar información, capacitación, compartir experiencias, metodologías y herramientas exitosas y probadas, que se desprenden de la experiencia chilena. Este efecto está directamente relacionado con el desarrollo de los siguientes tipos de actividades: a) Cursos de Capacitación, b) Talleres de planeación y c) Recopilación y edición de materiales usados en el diseño, regulación implementación y evaluación de la Reforma Procesal Penal en Chile.

En este último punto es importante señalar que, aunque se identifica como un posible efecto, como fue expresado por las distintas personas informantes, no es factible conocer

si los conocimientos y capacidades adquiridas por las personas participantes fueron utilizados y se tradujeron en cambios adoptados por los mismos, pues como se va a detallar más adelante, el proyecto no contempló un ejercicio de seguimiento que permitiera identificar la aplicación de estos conocimientos y capacidades en sus ámbitos de incidencia.

Existe la percepción desde la contraparte mexicana de que a partir de los talleres de capacitación y las acciones de sensibilización, los Tribunales Superiores de Justicia de las entidades federativas en las que existieron personas que participaron en las actividades mostraron mayores facilidades para transitar exitosamente hacia la Reforma, pero no hay evidencia de que efectivamente su participación en las actividades del proyecto hayan sido un factor determinante, pues a la par han existido diversas actividades de capacitación y formación impulsadas por las mismas autoridades mexicanas.

¿La estrategia de alianza de la intervención con actores institucionales fue efectiva?

La implementación del proyecto por parte de PNUD Chile se llevó a cabo mediante la vinculación directa con la Secretaría de Gobernación, en un principio a través de la Secretaría Técnica de la Implementación de las Reformas Constitucionales en Materia de Seguridad y Justicia Penal y posteriormente (marzo de 2009) a través de la SETEC. A partir de su creación, esta instancia fungió como contraparte mexicana en toda la ejecución del proyecto, por lo cual participó directamente en la definición de las acciones, en la vinculación con otros actores institucionales para la realización de las mismas así como en apoyo en la organización.

Si bien existió un lapso (noviembre de 2008 a marzo de 2009) en el cual se vieron detenidas las actividades del proyecto en México por dos sucesos externos de alto impacto, el primero la trágica muerte de Vasconcelos, quien era el titular de la contraparte mexicana, y el segundo, por el surgimiento de la epidemia H1N1 que ocasionó cierta parálisis en la actividad pública mexicana, en general la coordinación entre las contrapartes chilena y mexicana fluyó de manera oportuna, facilitando la articulación con un conjunto de actores institucionales, sobre todo del Poder Judicial de la Federación, de los Poderes Judiciales en las entidades de la República y de la Procuraduría General de la República.

Aunque es necesario señalar que la articulación con el Poder Legislativo fue difícil, por lo cual prácticamente no participó en las actividades del proyecto. A decir de la coordinación del proyecto, esta ausencia se explica, por un lado, porque la Reforma constitucional ya había sido aprobada cuando el proyecto inicia, por lo cual se valoraba un tanto innecesaria su participación, y por el otro, porque existió un bajo interés en el Legislativo ante el relevo de otros temas que se consideran prioritarios, como el combate a la inseguridad.

A partir del análisis de la información, podemos señalar que la alianza entre PNUD Chile con actores institucionales mexicanos fue efectiva, lo cual es constatado por el hecho de de que se llevaron a cabo de manera eficiente las acciones concertadas, así como por la participación en distintas actividades de actores de alto nivel en los gobiernos de ambos países, lo cual permitió potenciar los efectos del proyecto al visibilizar sus acciones e incidir en la sensibilización de personas con plenas capacidades para la toma de decisiones.

¿Cómo se ha incorporado el enfoque de género a la iniciativa? ¿Ha aumentado la eficacia de la misma?

El proyecto no incorporó el enfoque de género ni en su diseño ni en la ejecución, esto queda evidenciado a partir de los siguientes hechos:

- 1) No parte de un diagnóstico con perspectiva de género respecto de la situación mexicana en torno al proceso de Reforma del sistema de justicia penal, que permita identificar las necesidades e intereses de las mujeres y los hombre en torno a la Reforma (sobre todo en su calidad de actores pertenecientes a instituciones implementadores) así como las desigualdades de género que pueden enfrentar las y los impartidores de justicia para asumir el proceso de transformación.
- 2) No incluye acciones tendientes a responder a las necesidades e intereses diferenciados por sexo ni a avanzar en la erradicación de las desigualdades de género en materia de capacitación y formación de las personas directamente involucradas en la Reforma.
- 3) No contiene acciones afirmativas encaminadas a acelerar la igualdad de capacidades de las mujeres y los hombres para enfrentar el proceso de Reforma.

¿Cuáles fueron los factores internos y externos que influyeron en el logro de los productos y efectos?

Los principales factores positivos que influyeron en logro de los productos y efectos fueron:

Internos:

- La participación de un equipo consultor por parte de PNUD Chile con amplia experiencia y
 conocimiento del proceso de Reforma en Chile, lo cual facilitó la transmisión de la
 experiencia, la vinculación con actores clave en el proceso chileno, así como la
 identificación y compendio de insumos documentales básicos.
- La oportunidad en la coordinación y comunicación entre las contrapartes chilena y mexicana lo cual facilitó el arribo a acuerdos y la concreción de acciones.
- La posibilidad de que actores mexicanos observaran in situ los procesos y ventajas del Sistema Penal Acusatorio en Chile.
- La flexibilidad en la ejecución de las acciones del proyecto que permitió la adaptación del proyecto a las necesidades mexicanas, aunque esta adaptación tiene la debilidad de no haberse realizado con la adecuada formalización y planeación estratégica.

