



Programa de Transparencia y Lucha contra la Corrupción (BO-L1047/2216/BL-BO)

Informe de Terminación de Proyecto (PCR)

Equipo de Proyecto Original:

Pablo Alonso (ICF/ICS), Jefe de Proyecto; Javier Reyes (ICS/CEC); Hernán Charosky (PRE/OII); Jorge Quinteros (PDP/PFM); María Fernanda Padrón (CAN/CBO); Roberto Laguado (PDP/CBO); Mariano Perales (PDP/CBO); Marina Massini (ICF/ICS); Rosina de Souza (LEG/SGO); Darwin Eufracio (Consultor); Moisés Sánchez (Consultor); Patricia Nardelli (Consultora) y Martín Zapata (Consultor)

Equipo PCR:

Nicolás Dassen (IFD/ICS), Jefe de Proyecto; Abel Cuba (FMP/CBO); Carolina Escudero (FMP/CBO); Claudia Silva (Consultora); Sebastián Rocha (Consultor); Florencia Serale (IFD/ICS); Francesco de Simone (IFD/ICS); Joyce Elliot (CAN/CBO); Amancaya Conde Nina (CAN/CBO); y Giovanna Mahfouz (IFD/ICS).

Índice

| | |
|---|----|
| Enlaces Electrónicos..... | 3 |
| Acrónimos y Abreviaciones..... | 4 |
| INFORMACIÓN BÁSICA (CANTIDAD EN DÓLARES AMERICANOS US\$)..... | 5 |
| I. Introducción..... | 6 |
| II. Desempeño del proyecto..... | 11 |
| Efectividad..... | 11 |
| a. Análisis de la Lógica Vertical..... | 12 |
| b. Resultados y Productos Logrados..... | 14 |
| c. Análisis de la Atribución de los Resultados..... | 39 |
| d. Resultados Imprevistos..... | 47 |
| Relevancia..... | 50 |
| Sostenibilidad..... | 50 |
| III. Criterios no centrales..... | 53 |
| Contribución a los Objetivos Estratégicos del Banco..... | 53 |
| Contribución a los Objetivos de Desarrollo de la Estrategia País..... | 53 |
| Monitoreo y Evaluación..... | 53 |
| Uso de Sistemas de Países..... | 54 |
| Salvaguardias ambientales y sociales..... | 54 |
| IV. Hallazgos y Recomendaciones..... | 54 |
| Lógica Vertical..... | 54 |
| Ejecución y Presupuesto..... | 54 |
| Experiencia general con la gestión del proyecto..... | 55 |
| Evaluación de Impacto..... | 55 |
| Asuntos no resueltos..... | 55 |

Enlaces Electrónicos

1. [Checklist](#)
2. [Informe de Seguimiento de Progreso \(PMR\)](#)
3. [Evaluación Económica ex post](#)
4. Informe de evaluación de impacto (este programa no cuenta con evaluación de impacto)
5. [Minuta de la reunión de QRR](#)
6. [Minuta del Taller de Cierre](#)
7. [Estado Plurianual de Bolivia](#)
8. [Metodología para la Evaluación ex post del programa](#)

Acrónimos y Abreviaciones

| | |
|---------|---|
| ABC | Administradora Boliviana de Carreteras |
| ACB | Análisis de costo beneficio |
| AT | Archivo Técnico |
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo |
| CPE | Constitución Política de Estado |
| DGA | Dirección General de Administración del MTILCC |
| DP | Dirección de Planificación del MTILCC |
| DS | Decreto Supremo |
| EEI | Encuesta de Ética e Integridad |
| EEC | Enlace Electrónico Complementario |
| EFAI | Estrategia de Facilitación de Acceso a la Información |
| EPBO | Estrategia de País con Bolivia |
| GBO | Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia |
| IBEC | Instituto Boliviano de Estudios de Transparencia y Lucha contra la Corrupción |
| LB | Línea de base |
| LMQSC | Ley N° 004 de Lucha contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas, Marcelo Quiroga Santa Cruz |
| MAE | Máxima Autoridad Ejecutiva |
| ME | Ministerio de Educación |
| MEF | Ministerio de Economía y Finanzas |
| MESICIC | Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción |
| MP | Ministerio Público |
| MR | Matriz de Resultados |
| MTILCC | Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha contra la Corrupción |
| M&E | Monitoreo y Evaluación |
| OE | Organismo Ejecutor |
| PCR | Informe de Terminación de Proyecto (PCR por sus siglas en inglés) |
| PEP | Programa de Ejecución Plurianual |
| PMR | Informe de Seguimiento de Proyecto (PMR por sus siglas en inglés) |
| PND | Plan Nacional de Desarrollo |
| PNTLCC | Política Nacional de Transparencia y Lucha contra la Corrupción |
| POA | Plan Operativo Anual |
| PTLCC | Programa de Transparencia y Lucha contra la Corrupción (BO-L1047) |
| RC | Responsabilidad Civil |
| SEP | Sistema Educativo Plurinacional |
| SIARBE | Sistema Integrado de Información Anticorrupción y de Recuperación de Bienes del Estado |
| STAR | <i>Stolen Assets Recovery Initiative</i> |
| TEI | Test de Ética e Integridad |
| TEIS | Test de Ética e Integridad para Servidores |
| T&R | Transparencia y Responsabilización |
| UCPP | Unidad de Control de Programas y Proyectos del MEF |
| UEP | Unidad Ejecutora del Programa |
| UT | Unidad de Transparencia |
| VLCC | Viceministerio de Lucha contra la Corrupción |
| VPPET | Viceministerio de Prevención, Promoción de Ética y Transparencia |
| VTLCC | Viceministerio de Transparencia y Lucha contra la Corrupción |
| YPFB | Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos |

INFORMACIÓN BÁSICA (CANTIDAD EN DÓLARES AMERICANOS US\$)

NÚMERO DE PROYECTO (S): BO-L1047

TÍTULO: PROGRAMA DE TRANSPARENCIA Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

INSTRUMENTO DE PRÉSTAMO: PRÉSTAMO DE INVERSIÓN

PAÍS: BOLIVIA

PRESTATARIO: ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

PRÉSTAMO (S): 2216/BL-BO

SECTOR/SUBSECTOR: REFORMA Y APOYO AL SECTOR PÚBLICO

FECHA DE APROBACIÓN DIRECTORIO: 27-NOV-2009

FECHA DE EFECTIVIDAD CONTRATO DE PRÉSTAMO: 24-MAY-2010

FECHA DE ELEGIBILIDAD PRIMER DESEMBOLSO: 18-NOV-2010

MONTO PRÉSTAMO (S)

MONTO ORIGINAL: US\$5.000.000

MONTO ACTUAL: US\$5.000.000

PARI PASU: 77% /23%

COSTO TOTAL DEL PROYECTO: US\$6.500.000

MESES DE EJECUCIÓN (AL 22/08/2015)

DESDE APROBACIÓN: 69

DESDE EFECTIVIDAD DEL CONTRATO: 63

PERIODOS DE DESEMBOLSO

FECHA ORIGINAL DE DESEMBOLSO FINAL: 24-MAY-2015

FECHA ACTUAL DE DESEMBOLSO FINAL: 24-MAY-2015

EXTENSIÓN ACUMULATIVA (MESES): 3 (A FIN DE COMPLETAR EL CIERRE)

EXTENSIÓN ESPECIAL (MESES): N/A

DESEMBOLSOS

MONTO TOTAL DE DESEMBOLSOS A LA FECHA: US\$4,943,321.38

REDIRECCIONAMIENTO. ESTE PROYECTO:

¿RECIBIÓ FONDOS DE OTRO PROYECTO? [No] ¿CUÁL? [N/A]

¿ENVIÓ FONDOS A OTRO PROYECTO? [No] ¿CUÁL? [N/A]

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS ECONÓMICO EX POST: COSTO-EFECTIVIDAD

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN EX POST: REFLEXIVA

CLASIFICACIÓN DE EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO: 38,73 (HIGH ACHIEVEMENT)

I. Introducción

- 1.1 **Contexto institucional.** Al momento de la preparación del proyecto, Bolivia había abordado el desarrollo de un conjunto de mecanismos y medidas orientados a mejorar la transparencia, la rendición de cuentas y la lucha contra la corrupción. En especial, se destaca el Plan Nacional de Desarrollo (PND)¹, el cual en su pilar Bolivia Democrática establece que en el plazo de una generación se deberán aplicar medidas tendientes a consolidar el control social y la participación ciudadana, fortaleciendo la transparencia en la gestión pública y promoviendo cero tolerancia a la corrupción e impunidad. También se destaca la creación, en 2006, del Viceministerio de Transparencia y Lucha contra la Corrupción (VTLCC), el que fue la base para la creación, en 2009, del Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha contra la Corrupción (MTILCC).
- 1.2 Asimismo, en la Constitución Política del Estado (CPE), aprobada en 2009, se incluyeron 38 artículos orientados a la promoción de la transparencia, la ética y el fortalecimiento de la lucha contra la corrupción, incluyendo el acceso a la información, la rendición de cuentas y la participación y el control social. El Gobierno del Estado Plurinacional del Bolivia (GBO) además elaboró una serie de proyectos de ley para prevenir y combatir la corrupción, entre las que se destacan el Proyecto de Ley Marcelo Quiroga Santa Cruz, de Lucha Contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas, el Anteproyecto de Ley de Recuperación de Bienes Ilícitamente Obtenidos (Ley de Extinción de Dominio), el Proyecto de Ley de Código de Ética y Conducta del Servidor Público y el Proyecto de Ley de Acceso a la Información. En Bolivia están vigentes las leyes 2027, donde se establecen los códigos de ética, y 341, de Participación y Control Social.
- 1.3 El Gobierno avanzó con la aprobación de la Política Nacional de Transparencia y Lucha contra la Corrupción (PNTLCC)². El MTILCC cuenta con el Programa de Transparencia que establece las metodologías de los componentes: rendición pública de cuentas, control social, creación y apertura de Unidades de Transparencia (UT) en los ministerios a nivel nacional, acceso a la información y ética pública.
- 1.4 No obstante los avances reseñados, el relevamiento indicadores sobre la materia mostraba que los índices de percepción de corrupción resultaban ser aún elevados. Al momento de la elaboración del Documento de Proyecto, una encuesta sobre la corrupción (RAB 2005) estimaba que los sobornos que los hogares bolivianos pagaban anualmente ascendían a US\$115. Además se destacaba el carácter regresivo de la corrupción; para los hogares con ingresos de hasta 500 Bolivianos mensuales, el pago de sobornos representaba el 16,9% del total de su ingreso anual, y el 1,3% para aquellos hogares con ingresos mensuales superiores a 5000 Bolivianos. Por otro lado, se estimaba que el soborno que las empresas pagaban en las contrataciones públicas estaba entre el 10% y el 15%, llegando a ser popularizados bajo los nombres de *quincito* y *diezmo*.
- 1.5 **Diagnóstico.** El diagnóstico se apoyó en el análisis del fenómeno de la corrupción y de cómo debiera enfrentarse el problema en Bolivia, así como también en estudios

¹ Aprobado por Decreto Supremo (DS) N° 29273, del 12/09/2007.

² Decreto Supremo (DS) No. 214. Este DS tiene como objetivo la prevención, investigación, transparencia, acceso a la información y sanción de actos de corrupción (Art.1).

disponibles incluyendo la perspectiva histórica, aspectos teóricos y evidencia empírica³. Con esta base, el diagnóstico determinó tres causas del fenómeno de corrupción en dicho país: (i) la baja probabilidad de detección y sanción; (ii) la ausencia de sanciones legales y de mecanismos de control social; y (iii) la tolerancia social hacia la corrupción y la impunidad.

- 1.6 En particular, el diagnóstico resaltó dificultades para que el MTILCC lleve a cabo actividades de detección, investigación y presentación de denuncias a los órganos jurisdiccionales por actos de corrupción. Ello obedecía a la baja cantidad de denuncias por la falta de canales del MTILCC para recibirlas, y a la carencia de medidas de protección a denunciadores y al propio personal del Ministerio. También se destacó la excesiva carga de trabajo y la falta de capacidades técnicas del personal del MTILCC. Asimismo, influyó el lento y poco confiable intercambio de información en posesión de reparticiones públicas con funciones de registro, investigación y sanción. En este sentido, el programa a coadyuvado a mejorar aspectos técnicos y tecnológicos en aquellas áreas.
- 1.7 Otro problema mencionado era la debilidad de los procedimientos para sancionar hechos de corrupción. Al respecto, la falta de un adecuado procedimiento coactivo fiscal derivaba en una excesiva demora en el procesamiento de irregularidades administrativas, repercutiendo en la ineficacia para la recuperación de bienes del estado⁴.
- 1.8 También se identificó como problema, la limitada participación de la ciudadanía a través de prácticas de control social y de rendición de cuentas. Al respecto, se detectó la inexistencia de mecanismos de entrega de información sistemática a la ciudadanía, así como una dispersión de normas que regulaban los procedimientos de acceso a la información.
- 1.9 Finalmente, se identificó como problema la naturalización de la corrupción como un acto cotidiano que se presentaba en muchas esferas de la vida de los ciudadanos, quienes asumen una posición de tolerancia y aceptación, lo cual contribuía al mantenimiento de los altos niveles de corrupción.
- 1.10 En el contexto reseñado, el GBO y el Banco suscribieron el Contrato de Préstamo 2216/BL-BO, para la ejecución del **Programa de Transparencia y Lucha contra la Corrupción**, cuyo objetivo general fue coadyuvar al cumplimiento de las metas del PND y de la Estrategia de País del Banco con Bolivia (EPBO) mediante acciones, dentro del ámbito de competencia del Órgano Ejecutivo⁵, dirigidas a reducir la impunidad de los actos de corrupción, aumentar el control social y la rendición de cuentas e incrementar la intolerancia hacia los actos de corrupción por parte de los funcionarios públicos y de la ciudadanía en general.
- 1.11 **Contenido de las propuestas o iniciativas:** En función del diagnóstico recién sintetizado, la operación se propuso apoyar las iniciativas del MTILCC; y contribuir a su

³ De hecho, la Propuesta de Préstamo fue acompañada por Archivos Técnicos (AT) en los que se presentaron estudios relativos a los efectos negativos de la corrupción, revisión bibliográfica sobre el tema, evidencia empírica y fuentes de información sectoriales. Para mayor información ver AT N° 2; 4; y 6:

<http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=20901513;2090158;2090162>, respectivamente.

⁴ Sobre este punto, el Anexo 7 menciona que solo un 4 % de sumas líquidas y exigibles por daños causados al Estado por responsabilidad civil fueron recuperadas en el periodo 1999 – 2008.