Externos

- La vinculación con la Comisión Nacional de Tribunales Superiores de Justicia de los Estados
 Unidos Mexicanos, lo que facilitó la articulación y participación de Tribunales Superiores
 de Justicia de las entidades federativas.
- Conformación de la SETEC, lo cual proporcionó un mejor marco para forjar una alianza estratégica entre PNUD Chile y el gobierno mexicano.
- La participación coordinada de instituciones clave en la cooperación binacional como la Agencia de Cooperación Internacional Chilena (AGCI) dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores Chileno; la Embajada de México en Chile y el PNUD.
- La participación de actores de primer nivel de decisión, tanto mexicanos como chilenos, en diversas actividades programadas.

Por su parte, los factores que limitaron la consecución de productos y efectos fueron:

Internos:

- La falta de un diagnóstico inicial sobre el estado de la cuestión en materia de los avances en la Reforma al Sistema Penal así como del contexto político e institucional mexicanos que permitiera identificar resistencias, prioridades y posibilidades de acción, lo cual era una base fundamental para definir una estrategia factible y enfocada a incidir de manera más sólida en el fortalecimiento del proceso de Reforma.
- La carencia de una concertación inicial de acciones entre las contrapartes chilena y mexicana que, a partir del diagnóstico inicial, sentara las bases del diseño del proyecto. Esta carencia suscitó modificaciones importantes a las actividades respecto del proyecto inicial lo que redundó de facto en la modificación del proyecto mismo, pues dos de los productos definidos (el 1 y el 2) no fueron llevados a cabo. Sin que se hubiera efectuado un adecuado rediseño del proyecto.
- La insuficiencia en la planeación estratégica del proyecto, lo cual ocasionó la falta de articulación entre las distintas actividades realizadas, así como dificultades para el adecuado seguimiento estratégico de las mismas. La mayoría de las actividades se fueron definiendo sobre la ejecución del propio proyecto sin una base de planeación estratégica que obedeciera a un diagnóstico y a un diseño propicio orientado a potenciar los posibles impactos del proyecto.
- No articular acciones de manera más consistente con PNUD México, lo cual limitó una mayor capacidad de interlocución institucional.

Externos

• La resistencia de algunos actores institucionales clave como el Consejo de la Judicatura Federal y el Poder Legislativo Mexicano a participar en las acciones del proyecto. Dicha resistencia derivó, entre otros aspectos, de resistencias al proceso mismo de Reforma, de la priorización de otros temas nacionales, de la resistencia a la adopción de modelos "exportados", así como de problemas de interlocución de la misma SETEC derivados de su arranque como instancia encargada de la articulación de acciones en torno a la Reforma entre los distintos poderes de la unión.

2) Eficiencia.

En la dimensión de eficiencia se valoró la relación entre las acciones, actividades, bienes y productos generados (resultados alcanzados) y los insumos o recursos utilizados. Interesó valorar si la cantidad de recursos financieros y humanos dispuestos para la implementación y seguimiento del proyecto fueron adecuados para alcanzar los resultados esperados, así como la pertinencia en el adecuado uso de los mismos.

Preguntas:

¿Los recursos financieros destinados a la implementación y seguimiento del proyecto en sus cuatro vertientes y dos etapas son adecuados a la luz de los resultados alcanzados?

En total, al proyecto le fueron asignados \$757,135.00 (setecientos cincuenta y siete mil ciento treinta y cinco dólares) es sus dos etapas:

TABLA 5
RECURSOS ASIGNADOS

ETAPA	MONTO
	(DÓLARES)
PRIMERA	492,135.00
SEGUNDA	265,000.00
TOTAL	757,135.00

FUENTE: Elaboración propia con base en información proporcionada por la Oficina de PNUD Chile.

De acuerdo con la percepción de las distintas personas que participaron en la ejecución del proyecto, los recursos fueron suficientes para la realización de las acciones contempladas, pues permitieron que se llevaran a cabo sin contratiempos y de manera oportuna.

De conformidad con los informes financieros proporcionados, de estos recursos en total se gastaron \$730,638.61 dólares (96% de los programados) de acuerdo con el desglose de la tabla siguiente, en la cual se observa que los mayores montos de gastos están asociados a los traslados

y viáticos, así como al pago de servicios profesionales, lo cual corresponde a las características mismas del proyecto.