⁵ El contexto institucional al momento de la preparación del proyecto, determinó que fuera aconsejable focalizar los esfuerzos del Programa en el Órgano Ejecutivo.

fortalecimiento⁶. Las iniciativas apuntaban, entre otras cuestiones, a: (i) mejorar la capacidad del Órgano Ejecutivo para detectar actos de corrupción y sustentar las denuncias ante los órganos jurisdiccionales; (ii) modernizar el marco de protección a denunciantes; (iii) mejorar la productividad de los funcionarios del MTILCC para tratar casos de corrupción; (iv) desburocratizar el proceso de recuperación de activos; (v) promover el control social sobre proyectos públicos; (vi) introducir la enseñanza de ética en currículum escolares; y (vii) desarrollar la capacidad del Órgano Ejecutivo para elaborar políticas anticorrupción y fomento a la integridad, con base en evidencia empírica. Las propuestas de trabajo fueron desarrolladas por los servidores públicos del entonces Viceministerio de Transparencia y Lucha contra la Corrupción (VTLCC) en diálogo con especialistas del BID.

- 1.12 El programa contó con un financiamiento estimado de US\$5 millones y una contrapartida local de US\$1,5 millones, con un plazo para desembolsos de 5 años⁷. El préstamo fue aprobado en noviembre de 2009 y se declaró elegible para desembolsos en noviembre de 2010⁸.
- 1.13 **Hitos previos al inicio de la ejecución:** Durante el período que medió entre la aprobación de la operación y su elegibilidad, el GBO avanzó con iniciativas abordadas por la operación, destacándose la aprobación, en 2010, de la “Ley de Lucha contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas” -Ley Marcelo Quiroga Santa Cruz (LMQSC)-. Esta norma establece los mecanismos y procedimientos destinados a prevenir, investigar, procesar y sancionar actos de corrupción que comprometan o afecten los recursos del Estado, así como recuperar el patrimonio afectado del Estado. Esta ley creó los tribunales y juzgados anticorrupción y el Sistema Integrado de Información Anticorrupción y de Recuperación de Bienes del Estado (SIARBE)⁹.
- 1.14 **Mecanismos de ejecución.** El programa estuvo a cargo de la Dirección de Planificación (DP) del MTILCC, cuyo titular ejerce la Coordinación Ejecutiva del mismo, con el apoyo de una Unidad Ejecutora del programa (UEP), creada para la operación. La DP es responsable de la coordinación con la Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE) del Ministerio, y con los Viceministerios de Prevención, Promoción de Ética y Transparencia (VPPET) y de Lucha contra la Corrupción (VLCC). Las Direcciones Generales dependientes de dichos Viceministerios participaron de las funciones de coordinación operativa, y el titular de la Dirección General de Administración (DGA) es el Responsable Administrativo-Financiero del programa. La UEP se completa con especialistas en Monitoreo y Evaluación (M&E), administrativo-financiero, en adquisiciones, y contable. Adicionalmente, se previó que en una primera etapa la UEP contara con el apoyo de la Unidad de Control de Programas y Proyectos (UCPP), del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), en cuanto a los procesos de contrataciones y adquisiciones, desembolsos y administración de fondos y contable del programa, para lo cual se suscribió el correspondiente acuerdo.

⁶ El programa buscaba, a su vez, complementar las acciones apoyadas por el PBL Programa Sectorial de Apoyo a la Efectividad del Gasto Público (BO-L1005), en materia de mejora de la transparencia en la gestión pública.

⁷ Inicialmente, el diseño estimó un costo de aprox. US\$10 millones y un plazo de ejecución de 10 años (2010-2020). Decisiones posteriores redefinieron costo y plazo, a los valores finalmente aprobados. Esto determinó cierto desajuste en las metas planeadas en la Matriz de Resultados original, en especial, el plazo para alcanzarlas.

⁸ Decreto Supremo N° 0363, del 25/11/2009, aprobado mediante Ley 011, del 24/05/2010. El tiempo transcurrido se debió, principalmente, al trámite de inscripción presupuestaria de los recursos del financiamiento.

⁹ LMQSC (Ley 004), artículos 11 y 23, respectivamente. La creación de los juzgados anticorrupción y del SIARBE está contemplada por los productos 1.5 y 1.12.

- 1.15 **Implementación del programa.** Los primeros meses de ejecución se dedicaron a la conformación de la UEP, y a entrenar al equipo nacional en los procesos y normativa para administrar proyectos con financiación del BID. Por otra parte, el programa incorporó el Informe de Seguimiento de Proyecto (PMR por sus siglas en inglés), adecuándose la Matriz de Resultados (MR) original¹⁰.
- 1.16 **Etapas iniciales.** Entre las primeras acciones realizadas, en diciembre de 2010, se llevó a cabo un seminario para el lanzamiento del Instituto Boliviano de Estudios en Transparencia y Lucha contra la Corrupción (IBEC) (producto 3.2), como espacio académico especializado en temas de transparencia, ética y lucha contra la corrupción.
- 1.17 Asimismo, se conformó el equipo multidisciplinario para fortalecer las capacidades del MTILCC para la atención oportuna de denuncias y para el tratamiento y seguimiento de casos de corrupción, de modo de mejorar la efectividad en la lucha contra dicho flagelo (producto 1.2). Adicionalmente, comenzaron a darse los pasos para el diseño y desarrollo de la plataforma informática del SIIARBE y para su operatividad (producto 1.4), y se avanzó en el desarrollo de la metodología para el control social (productos 2.1 y 2.2).
- 1.18 **Desarrollo de la ejecución.** El programa siguió en buena medida la programación prevista. No obstante, se verificaron demoras en algunas actividades, y otras fueron reprogramadas o modificadas, según aconsejaron las circunstancias¹¹. Estos cambios se incorporaron en los instrumentos de seguimiento pertinentes¹² y no incidieron en los objetivos, componentes y lógica del programa, los que se mantuvieron sin modificaciones durante toda la ejecución.
- 1.19 **Factores críticos.** Un elemento de importancia que afectó el logro oportuno de algunos productos fue la reducida experticia existente en el mercado local en la temática específica del programa. De tal forma, el Organismo Ejecutor (OE) afrontó inconvenientes en algunas licitaciones y concursos, debido a falta de oferta para solventar los productos o los requisitos solicitados en los respectivos llamados. De hecho, algunos concursos se demoraron y otros fueron declarados desiertos, con la consecuencia de nuevos llamados y retrasos en los cronogramas. Otro elemento que incidió en los tiempos o modalidades de obtención de algunos productos fue la necesidad de participación de otras áreas de gobierno, lo cual implicó que el MTILCC debiera lograr consensos para su concreción¹³. El MTILCC logró los acuerdos requeridos, sin embargo, los plazos que debieron dedicarse a estos procesos de consenso interinstitucional incidieron en el cronograma de ejecución. Como contracara, un factor que incidió positivamente en la ejecución fue el involucramiento, permanente interés y apoyo de las altas autoridades políticas del MTILCC, la apropiación de los niveles gerencial y técnico y el seguimiento periódico de la ejecución entre el Banco y el OE.
- 1.20 **Seguimiento y evaluación.** El diseño previó que el seguimiento del Banco se realizara mediante Misiones de Administración o visitas de inspección y el monitoreo de hitos de ejecución. Asimismo, se estableció que el OE mantuviera un sistema de M&E del

¹⁰ El Programa tenía una MR, pero estructurada sobre las categorías lógicas del Marco Lógico.

¹¹ Ver apartado 1.19.

¹² Programa de Ejecución Plurianual (PEP); Plan Operativo Anual (POA).

¹³ No fue posible coordinar actividades que debían realizarse conjuntamente con la Administración Boliviana de Carreteras (ABC) y con el Ministerio de Vivienda. También existieron retrasos con el Ministerio de Educación. Principalmente, los proyectos demorados fueron los que tenían actividades de control social y el proyecto de currículum educativo.

programa. En cuanto a la evaluación, se previó la utilización de la MR de la operación y de tres encuestas cuyas líneas de base (LB) se obtendrían durante la implementación¹⁴. Además, se estipuló la contratación de asistencia técnica para diseñar el plan y metodología de evaluación y se estableció que se realizara una evaluación final en el último semestre de ejecución. En el aspecto metodológico, el diseño previó evaluaciones reflexivas para los componentes 1 y 2 y cuasi-experimental para el componente 3.

- 1.21 **Seguimiento.** Durante toda la implementación se cumplió con las Misiones de Administración y visitas de inspección y se llevaron a cabo reuniones periódicas de seguimiento entre el Banco y el OE. En las distintas instancias de monitoreo nombradas, se realizó el seguimiento del Programa de Ejecución Plurianual (PEP), del Plan Operativo Anual (POA), de la matriz de riesgos, de aspectos fiduciarios y de adquisiciones, así como también, se trataron cuestiones específicas relativas a actividades y productos. Asimismo, el OE presentó los informes de seguimiento de progreso. De hecho, ha habido un contacto frecuente entre el Banco y el OE que facilitó el tratamiento oportuno de los distintos factores críticos y de las situaciones que surgieron durante la ejecución, llegándose a consensos que permitieron un mejor desarrollo de la operación. Adicionalmente, se publicaron dos notas técnicas que documentaron logros del programa¹⁵, a las que se sumaron publicaciones de productos de conocimiento generados por el IBEC. Esta práctica contribuyó a registrar el proceso de implementación y a visibilizar los resultados del programa.
- 1.22 **Evaluación.** En cuanto a la evaluación, en 2014, se concretó la consultoría para el diseño del plan y metodología de evaluación del programa¹⁶. Dicho trabajo desaconsejó la realización de una evaluación de impacto cuasi-experimental del componente 3, en razón de un conjunto de limitaciones que dificultaban la aplicación de tal metodología¹⁷.
- 1.23 **Etapa final.** Habiéndose cumplido con el plazo de ejecución del programa¹⁸ y con las actividades y productos previstos, en la etapa de cierre del préstamo, se realizó la evaluación final y se decidió, siguiendo la normativa del Banco, la realización del presente Informe de Terminación del Proyecto (PCR por sus siglas en inglés). La evaluación final destaca la pertinencia y coherencia del programa y señala que se han logrado resultados exitosos en sus tres componentes. Además, considera que la operación presenta una relativa eficiencia

¹⁴ Se previeron tres estudios de LB: Encuesta de Ética e Integridad (EEI) dirigida a ciudadanía en general, Test de Ética e Integridad (TEI), para estudiantes y el Test de Ética e Integridad para Servidores Públicos (TEIS).

¹⁵ Charosky, Vásquez, M. y Dassen, N. (2014) y Zapata, M., Céspedes, R. y Dassen, N. (Coord.). (2015).

¹⁶ La consultoría debía realizarse en el 2^{do} semestre de ejecución. No obstante, se concretó en 2014, debido a la falta de definición de la metodología en el diseño del proyecto, lo que generó dudas acerca del abordaje de la evaluación.

¹⁷ Entre los principales argumentos esgrimidos en dicha consultoría se señalan: (i) falta de grupo de control, dado que los productos fueron aplicados de manera general; (ii) insuficiente tiempo en la aplicación de productos que posibilite capturar cambios en los estudios de LB (ver nota al pie 13), en la aplicación del currículo académico en los establecimientos educativos; y (iii) la no autorización del Ministerio de Educación para la realización de 21 pilotos sobre los cuales se basaba la evaluación, lo cual imposibilitaba la construcción de un grupo de tratamiento, dado que la institución decidió aplicar el currículo sobre integridad y lucha contra la corrupción en todas las instituciones educativas.

¹⁸ La ampliación de plazo de 3 meses a la fecha de último desembolso fue realizada con el fin de culminar con los pagos pendientes que se tenían dentro del proyecto y gestionar todos los pagos inherentes al cierre (auditoría, evaluación y adicionalmente se financió por unos meses adicionales consultores de línea). Esta ampliación de plazo fue con fines únicamente financieros.

presupuestaria debido a que factores externos e internos condujeron a reprogramaciones de actividades y de plazos de ejecución de entregables¹⁹.

- 1.24 **Ejecución física:** En cuanto a la ejecución física, se logró la totalidad de los productos previstos en el PMR. La ejecución financiera total alcanza al 99,13%²⁰ (se desembolsó el 98,87% de los recursos del financiamiento, cancelándose el remanente y se ejecutó el 100% del aporte local). Además, si bien hubieron algunas reprogramaciones (ver pár. 1.12 y 1.13), la operación se desarrolló en buena medida en el plazo planeado, ya que se cumplió con la fecha del último desembolso y sólo se solicitó una prórroga de tres meses, a los fines de completar el cierre.
- 1.25 **Resultados:** El programa ha consolidado al MTILCC como entidad rectora en materia de prevención y lucha contra la corrupción. Especialmente, a través de la incorporación de mecanismos que permiten una mejor detección de hechos de corrupción y que aumentan la probabilidad de sanciones tanto económicas como penales, derivando en la reducción de la impunidad.
- 1.26 Si bien más adelante en el documento se destacarán con mayor detalle los resultados obtenidos, cabe destacar a modo de síntesis, el recupero de 37,5 millones de dólares, y la reducción de tiempos para el acceso a información (financiera, tributaria, y registral) obrante en otros organismos públicos de 55 días en promedio a sólo 7 días, lo que permitió una mayor rapidez para investigar denuncias (ver indicadores 1.1. al 1.5).
- 1.27 Asimismo, el programa encaró aspectos preventivos a través del fomento del control social. Al respecto, se destaca la plataforma electrónica con información sobre 12 proyectos sectoriales (ver indicadores 1.6 y 1.7), y la organización del concurso "El peor trámite de mi vida", lo que dejó una agenda de trabajo futura para promover herramientas de ética y transparencia que mejoren el clima de negocios y la atención a usuarios de los servicios públicos.²¹ Asimismo, el ejercicio de rendición de cuentas tuvo una evolución importante desde su implementación.

II. Desempeño del proyecto

Efectividad

Objetivos del Proyecto

- 2.1 **Objetivo General.** Coadyuvar al cumplimiento de las metas del PND del GBO y la EPBO, mediante acciones -dentro del ámbito de competencia del Órgano Ejecutivo- dirigidas a reducir la impunidad de los actos de corrupción, aumentar el control social y la rendición

¹⁹ Apunta a los procesos de contratación bajo normas BID que llevan tramitaciones relativamente prolongadas.

²⁰ Se procedió a cancelar un monto parcial de US\$ 56,678.62 (representado el 1.13% del financiamiento BID), dichos recursos trataban de remanentes que ya no serían utilizados por el Ejecutor, toda vez que se alcanzó el logro de todos los productos previstos sin necesidad del uso de estos recursos. La cancelación fue realizada posterior al último desembolso (que contemplaba todos los gastos pendientes de pago hasta la nueva fecha del último desembolso) realizado al Ejecutor.