TABLA 6

DESGLOSE DE RECURSOS EROGADOS

Concepto	2008	2009	2010	2011	Total
Consultorías	\$6,150.00	\$17,458.01	\$27,056.48	\$2,000.00	\$52,664.49
Consultorías parciales	\$ -	\$4,717.49	\$6,750.00	\$ -	\$11,467.49
Contratos de las personas que brindan servicios	\$45,162.00	\$89,578.90	\$29,780.49	\$ -	\$164,521.39
Boletos de viajes internacionales	\$60,891.75	\$63,360.83	\$67,257.06	\$ -	\$191,509.64
Viáticos internacionales	\$7,110.00	\$49,524.00	\$40,055.00	\$ -	\$96,689.00
Diversos	\$10.34	\$11,491.80	\$4,750.24	\$9.19	\$16,261.57
Costos de Recuperación PNUD	\$2,386.48	\$6,378.71	\$4,849.00	\$40.17	\$13,654.36
Gastos administrativos	\$6,085.53	\$16,265.83	\$12,349.19	\$102.47	\$34,803.02
Viáticos locales	\$ -	\$10,955.00	\$ -		\$10,955.00
Viáticos MTG	\$ -	\$53,267.00	\$ -		\$53,267.00
Viajes/Otros	\$ -	\$14,253.15	\$60,703.69		\$74,956.84
Svc Co-Comercio y Negocios Serv	\$ -	\$3,343.68	\$5,782.02		\$9,125.70
Franqueo y valija	\$ -	\$2.19	\$ -		\$2.19
Publicaciones	\$ -	\$985.99	\$ -		\$985.99
Pérdida realizada	\$ -	\$0.19	\$0.04		\$0.23
Ganancias no realizadas	\$ -	-\$194.64	-\$30.66		-\$225.30
Total	\$127,796.10	\$341,388.13	\$259,302.55	\$2,151.83	\$730,638.61

FUENTE: Elaboración propia con base en información proporcionada por la Oficina de PNUD Chile.

Los costos de administración del proyecto ascendieron al 7% del monto total, lo cual representa una proporción aceptable ampliamente referida por proyectos de este tipo.

Sin embargo, como fue señalado en apartados anteriores, los productos y actividades originalmente definidos fueron modificados en el transcurso del desarrollo del proyecto, por lo cual se alcanzaron menos productos y se llevaron a cabo menos actividades de las que se tenían contempladas, aunque el gasto originalmente destinado al proyecto se mantuvo, sin que se conozca las medidas específicas que se tomaron ante esta situación. Lo cual, como será detallado líneas abajo, repercute directamente en la eficiencia del proyecto pues con los mismos recursos programados se llevaron a cabo menos actividades y se generaron menos productos.

Como se muestra en la siguiente tabla, en total (incluyendo las 2 etapas) se programaron 25 actividades sustantivas, a fin de cumplir con los 6 productos definidos. De acuerdo con los lineamientos administrativos y presupuestales de PNUD se hizo una programación de recursos por producto, no por actividad (salvo en algunos casos específicos que se señalan posteriormente), por lo cual no es posible conocer el monto presupuestado para cada una de las actividades programadas. A continuación se muestra el desglose presupuestal existente.

TABLA 7
ACTIVIDADES PROGRAMADAS Y RECURSOS POR ACTIVIDAD

PROPUSTOS					
PRODUCTOS	ACTIVIDADES	MONTO DE RECURSOS			
		PRESUPUESTADOS			
		DÓLARES			
1.Evaluación del Sistema de	1) Misión Inicial de Reconocimiento	TOTAL PARA EL PRODUCTO:			
Justicia Criminal en México					
(SJCM) y de los	2) Elaboración de informe sobre la	\$76,430.00			
Instrumentos del Sistema	eficiencia del Sistema de justicia	<i>γ</i> , 0, 130.00			
de Justicia Chileno que	penal Mexicano				
•	· ·				
pueden ser útiles para el	3) Análisis de la experiencia de la				
proceso de Reforma	Reforma procesal Chilena:				
	identificar instrumentos				
	utilizados que puedan ser				
	utilizados y adaptados al caso				
	mexicano.				
	TOTAL 3 ACTIVIDADES				
2. Asesoría al proceso de	1) Realización de 4 talleres de	TOTAL PARA EL PRODUCTO:			
elaboración jurídica y	discusión				
Tramitación parlamentaria	2) Realización de 2 talleres	\$ 80,850.00			
	<i>'</i>	' '			
	TOTAL 6 ACTIVIDADES				

3. Asesoría en los diseños de gestión y operacionales	1) Realización de 4 talleres: identificación de temas críticos en la organización, administración y gestión procesal del sistema penal, entre otros temas. Dirigidos a contrapartes de autoridades Mexicanas. 2) Realización de 4 talleres: estudiar los problemas que enfrenta la Reforma al proceso penal en México desde la óptica de la gestión y administración. Dirigido a expertos chilenos y mexicanos.	TOTAL PARA EL PRODUCTO: \$ 80,850.00
	TOTAL 8 ACTIVIDADES	
4. Sensibilización de autoridades, capacitación de operadores en el nuevo sistema, concertación política y construcción de consensos	1) Seminario con actores de alto nivel 2) Publicación de los resultados del Seminario 3) Observación en terreno de parlamentarios mexicanos sobre el funcionamiento de la Reforma en Chile: realización de talleres y reuniones con actores institucionales chilenos de la Reforma. TOTAL 3 ACTIVIDADES	TOTAL PARA EL PRODUCTO: \$254,005.00
SEGUNDA ETAPA		
5. Asesoría en los diseños de gestión y operacionales	 Un taller de planificación Operativa. Curso en Chile, Visita de autoridades mexicanas del sistema judicial a Chile TOTAL 3 ACTIVIDADES 	TOTAL PARA EL PRODUCTO: \$137,800.00
6. Sensibilización de autoridades, capacitación de operadores en el nuevo sistema, concertación política y construcción de consensos	Misión de autoridades judiciales de alto nivel en México, con participación de la Suprema Corte Chilena Seminario Internacional en junio de 2010 TOTAL 2 ACTIVIDADES	TOTAL PARA EL PRODUCTO: \$127,200.00

FUENTE: Elaboración propia con base en información proporcionada por la Oficina de PNUD Chile.