²¹ El concurso el "Peor trámite de mi vida" no estaba dentro del proyecto macro del BID, sin embargo dicho proyecto coadyuvo económicamente a la realización del concurso, que emergió en el periodo del proyecto.

de cuentas e incrementar la intolerancia hacia los actos de corrupción por parte de los funcionarios públicos y los ciudadanos.

- 2.2 **Resultado (outcome).** Capacidad de prevención, investigación, procesamiento y sanción de actos y delitos de corrupción y transparencia en el sector público mejorada.

Objetivos Específicos - Componentes:

1) Integridad y reducción de los actos de corrupción.

- 2.3 **Objetivo Componente 1.** Facilitar la detección de actos de corrupción, reducir su impunidad y apoyar al Estado a procesarlos de manera rápida y efectiva, coadyuvando asimismo a la recuperación de activos y deudas.

2) Control social de la gestión pública

- 2.4 **Objetivo Componente 2.** Facilitar la detección y prevenir la ocurrencia de actos de corrupción, reducir su impunidad y reducir los daños que la corrupción causa en algunos servicios públicos seleccionados, mediante el fomento del control social de la gestión pública y del acceso a la información.

3) Fomento de una cultura de ética e integridad

- 2.5 **Objetivo Componente 3.** Luchar contra la corrupción mediante acciones dirigidas a aumentar la sanción social y el rechazo individual hacia los actos de corrupción y a mejorar la capacidad del Estado para entender este complejo fenómeno y así incrementar la capacidad de diseñar o modificar políticas y programas anticorrupción sobre la base de evidencia empírica.

a. Análisis de la Lógica Vertical

- 2.6 El análisis realizado por el diseño reconocía las dificultades inherentes a la lucha contra la corrupción por la complejidad del fenómeno y por su naturaleza clandestina; así como también, por la existencia de factores específicos de cada país, tales como historia, cultura, estructura de poder, etc. Consciente de estas dificultades, la lógica de la intervención se apoyó en el corpus teórico y en la evidencia empírica disponible, que indica que la corrupción puede ser combatida de manera efectiva, mediante cambios jurídicos e institucionales que, teniendo en cuenta las particularidades del país, busquen: (i) reducir la impunidad mediante el incremento de la probabilidad de detección, el aumento de la severidad de las sanciones tanto legales como sociales o morales a los actos de corrupción, y el aumento de la probabilidad de ser sancionado (Becker, 1968; Rose-Ackerman, 1978); (ii) disminuir el poder monopolístico y la discrecionalidad de los funcionarios e incrementar la rendición de cuentas (Klitgaard, 1988); y (iii) incrementar el acceso a la información y el control social (Stiglitz, 2001; BID, 2007; CIPE, 2008; UNODCCP, 2001, OCDE, 2008).
- 2.7 En general, el programa abordó los tres aspectos mencionados. Justo es decir, que ante los cambios realizados durante la ejecución, no pudo cumplirse con la reducción de la discrecionalidad y el poder monopolístico de funcionarios. Esta etapa debiera abarcarse en el futuro con el MTILCC trabajando en reducir vulnerabilidades de corrupción en los distintos trámites para obtener servicios públicos. A través de sus tres componentes, el programa contempló tanto los aspectos punitivos como preventivos, además de proponerse apoyar un cambio en la cultura de tolerancia hacia la corrupción, con base en

la modificación de la posición respecto de la misma de grupos sociales que podrían erigirse en agentes de este cambio.

- 2.8 En efecto, apoyado en el diagnóstico realizado, se destacó la limitada capacidad del MTILCC para detectar, investigar y presentar denuncias. Para revertir esta situación, el programa impulsó con las actividades del Componente 1, la apertura de canales de presentación de denuncias, a través de abrir Unidades de Transparencia en los distintos organismos públicos, a nivel nacional y municipal. También se promovió una ley de protección de testigos y denunciantes, y se creó un sistema integrado de intercambio de información con otros organismos públicos, de manera de desburocratizar el proceso investigativo. Asimismo, se fortalecieron las capacidades del personal del MTILCC al incorporar un equipo multidisciplinario de profesionales.
- 2.9 Para aumentar las probabilidades de recuperación de bienes a favor del Estado, se impulsó la reforma al procedimiento coactivo fiscal y se implementaron políticas de recuperación de bienes.
- 2.10 Para fomentar el control social y el acceso a la información de la gestión pública, se impulsaron ejercicios de control social y mayor acceso a la información, especialmente a nivel sectorial.
- 2.11 En cuanto a actividades para fomentar una cultura de ética, con el componente 3 se impulsaron actividades y productos relacionados con la implementación de un curriculum académico para impartir temas de ética en las escuelas, la creación de un Instituto Boliviano de Estudios contra la Corrupción, políticas de comunicación y concientización ciudadana, incluyendo la organización de un concurso llamado el “peor trámite de mi vida”.
- 2.12 En definitiva, se identifica una relación lógica entre los entregables y los componentes del programa. Asimismo, con base en las teorías y evidencia colectada por el diagnóstico se identifica una relación lógica entre los componentes y el resultado esperado, y entre éste y el objetivo general de la operación. En tal sentido, la evidencia relevada para este PCR no ha identificado problemas relativos al modelo de lógica vertical del programa²².
- 2.13 No obstante, la revisión de indicadores y metas conduce a formular algunas reflexiones. La MR original presenta aciertos y debilidades. Por un lado, exhibe un gran cuidado en considerar los distintos aspectos del diseño. Por otro lado, resultó compleja al incorporar un total de 67 indicadores. Además, los indicadores de fin se orientaron más bien a la identificación de efectos directos, antes que impacto y varios de los indicadores de propósito, eran en realidad mediciones de producto. El PMR resolvió algunas de estas cuestiones, reduciendo la cantidad de indicadores y modificando el nivel en el que reportaban. Sin embargo, otras debilidades no se resolvieron.
- 2.14 Así, se identifican cuatro situaciones: (i) la obtención de algunos indicadores requería de la acción y acuerdo de otros organismos no involucrados en el programa y respecto de cuya posición con relación a estos eventuales compromisos no se tenía evidencia; (ii) en otros casos la metodología de medición o la fuente del indicador no fueron explicitadas,

²² Con excepción de la ausencia de entregables específicos en rendición de cuentas. Por razones de espacio, en la Sección II del EEC, que es parte integrante de este PCR, se incluye una tabla que muestra la vinculación entre los productos y los componentes y de ellos al resultado esperado.

conduciendo a que no fuera posible su medición; (iii) falta de claridad en la relación lógica entre algunos indicadores y sus resultados; y (iv) desajuste entre el plazo previsto para el logro de las metas planeadas (10 años) y el plazo de la operación (5 años)²³. Todo ello derivó en la necesidad de modificar o sustituir algunos indicadores de resultado a fin de posibilitar una evaluación más adecuada de los efectos directos del programa.

- 2.15 Sin perjuicio de la problemática planteada por los indicadores, con base en los resultados y productos obtenidos, es factible afirmar que el programa ha hecho una contribución sustantiva al logro de los objetivos planeados. De hecho, los productos financiados por el programa, como surge de las metas alcanzadas por los indicadores relevados, muestran claramente que la operación ha apoyado el fortalecimiento de las capacidades del MTILCC, exhibiéndose avances en materia institucional y operativa. El MTILCC dispone de una base normativa, herramientas de gestión y procedimientos relevantes que le han permitido mayor efectividad en sus acciones tanto de lucha contra la corrupción, como de prevención mediante la gestión de la información y el control social.

b. Resultados y Productos Logrados

- 2.16 En la Tabla 2 se presentan los indicadores de resultado (*outcome*) y de producto (*output*) previstos en el PMR. El análisis de resultados y productos entregados se realizó con base en la evidencia relevada en la documentación del Banco y del OE y se tuvieron en cuenta las opiniones vertidas por actores relevantes con conocimiento del programa.
- 2.17 **A nivel de resultados**, la operación apuntó a las tres facetas mencionadas antes: el aspecto punitivo, la prevención y la formación y el conocimiento. Para la medición de los resultados planeados, el PMR cuenta con 12 indicadores. De ellos 10 cumplieron sus metas y 2 lograron un avance parcial. Los indicadores 1.1 a 1.5 miden resultados vinculados al objetivo específico 1, los indicadores 1.6 a 1.8 los del objetivo específico 2 y los indicadores 1.9 a 1.12, los del objetivo específico 3. La Tabla 2 presenta los indicadores, LB y metas planeadas y logradas, en los párs. 2.10 a 2.30 se elabora a su respecto y en el EEC -Sección III-, se brinda información complementaria.
- 2.18 Cabe destacar que como parte de la Evaluación Final del programa se llevaron adelante dos encuestas, una a funcionarios y actores clave, y otra a la población en general. Su objetivo fue obtener información cuantitativa de los avances de Programa, y levantar las percepciones de los actores del programa (funcionarios del MTLICC, del YPFB, del Vice Ministerio de Vivienda Social, del Vice Ministerio de Salud, etc.). Finalmente, se realizaron grupos focales con actores clave para obtener información cualitativa que complemente los resultados de la encuesta.
- 2.19 El siguiente cuadro resume el tamaño de la muestra sobre la cual se basó la encuesta, de acuerdo a lo estipulado en la Metodología para la Evaluación Ex Post del programa:

²³ Ver nota al pie 6.

| Componente | Universo | Muestra |
|---|--|--|
| Componente 1 – Integridad y Reducción de la Impunidad de los actos de corrupción | <u>Encuesta a funcionarios</u> 60 profesionales capacitados de las UTs. 1.500 Servidores públicos de entidades donde existen: UT's, Órgano Ejecutivo y Entidades Desconcentradas <u>Encuesta a población</u> 10.027.254 personas de Población en General de acuerdo al último Censo de Población y Vivienda. | <u>Encuesta a funcionarios</u> Muestra de 306 aplicada en las entidades donde hay UT's, Organo Ejecutivo y Entidades Desconcentradas proporcionalmente. <u>Encuesta a población</u> Muestra de 384 personas de la Población en General, distribuidas de manera aleatoria en todo el territorio nacional entre urbano y rural. |
| Componente 2 – Control Social de la Gestión Publica | <u>Encuesta a funcionarios</u> 332 funcionarios de ABC. 1.411 funcionarios de YPFB. 185 funcionarios del Vice Ministerio de Vivienda Social. 200 funcionarios del Vice Ministerio de Salud (INLASA, CEASS, UNIMED, Bono Juana Azurduy). CEAS, 79 funcionarios. UNIMED, 29 funcionarios. Bono Juana Azurduy, 559 funcionarios. | <u>Encuesta a funcionarios</u> Muestra de 338 dividida proporcionalmente entre servidores públicos de la ABC, YPFB, Ministerio de Vivienda, Viceministerio de Salud (INLASA), CEAS, UNIMED y Bono Juana Azurduy distribuidos de manera aleatoria. |
| Componente 3 – Fomento de una cultura de ética e integridad | <u>Encuesta a funcionarios/actores clave</u> <u>Encuesta a población</u> 10.027.254 personas de Población en General de acuerdo al último Censo de Población y Vivienda. | <u>Encuesta a población</u> Muestra de 384 personas de la Población en General, distribuidas de manera aleatoria en todo el territorio nacional entre urbano y rural. (Misma muestra anterior) |

- 2.20 La encuesta dirigida a servidores públicos indagaba acerca del grado de conocimiento de éstos con relación al trabajo del MTLCC y sus actividades. Otro grupo de preguntas tenían como objetivo obtener información acerca de la percepción del encuestado sobre los niveles de corrupción e impunidad existentes y la denuncia de actos de corrupción en su institución, luego se hacían preguntas sobre los productos principales del programa (SIARBE, mecanismos de control social, UT, etc.) para finalizar con el grado de conocimiento de los principales conceptos vinculados a la transparencia y la corrupción.
- 2.21 La encuesta a la población en general estaba orientada a indagar acerca del grado de percepción sobre los niveles de corrupción e impunidad existentes, sobre la denuncia de estos actos y el comportamiento de funcionarios públicos. Adicionalmente, se encuestaba sobre temas de integridad y ética.
- 2.22 Los resultados más relevantes de la encuesta a servidores públicos fueron: (1) un 81% de los funcionarios encuestados consideran que se ha incrementado el número de denuncias, en los últimos cinco años; (2) un 59% de los encuestados conocen la labor que desempeña el MTLCC; (3) el 78% encuestados han valorado como positivo y/o aceptablemente positivo el liderazgo ejercido por el MTLCC; (4) un 46% de los funcionarios encuestados cree que el principal problema con la corrupción es la falta de Ética de algunos servidores públicos.

- 2.23 Los principales resultados de las encuesta a población fueron: (1) siete de cada diez personas encuestadas perciben que, actualmente, es más fácil detectar los actos de Corrupción en las entidades públicas; (2) un 29% de los encuestados debieron presentar una denuncia de un acto de corrupción, un 40% lo presentó ante el Ministerio Publico Fiscal y un 30% en el MTILCC; (3) 52% de la población encuestada considera que las autoridades y las y los servidores públicos tienen más cuidado de cumplir con las normas y procedimientos del Estado, un 76% piensa que este cambio es debido a un mayor control.
- 2.24 A continuación se analizan los productos y resultados alcanzados para cada uno de los componentes del programa:
- 2.25 **Componente 1: Integridad y reducción de los actos de corrupción.**
- 2.26 El PMR contemplaba 14 indicadores de producto²⁴ para este componente, los cuales se detallan a continuación:
- 2.27 **Equipo Multidisciplinario (Producto 1.2).** Este producto es considerado instrumental en la mejora de las acciones de investigación de actos de corrupción y tratamiento de denuncias. En tal sentido, se destaca su contribución tanto a mejorar la atención de denuncias como a través de ello a visibilizar la temática de lucha contra la corrupción. Los resultados de dichas acciones se plasman en los logros a nivel indicadores de resultado 1.1; 1.2; 1.5; 1.10 a 1.12.
- 2.28 **Unidades de Transparencia funcionando (Producto 1.3).** Las UT son consideradas el brazo operativo del MTILCC en las entidades públicas, recibiendo apoyo técnico y capacitación por parte del Ministerio. El indicador contemplaba la creación de UT en los Ministerios del Órgano Ejecutivo (19 al momento del diseño). A 2011, se había logrado la meta, siendo las UT absorbidas por dichos organismos. Cabe destacar que se continuaron instalando UT en otros organismos públicos a nivel nacional y subnacional, de modo que, a diciembre de 2014, funcionaban 295 UT.
- 2.29 **SIIARBE (Producto 1.4).** El SIIARBE fue creado en 2010 por la LMQSC y reglamentado mediante DS N° 2065, del 23/07/2014. Esta normativa constituye la base legal que viabiliza su funcionamiento y sostenibilidad luego del cierre del programa.²⁵ Al presente, el SIIARBE consiste en una unidad organizativa multidisciplinaria que tiene el objetivo de centralizar e intercambiar información a través de la gestión de información en línea y parametrizada. Las actividades del SIIARBE giran en torno a: (i) la recolección de información para investigación de casos relativos a denuncias recibidas por el MTILCC; y (ii) la verificación de oficio de declaraciones juradas de bienes y rentas. La implementación del SIIARBE implicó, además: (a) implementación de un Data Center;

²⁴ En la Tabla 2 se presenta el detalle de productos, metas planeadas y logradas para los tres componentes. Asimismo, en los pár. 2.32 a 2.49 y en el EEC -Sección IV- se destacan algunos de estos logros.