Es relevante destacar por los montos asignados, dos de las actividades que no fueron llevadas a cabo: por un lado el informe sobre la eficiencia del Sistema de Justicia penal Mexicano (diagnóstico), al cual le fueron asignados \$61,530.00 dólares, y el Seminario con actores de alto nivel incluyendo la publicación de resultados, para el cual se destinaron originalmente \$254,005.00 dólares. En el caso de diagnóstico definitivamente no se llevó a cabo, y en el caso del Seminario se realizó uno pero durante la segunda etapa del proyecto (se desconoce si en los mismos términos que el planteado originalmente), para la cual también fueron asignados recursos adicionales.

Dado el hecho de que prácticamente se ejercieron todos los recursos destinados al proyecto, y que no se agregaron actividades adicionales, es de suponer que existió una reasignación de recursos entre las actividades no realizadas y aquellas que efectivamente se llevaron a cabo. Sin embargo, como ha sido comentado con anterioridad, no es posible valorar la eficiencia de esta reasignación, pues no se cuenta con información respecto del monto de recursos que finalmente fue erogado por cada una de las actividades, pues de acuerdo con el esquema administrativo y financiero del PNUD tanto la asignación como el seguimiento de recursos no se lleva a cabo por actividad.

A partir de la información disponible, y con la finalidad de contar con algún dato de referencia que pueda servir para valorar la pertinencia de los recursos ejercidos a la luz de las actividades efectivamente realizadas, se puede estimar de manera general un gasto promedio por actividad de \$63,094.58 dólares (considerando el recurso total destinado al proyecto e incluyendo el 7% de gastos administrativos).

Tomando en cuenta los objetivos plantados en las actividades y el número de personas participantes se puede considerar que el monto anterior es un gasto adecuado en virtud de algunas de estas actividades implicaron el traslado y estancia de mexicanos/as a Chile lo cual eleva la necesidad de utilización de recursos. La experiencia de observar *in situ* el sistema penal acusatorio en Chile fue sumamente importante en la sensibilización y capacitación de actores mexicanos, por lo cual se considera como un gasto justificado.

Sin embargo, se carece de información suficiente que permita emitir una valoración detallada del uso de los recursos, pues no fueron definidos inicialmente indicadores orientados a un seguimiento puntual del uso de los recursos desde el punto de vista de la eficiencia, por lo cual no

se cuenta con información importante como el número de beneficiarios/as por actividad, los recursos ejercidos por producto, entre otra. No obstante estas limitaciones, a partir de los datos disponibles es posible afirmar que en términos generales el proyecto mostró una baja eficiencia, como se muestra a continuación:

Para contar con una referencia de la eficiencia del programa, a partir de la información disponible, definimos el siguiente indicador:

$$E = \left(\frac{\% A}{\% R}\right) * 100$$

En donde

E= Eficiencia

% A= Porcentaje de actividades realizadas

% R= Porcentaje de recursos financieros ejercidos

Valores de referencia:

Igual a 1 Eficiencia

Mayor a 1 Alta Eficiencia

Menor a 1 Baja Eficiencia

Valor del indicador:

$$E = \frac{48.0\%}{96.5\%} = 49.7\%$$

El valor de este indicador es resultado de que únicamente se llevaron a cabo 12 actividades sustantivas, lo cual es menos del 50% de las actividades originalmente programadas; mientras que se ejerció más del 95% de los recursos.

TABLA 8
ACTIVIDADES REALIZADAS Y NÚMERO DE PARTICIPANTES

Actividades Realizadas	Número de Participantes

4 personas de misión.
9 personas de misión.
No se conoce el número de participantes en los talleres.
24 personas involucradas en la implementación del nuevo sistema de justicia en México
38 jueces/zas y magistrados/as representantes de Tribunales de Justicia local.
49 autoridades de los Estado de Aguascalientes (11); Guanajuato (21); Tabasco (8); y Yucatán (9)
27 integrantes de las Procuradurías Generales de Justicia.
25 defensores (en su mayoría de oficio).
No se especifica
29 personas autoridades de Campeche, San Luis Potosí y Tamaulipas.
(10 de Campeche; 9 de San Luis Potosí y 10 de Tamaulipas)
8 personas reportadas por el PNUD con viáticos.
340 personas

FUENTE: Elaboración propia con base en información proporcionada por la Oficina de PNUD Chile.

¿Los esquemas de seguimiento fueron adecuados para validar el aprovechamiento pleno de los recursos?

De acuerdo con información proporcionada por PNUD Chile, los gastos fueron revisados contra el *Annual Work Plan* (que es el presupuesto anual del proyecto), con lo cual se supervisaba que los gastos estuvieran relacionados a las actividades programadas.

Asimismo, como parte del esquema de seguimiento habitual en el uso de los recursos en PNUD, los procesos financieros de los proyectos deben estar en concordancia al Manual de Procedimientos PNUD. En este marco existen criterios para la asignación de gastos por rubro, por ejemplo para el caso de viáticos o traslados, por lo que se cuenta con una referencia que orientada al cálculo preciso y suficiente de los recursos.

Adicionalmente, en el caso de contrataciones de servicios profesionales, para cada pago se exige que la o el consultor entregue un informe de actividades que debe ser revisado previo pago. De igual forma se lleva a cabo una revisión para garantizar que todos los gastos rendidos correspondan a rubros relacionados a las actividades del proyecto.

En términos generales, de acuerdo con la información con la que se cuenta, se considera que existe por parte del PNUD Chile un esquema adecuado para el seguimiento al uso de los recursos, sin embrago, es de destacar que a pesar de este seguimiento, como fue descrito en la respuesta anterior, no se cumplieron todas las actividades programadas aunque el gasto del proyecto prácticamente se mantuvo. Por lo cual se concluye que si bien hay un adecuado seguimiento administrativo al uso de los recursos, es recomendable fortalecer el seguimiento de los mismos orientado a resultados, a fin de garantizar una mayor eficiencia.

¿Los recursos humanos destinados a la implementación y seguimiento del proyecto en sus cuatro vertientes son adecuados a la luz de los resultados alcanzados?

El proyecto se ejecutó por un equipo central conformado por una coordinación, dos personas responsables de la organización académica, una persona responsable de la vinculación con la contraparte mexicana y una persona responsable de la organización logística de talleres. Adicionalmente se contó con el apoyo de consultorías puntuales para el desarrollo de ciertas actividades.

Desde la mirada de las personas responsables de la operación del proyecto estos recursos humanos fueron suficientes para desarrollar el conjunto de tareas programadas, lo cual se

evidencia en el cumplimiento de las acciones. Asimismo existe la opinión compartida de que la experiencia de las personas que conformaron el equipo era sumamente adecuada a la luz de las necesidades del proyecto, pues contaban con un perfil altamente pertinente dada su participación estratégica durante el proceso de la Reforma del sistema penal chileno, lo cual representó un aspecto altamente positivo para el desarrollo del proyecto.

3) Sostenibilidad.

El análisis de la sostenibilidad refiere a la factibilidad de la permanencia y afianzamiento al paso del tiempo de los efectos de una intervención. En este caso en particular, se medirá la sostenibilidad del proyecto con base en aquellos cambios sustantivos promovidos que son factibles de sostenerse en el tiempo, y que apuntan a pasar a formar parte del quehacer y las rutinas de las instancias o personas sobre los que se realizó la intervención. El objetivo a cumplir para garantizar la sostenibilidad del proyecto es pasar de los compromisos individuales necesarios para su puesta en marcha, a su anclaje institucional, lo cual ofrece las condiciones necesarias para su permanencia.

Tomando en cuenta estos aspectos, la valoración global de esta dimensión implicará tomar en cuenta la respuesta al conjunto de preguntas específicas, así como el análisis de las respuestas elaboradas a preguntas que incluyen las otras dimensiones. Dado que esta evaluación se realiza prácticamente dos años después de terminado el proyecto, se contará con elementos que permitan realizar una verificación contrafactual de los alcances esperados del proyecto, y con ello de sus bases de sostenibilidad. Para ello se buscarán datos en la información documental disponible, pero sobre todo se retomarán las percepciones que al respecto tengan las y los informantes clave.

Preguntas:

¿Qué acciones se implementaron para garantizar la sostenibilidad de los efectos del proyecto?

Una de las principales debilidades del proyecto es que no contempló una estrategia específica para garantizar la sostenibilidad de sus efectos. Se emprendieron diversas acciones de capacitación y sensibilización, así como se generó asistencia técnica y se compartieron herramientas y documentación útil para el proceso de Reforma mexicano lo cual sin duda alguna

apuntó a fortalecer las capacidades de las personas que participaron en las acciones, sin embargo, no se diseñó una estrategia que facilitara la replicación de esas capacidades en otros actores, así como tampoco se generaron procesos que fortalecieran de una manera más consistente las capacidades de las personas participantes.

En ese sentido, el proyecto no contempló un esquema de participación orientado a potenciar la sostenibilidad de proyecto, para lo cual habría sido necesario definir perfiles de beneficiarios directos que facilitaran la replicabilidad y expansión de los conocimientos y herramientas en otros actores así como potenciaran las posibilidades de aplicación de las capacidades en cambios institucionales concretos; tampoco incluyó la generación de alianzas con la contraparte institucional mexicana para definir acciones que potenciaran adecuaciones institucionales a partir de las herramientas adquiridas.

Adicionalmente, es necesario tener en cuenta que cada persona que participó como beneficiaria directa del proyecto intervino en actividades de aproximadamente 4 días en promedio, lo cual es insuficiente para detonar procesos sólidos de cambios institucionales.