²⁵ Para mayor información, consultar la nota técnica: La tecnología al servicio del combate a la corrupción: el ejemplo de Bolivia, Zapata et. al. (2015) en <https://publications.iadb.org/handle/11319/7046>.

(b) adquisición de equipamiento; (c) suscripción de convenios interinstitucionales para acceso de información en línea²⁶; y (d) contratación y capacitación del equipo técnico²⁷.

- 2.30 El contar con el SIIARBE implicó un salto cualitativo con la gestión en línea de la información. Con anterioridad, la recolección de información para investigación de casos de corrupción se realizaba por notas y actuaciones tramitadas manualmente entre organismos, lo cual podía llevar semanas o incluso meses. Mediante los convenios interinstitucionales, a través del SIIARBE, se tiene acceso en línea -principalmente a través de servicios y aplicaciones web mediante conexiones seguras- a las bases de datos de distintas entidades públicas y privadas que cuentan con información útil para la lucha contra la corrupción. Así, el SIIARBE se ha convertido en una herramienta clave en la identificación de casos de corrupción y en la acciones de recuperación de bienes. Con este Sistema se han logrado varios beneficios: (i) procedimientos más ágiles y efectivos; (ii) mejora en la calidad, niveles de control y seguridad de la información a la que se tiene acceso; (iii) sustancial reducción de los plazos y ahorro de recursos en la obtención de dicha información; y (iv) la posibilidad de proponer y aplicar políticas de recuperación de bienes.
- 2.31 **Sistema de seguimiento de denuncias (Producto 1.10).** El programa desarrolló el sistema de denuncias actualmente en uso, y se realizó la migración de información del sistema anterior al vigente²⁸. El sistema se encuentra en funcionamiento y permite contar con información oportuna respecto de las denuncias recibidas por el Ministerio y emitir reportes y estadísticas.
- 2.32 **Diplomados especializados (Productos 1.13 y 1.14).** Se brindó formación especializada, incluyendo capacitación y actualización- dirigida a distintos tipos de público a través de una serie de Diplomados y cursos: (i) actualización de conocimientos sobre la investigación penal en casos de corrupción (ii) Lucha contra la Corrupción y Recuperación de Bienes para jueces y tribunales especializados, dirigido a fiscales, jueces, policía y servidores públicos; (iii) La transparencia y lucha contra el corrupción desde el Estado y el Poder Social Comunitario, dirigido a líderes sociales y (iv) Fortalecimiento de conocimientos sobre transparencia en la gestión pública y lucha contra la corrupción dirigido a integrantes de las Unidades de Transparencia en las entidades públicas. Todos ellos, tanto en formato presencial como a distancia, a través de la Universidad Andina Simón Bolívar y la Universidad Privada de Bolivia.
- 2.33 Todos estos productos contribuyeron al logro del **Objetivo específico 1**, vinculado a facilitar la detección de actos de corrupción, reducir su impunidad y apoyar al Estado a procesarlos de manera rápida y efectiva, coadyuvando asimismo a la recuperación de activos y deudas. Los indicadores de resultado 1.1 a 1.5 son las métricas que orientan respecto de los logros de este objetivo.
- 2.34 El **indicador 1.1** mide el “% de denuncias presentadas al Ministerio Público (MP) que han sido resueltas (juzgadas y se ha aplicado sentencia)”. La información relevada

²⁶ El MTILCC suscribió convenios con estos organismos: (1) Contraloría General del Estado; (2) Fundación para el Desarrollo Empresarial; (3) Servicio General de Identificación Personal; (4) Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones Valores y Seguros; (5) Policía Boliviana RUAT; (6) Aduana Nacional; (7) Servicio de Impuestos Nacionales; (8) Consejo de la Magistratura; (9) Tribunal Supremo de Justicia; (10) Tribunal Supremo Electoral.

²⁷ Complementariamente se realizó la digitalización de documentación.

²⁸ Sin perjuicio de ello, aún se opera con dos bases de datos, por lo que el MTILCC está trabajando en la unificación.

muestra que se cumplió la meta planeada, habiendo aumentado la proporción de sentencias obtenidas en casos de corrupción denunciados por el MTILCC. Al mismo tiempo, es importante notar el aumento (en valores absolutos) de este tipo de sentencia durante la ejecución del programa. De hecho, el 70% de las sentencias logradas por el MTILCC se obtuvieron en dicho período. Asimismo, se ha logrado un total de 212 imputaciones en las denuncias presentadas ante el MP²⁹. Cabe señalar, que las sentencias implican penas privativas de libertad y pueden referirse a más de una persona³⁰.

- 2.35 Más allá de los resultados reseñados, el análisis revela dos aspectos complementarios no captados por los indicadores: (i) procedimental; y (ii) mejor calidad de trabajo del MTILCC. En efecto, con respecto al primero, en el marco de la implementación del programa, el MTILCC desarrolló un procedimiento para el tratamiento de denuncias, con pasos específicos para el procesamiento y la toma de decisiones respecto del curso de acción a seguir³¹. El mismo implica el análisis, derivación e informe de todas las denuncias presentadas y la respuesta al denunciante, así como el seguimiento de aquellos casos que continúan con denuncias en sede administrativa o penal. El contar con procedimientos explícitos permite una mejor gestión y seguimiento de las denuncias presentadas ante el MP. En tal sentido, es notoria la consistencia en el trabajo de gestión de denuncias demostrada por el MTILCC durante la implementación del programa. De hecho, el promedio anual de denuncias recibidas en el periodo 2011-2014 fue superior en un 35% al correspondiente al período 2006-2010. Este mayor volumen fue tratado de manera oportuna, con lo cual no se verifican retrasos en el tratamiento de las denuncias³² y cuando correspondiese, su remisión al MP (ver también indicador de resultado 1.10).
- 2.36 Con respecto al segundo aspecto, la integración de un equipo multidisciplinario en el MTILCC implicó que las investigaciones que luego se remitieron al MP revistieran de mayor calidad lo que, sumado a un seguimiento más cercano instando el avance del proceso judicial, repercutió en un mayor número de sentencias.
- 2.37 El **indicador 1.2** mide el “% de activos y deudas del Estado recuperados”. El resultado esperado para este indicador dependía, en cierta forma, de que se lograra la aprobación de un nuevo procedimiento coactivo fiscal que acortara los tiempos del proceso para la recuperación del daño patrimonial del Estado.³³ De hecho, el programa incluyó entre sus productos, una propuesta normativa para un nuevo procedimiento coactivo fiscal (producto 1.6). La propuesta fue elaborada y, al presente, se encuentra

²⁹ Las imputaciones pueden ser individuales o grupales, ya que hay denuncias que involucran a más de una persona.