No obstante la carencia de esta estrategia, existieron algunas acciones o criterios que pueden abonar a la sostenibilidad del proyecto. En esta dirección están las siguientes:

- Como resultado de los talleres de planeación en los que participaron entidades federativas se produjo de manera conjunta (entre los/as participantes) un documento final con un diagnóstico general de la situación de dichos estados y la estrategia de planeación de las autoridades asistentes para implementar en el corto, mediano y largo plazo la Reforma al sistema de justicia penal, al cual es una aspecto favorable para la aplicación de cambios. Aunque es importante aclarar que se desconoce si dicho diagnóstico fue utilizado.
- La distribución por parte de la SETEC a autoridades de las entidades federativas encargadas del proceso de implementación de la Reforma del CD con la compilación de información de diversa índole de la experiencia chilena en la transición al modelo acusatorio. Dicha información es relevante en la medida en que proporciona herramientas útiles para gestionar el cambio en los distintos temas de la Reforma, desde el ámbito de capacitación, hasta el de reorganización de las instituciones y modelos de simulación para calcular recursos humanos.

 La inclusión en las actividades de personas de alto nivel en la toma de decisiones lo cual incrementa las posibilidades de incidencia de las capacidades adquiridas en la participación del proyecto.

¿Se han desarrollado mecanismos para formación de capacidades de las personas o instituciones vinculadas en la intervención?

El núcleo de las actividades emprendidas por el proyecto estuvo enfocado en la capacitación, sensibilización y canalización de herramientas e insumos para incrementar las capacidades de actores mexicanos en la transición de un sistema penal mixto a uno acusatorio. En tal sentido se puede afirmar que efectivamente el proyecto desarrolló mecanismos para la formación de capacidades de las personas vinculadas en la intervención.

Es de resaltar la importancia de las acciones enfocadas hacia la SETEC como institución mexicana clave en el proceso de Reforma mexicana, pues personal de dicha instancia participó en las distintas actividades del proyecto, con lo cual adquirieron conocimientos, experiencia, insumos y herramientas que le permitieron fortalecer sus capacidades institucionales para cumplir con las atribuciones encomendadas.

¿Existió una estrategia de salida de la intervención claramente definida que contribuyera a la sostenibilidad?

No, el proyecto no contempló una estrategia articulada que constituyera un proceso con etapas de inicio, desarrollo y fin que garantizara la sostenibilidad de los efectos. Como ha sido señalado a lo largo de la evaluación, básicamente se emprendieron una serie de actividades dirigidas a distintas personas beneficiarias, bajo la orientación de compartir la experiencia chilena sobre los modelos de gestión y sensibilizar sobre las ventajas del sistema acusatorio. De modo que estas actividades si bien obedecen a un objetivo común son puntuales y dispersas, por lo cual no representan una intervención integral de fortalecimiento de capacidades institucionales con estrategia de salida. Desde la mirada de algunos actores, se trató más bien de un "piloto", aunque en ese escenario tampoco se consideraron las condiciones de replicabilidad pues no se obtuvo como producto final un modelo de intervención.

¿Es factible que los efectos del proyecto se mantengan?

No hay seguridad de que los efectos del proyecto se mantengan en el tiempo pues no se contemplaron las estrategias necesarias para ello.

No obstante, existen algunos indicios de que hay algunos efectos que se han mantenido hasta el momento de la evaluación como el avance en la consolidación de Chile como un país cooperante que puede aportar asistencia técnica en procesos relevantes como el de la transición del sistema de justicia penal. Una muestra de ello es la intención por parte del Gobierno mexicano de generar una tercera etapa del proyecto.

Sin embargo, es interesante destacar que este efecto no tiene las mejores bases de sostenibilidad en virtud de que, por un lado, las acciones no han sido sistemáticas y permanentes en el tiempo, y por otro, que no se llevó a cabo una sistematización de la experiencia por lo cual se limita su replicabilidad.

Adicionalmente, la SETEC informó que algunas de las personas que participaron en las actividades del proyecto que cumplían con determinadas características (por ejemplo ser académicos) fueron designados por la SETEC como docentes certificados por méritos. "Esta medida surgió ante la necesidad de esta instancia de contar con perfiles profesionales relativamente conocedores de la Reforma para que fueran contratados con la finalidad de proporcionar capacitación a otros funcionarios. Este esquema, aunado al diseño del Programa de Capacitación de la SETEC, robustecieron en parte la sostenibilidad del impacto del Proyecto". (Información proporcionada por SETEC)

Asimismo, partir del trabajo en campo, se pudo identificar que la contribución del proyecto al fortalecimiento de la SETEC, tanto respecto de su capacidad de interlocución con actores institucionales, como respecto de los conocimientos y habilidades para brindar asesoría y orientación técnica es uno de los efectos que mayor factibilidad tiene de sostenerse en el tiempo, pues las capacidades adquiridas a partir de su participación en el proyecto, han sido incorporadas por la instancia mexicana tanto en su trabajo de articulación institucional como en las labores de capacitación y asistencia técnica que brindan.

Sin embargo, no hay información suficiente que permita valorar si es factible que el resto de efectos generados se mantendrán en el tiempo, sobre todo aquellos dirigidos a actores en las entidades federativas, pues desde el proyecto no se ha hecho un trabajo de seguimiento con los actores e instituciones participantes que permita garantizarlo, así como muchos de ellos participaron de manera muy puntual en algunas actividades por lo cual es aventurado suponer que fortalecieron capacidades de manera sostenible.

¿Cuáles son los principales factores que influyeron en el logro o no de la sostenibilidad de los resultados?

Respecto del logro de la sostenibilidad de algunos efectos se identifica como factor central el trabajo que se llevó a cabo con la SETEC, lo cual contribuyó a su fortalecimiento institucional, el cual es clave para asegurar la continuidad de los procesos y la aplicación de los conocimientos, habilidades y herramientas adquiridas.

Como aspectos que potencialmente limitan el logro de la sostenibilidad se puede señalar la carencia de acciones específicamente dirigidas a la sostenibilidad de los efectos, la carencia de una planeación estratégica integral que potenciara los efectos mismos del proyecto, lo acotado del alcance de las acciones, en términos de número de acciones emprendidas, número de personas participantes y falta de integralidad en las mismas, así como falta de seguimiento y continuidad al proyecto.

4) Relevancia:

Para fines de esta evaluación se entiende a la relevancia como lo significativo de la estrategia adoptada para contribuir a atender la necesidad que da origen al proyecto. En este sentido, de manera particular se valorará si fue significativo el proyecto, en cuanto a sus objetivos, actividades y productos generados, para contribuir a fortalecer el proceso de modernización judicial en México en el ámbito de la justicia criminal.

De modo que se valorará en qué medida la estrategia definida para el proyecto resultó adecuada para contribuir de manera importante al reto de modernizar la impartición de justicia penal en México, y si correspondía a las expectativas de las instancias receptoras de la asistencia técnica. Al igual que la dimensión de sostenibilidad, la valoración global de esta dimensión implicará también tomar en cuenta la respuesta al conjunto de preguntas específicas, así como el análisis de las respuestas elaboradas a preguntas que incluyen las otras dimensiones

 ¿Resultan trascendentes los objetivos, acciones y productos del proyecto, en relación a la necesidad que pretende contribuir a atender, es decir la tarea de modernizar la impartición de justicia penal en México?

Como ha sido señalado a lo largo del presente informe, el proyecto fue relevante en términos de contribuir al posicionamiento en México de Chile como país oferente de asistencia técnica, en el marco del fortalecimiento de las intervenciones de cooperación Sur-Sur, lo cual corresponde a una prioridad de la política exterior chilena y contribuye a avanzar en el ODM número 8.

Sin embargo, respecto del objeto de asistencia configurado por la necesidad a la cual respondió su intervención, es decir la Reforma al sistema de justicia penal en México, es necesario resaltar que la contribución del proyecto es limitada, pues se llevaron a cabo acciones puntuales e insuficientes a la luz del reto que implica la Reforma. Tanto el número de actividades realizadas, como el número de personas, instituciones y entidades federativas participantes son acotadas para representar una contribución relevante en el proceso de transición mexicano.

No obstante es de resaltar como un factor que eventualmente puede potenciar la trascendencia de las acciones emprendidas la participación en el proyecto de instituciones y personas mexicanas que resultan claves por su alta capacidad de decisión e incidencia en el impulso y operación de la Reforma, lo cual constituye un factor importante que imprime mayor relevancia a las actividades desarrolladas pues incrementa las posibilidades de impacto real.

• ¿En opinión de la contraparte mexicana las acciones resultaron relevantes en la tarea de modernizar la impartición de justicia penal en México?

Para la contraparte mexicana las acciones fueron relevantes en la medida en que contribuyeron a sensibilizar a personas clave sobre las ventajas de la Reforma, lo cual favoreció en cierta manera el abatimiento de resistencias respecto de un proceso transcendente de la impartición de justicia mexicana que mostraba dificultades para su aceptación, en gran medida por la relevancia social y política de otros temas (como el de la inseguridad y el crimen organizado), así como por el desconocimiento de la implicaciones y beneficios del nuevo sistema de justicia penal.

También identifican como relevante la contribución del proyecto al fortalecimiento de la SETEC en un momento estratégico de creación. Sin embrago, a la par se expresan opiniones en torno a que

es acotada su contribución técnica al proceso mismo de transición, por las razones expuestas con anterioridad.

RECOMENDACIONES

A la luz de los resultados obtenidos en la evaluación, con el objetivo de reforzar los beneficios y ventajas de proyectos similares, así como la sostenibilidad de sus efectos orientados al fortalecimiento de Chile como país cooperante de países de ingresos medios, se consideran relevantes las siguientes recomendaciones:

- Elaborar un diagnóstico inicial sobre el estado de la cuestión respecto de los temas objeto
 de asistencia, así como del contexto político e institucional local, que permita identificar
 resistencias, prioridades y posibilidades de acción, lo cual es una base fundamental para
 definir una estrategia factible y enfocada a incidir de manera más sólida en el objeto de
 apoyo.
- Incluir en el diagnóstico inicial, como parte del contexto político e institucional en el lugar en el cual se piensa brindar la asistencia, un mapeo de actores que potencialmente tendrían participación relevante en la necesidad o problemática que da origen al proyecto, a fin de analizar los distintos intereses, resistencias y necesidades en torno a la problemática en sí, pero también en torno a la eventual intervención.
- Realizar un diálogo inicial entre las contrapartes chilena y local que, a partir del diagnóstico inicial señalado anteriormente, permita definir de común acuerdo las estrategias y acciones y sentar las bases del diseño del proyecto.
- Fortalecer el diseño del proyecto, tomando como base la realización del diagnóstico, las pláticas de concertación entre las contrapartes y los recursos disponibles (financieros, monetarios y el tiempo). Garantizando la viabilidad de las acciones, la relevancia de las mismas así como la necesaria articulación entre distintos niveles de objetivos de la intervención (fin, propósito, componentes y actividades).
- Incluir desde el inicio de la intervención los riesgos, limitaciones externas y supuestos, de tal forma que se puedan considerar las medidas correctivas necesarias para minimizarlos o

- contrarrestarlos a tiempo, evitando con ello efectos negativos en la capacidad de incidencia o coherencia de la iniciativa.
- Trazar un mapa estratégico completo de la intervención, en la cual se definan indicadores claros y relevantes que brinden un marco adecuado de actuación, seguimiento y evaluación del proyecto.
- Fortalecer la planeación estratégica del proyecto, con etapas, responsables, cronograma de actividades y metas, a fin de lograr un mayor desempeño así como el adecuado seguimiento estratégico de las actividades y productos obtenidos.
- Es muy importante que en el diseño y planeación de la intervención se consideren las posibilidades reales de incidencia en función de la necesidad a la cual se responde, la magnitud y amplitud de los productos o servicios a generar, la cantidad de beneficiarios/as que es factible de apoyar y el tiempo que durará la intervención, a fin de ubicar objetivos concretos y realistas.
- Definir de manera clara criterios de participación para personas o instituciones beneficiarias (definición clara del perfil de la población beneficiaria), que garanticen mayores posibilidades de incidencia, replicabilidad y sostenibilidad de los beneficios.
- Considerar la participación de las y los beneficiarios en procesos integrales, que trasciendan las actividades puntuales y aisladas, a fin de incrementar de manera más clara las posibilidades de incidencia.
- Articular acciones de manera más consistente entre las agencias de PNUD en los países contrapartes, lo cual permitirá una mayor capacidad de interlocución institucional.
- Definir claramente acciones que faciliten la sostenibilidad de los efectos del proyecto,
 como por ejemplo:
 - el compromiso con las instancias locales de replicar las capacidades adquiridas;
 - o la emisión de productos de difusión;
 - o la sistematización y difusión de resultados,
 - la inclusión de acciones tendientes a incidir en marcos normativos, procedimentales o instrumentales, entre otras.
- Fortalecer la sistematización de la información que se desprende de la ejecución de las acciones, para lo cual es recomendable definir formatos de sistematización de información por actividad.
- Fortalecer el seguimiento de la iniciativa por medio de:

- o Elaborar informes periódicos de trabajo orientados a la valoración de resultados;
- Definir indicadores de seguimiento;
- Establecer reuniones de coordinación enfocadas a valorar los avances del proceso conforme la planeación;
- Definir mecanismos para formalizar y sustentar adecuaciones al proyecto original,
 de tal forma que se garantice siempre la cohesión de las actividades y la orientación estratégica a resultados.
- Contar con un registro de beneficiarios/as con datos de contacto, de tal forma que se facilite el seguimiento y la evaluación final.
- Generar un seguimiento financiero orientado a resultados, que permita alimentar indicadores suficientes para evaluar el desempeño de la iniciativa. Para lo cual es importante definir la presupuestación inicial de los recursos con base en distintos parámetros orientados a resultados, como las actividades desarrolladas, los productos generados y las personas o instituciones beneficiarias.
- Realizar una sistematización integral de la experiencia que facilite su replicabilidad.
- Considerar desde el inicio de la intervención una evaluación externa de resultados, y los recursos y tiempo necesarios para ello.

LECCIONES DEL PROYECTO

Con base al análisis derivado de las 4 dimensiones señaladas, se identifican como buenas prácticas y lecciones aprendidas las siguientes:

Buenas prácticas:

4) La estrategia de fortalecer capacidades por medio de compartir experiencias entre países a América Latina, la cual resultó altamente positiva, sobre todo a la luz de la posibilidad de observar *in situ* el proceso de administración de justicia chileno y de poder dialogar con actores chilenos que participaron directamente en la transición judicial de ese país.

- 5) La alianza con instituciones locales que cuenten con capacidad de decisión y acción en el ámbito local con quienes se coordinó el desarrollo de las acciones (la SETEC, por ejemplo).
- 6) La inclusión en distintas actividades de actores institucionales de primer nivel de decisión (de ambos países) lo que contribuyó a visibilizar y generar incidencia sobre la temática en cuestión, en este caso la Reforma del sistema de justicia penal.
- 7) La inclusión en el equipo de coordinación por parte de PNUD Chile de personas con amplia experiencia técnica en el proceso de Reforma chilena.

Lecciones para el aprendizaje:

- La carencia de un diagnóstico inicial permitiera identificar resistencias, prioridades y posibilidades de acción, lo cual era una base fundamental para definir una estrategia factible y enfocada a incidir de manera más sólida en el fortalecimiento del proceso de Reforma.
- 2) La debilidad en el proceso de planeación, seguimiento y sistematización de las acciones, lo cual dificultó la mayor orientación del proyecto a la obtención de resultados de mayor relevancia y sostenibilidad, así como dificultó los alcances de la evaluación.