³⁰ Las mejoras en la actuación del MTILCC no necesariamente se van a ver totalmente reflejadas en los resultados del indicador. Ello es así, toda vez que los procesos judiciales tienen sus propios procedimientos y plazos.

³¹ 1. Recepción de la denuncia; 2. Informe de admisión o rechazo; 3. Procesamiento; 4. Apoyo técnico (etapa intermedia a requerimiento, dependiente de la temática de la denuncia); 5. Informe (en este paso se define de qué manera continúa el caso -presentación de denuncia penal; presentación de denuncia para proceso administrativo y/o disciplinario interno; solicitud de auditoría interna; políticas o acciones preventivas o de protección del patrimonio del Estado; remisión de antecedentes a la instancia pertinente; cierre del caso); 6. Seguimiento y monitoreo; 7. Informe de cierre.

³² A julio/2015 sólo había un 8% de denuncias pendientes de admisión, no obstante, el dato es referencial ya que varía según el momento en que se tome, dado que el ingreso, admisión y tratamiento de denuncias es un proceso dinámico.

³³ A través de los procesos coactivos fiscales se pretende la recuperación de sumas líquidas y exigibles producto de las causales previstas en el artículo 77, de la Ley del Sistema de Control Fiscal, vale decir; los indicios de responsabilidad civil identificados en los dictámenes de auditoría especial.

bajo análisis de las áreas de gobierno competentes. El no contar con un nuevo procedimiento aprobado afectó las posibilidades de lograr totalmente la meta planeada, alcanzándose un avance parcial. No obstante, el plazo para obtener dicha meta es 2020, por lo que el Ejecutor estima que es factible su logro, en la medida en que se cuente con el nuevo procedimiento, antes mencionado. Cabe aclarar que para fijar el valor de la meta final se eligió un criterio conservador, dado que no se contaba con datos de otros países con los que se pueda comparar. Se tomaron datos de la Contraloría General del Estado en referencia a la existencia de más de 10.000 dictámenes de responsabilidad civil con un porcentaje de recuperación no superior al 2%, y se tomó un porcentaje de recupero, a partir de lo realizado anteriormente.

- 2.38 Sin perjuicio de la limitación aludida, el MTILCC, con capacidades fortalecidas, estuvo en condiciones de generar otras políticas y procedimientos orientados a mejorar las posibilidades de recupero de activos a favor del Estado por hechos y delitos de corrupción, utilizando las herramientas legales disponibles. Por una parte, se realizó el seguimiento de procesos judiciales relativos a casos que causan grave daño económico al Estado y, por otra parte, se instrumentaron procedimientos para la ejecución de las fianzas contractuales (pólizas de caución y boletas de garantía). **Mediante estas dos líneas de trabajo se logró recuperar desde 2011 hasta el presente, el equivalente a US\$37,5 millones (US\$1,78 millones, por seguimiento de procesos judiciales, y US\$35,7 millones, por ejecución de boletas de garantía³⁴), superando el importe que se estimaba recuperar con el indicador 1.2. Estas acciones constituyen el mayor éxito del programa en lo que se refiere al área de persecución penal de la corrupción.**
- 2.39 Las mejoras de capacidades alcanzadas con el programa también se advierten en la celeridad en el tratamiento de los casos investigados. El **indicador 1.5 “Reducción de tiempos para el acceso a la información necesaria para la investigación de casos de presunta corrupción (denuncias o investigaciones de oficio), y recupero de activos del Estado a consecuencia del uso del SIARBE”** muestra la remarcable reducción de tiempos lograda. Así, de un rango que iba de 16 a 242 días de demora en obtener información, según el organismo de que se tratara, con un promedio de 55 días de demora, se logró reducir la demora a sólo 7 días en promedio (reducción de 86%), con un rango que va de 0 (disponibilidad inmediata, en línea) a un máximo de 28 días.
- 2.40 Los indicadores 1.3 y 1.4 se proponen como métricas de una mayor seguridad para servidores del MTILCC y denunciadores, en el combate a la corrupción. En ambos casos se alcanzaron las metas. El **indicador 1.3** busca una reducción de las **“amenazas y atentados contra servidores del MTILCC”** y logró superar la meta prevista con una reducción mayor a la planeada. Esto se logró debido a un reforzamiento de las medidas de vigilancia en la sede del MTILCC (cámaras de seguridad, identificación de toda persona que ingresa al edificio, entre otras), como en las medidas de seguridad personal para los funcionarios (principalmente custodia policial). El **indicador 1.4 “Número de personas que solicitaron al MTILCC la aplicación de las siguientes medidas contenidas en la Ley 458: denuncias recibidas con reserva de identidad, solicitud**

³⁴ Las fianzas contractuales son requeridas en el marco de los procedimientos establecidos en normas aplicables para la contratación de bienes y servicios. Ante el incumplimiento contractual, las mismas son pasibles de ejecución por parte del Estado a primer requerimiento. El MTILCC coadyuva con esta política de ejecución al haber detectado varios incumplimientos por parte de las empresas contratadas y en algunos casos por el incumplimiento en la ejecución de las entidades financieras y aseguradoras emisoras de dichas fianzas.

de protección policial y cese de amedrentamiento laboral”, tiene en cuenta la promulgación de la Ley N° 458 de Protección de Denunciantes y Testigos. Esta norma le otorga atribuciones al MTILCC, entre las que se destaca la de recibir solicitudes de protección de personas que hayan realizado o se dispongan a realizar una actividad protegida respecto de delitos de corrupción.

- 2.41 Los resultados reseñados son indicativos de los avances en cuanto a reducción de la impunidad y del aumento de capacidades del OE para recuperar activos del Estado afectados por hechos de corrupción. Para la obtención de estos resultados, ha sido instrumental el apoyo de los productos financiados por el programa, tales como el equipo multidisciplinario, el SIIARBE, el sistema de denuncias y las actividades de formación y capacitación, por nombrar sólo algunos, que han implicado mejoras clave en la gestión del MTILCC.
- 2.42 **Componente 2: Control social de la gestión pública.** Este componente tenía previsto tres indicadores de producto:
- 2.43 **Mi Plataforma (Producto 2.1).** El programa financió el análisis, diseño, desarrollo e implementación de esta herramienta informática que centraliza, administra y publica información de proyectos y servicios estratégicos identificados por organismos públicos. El instrumento facilita el acceso a la información por parte del ciudadano y el control social de la gestión pública. Para su implementación, se adquirieron equipos y se instalaron terminales con pantallas táctiles en oficinas públicas de modo de mejorar el acceso por parte de la ciudadanía. El indicador planteó que se presentara información estandarizada de proyectos y servicios priorizados de dos organismos piloto: Administradora Boliviana de Carreteras (ABC) y Viceministerio de Vivienda Social y Urbanismo, posteriormente, el número se amplió a cuatro, sumándose YPFB y el Ministerio de Salud. Al presente, 11 entidades públicas incorporaron sus proyectos y servicios a Mi Plataforma.
- 2.44 La lógica de diseño de este producto se apoya en la demanda de control social. La metodología de desarrollo identifica los intereses de información de los distintos actores sociales relacionados con los proyectos y servicios seleccionados para su inclusión en la plataforma. A partir de la demanda social de información se parametrizan estándares, que luego son incorporados en la plataforma en línea, la cual muestra contenido técnico de forma estandarizada y consensuada con base en la participación ciudadana. De este modo, Mi Plataforma se constituye en un instrumento para reducir la brecha de acceso a la información entre ciudadano y Estado³⁵. El sistema es accesible a través de diferentes equipos con conexión a internet (tabletas, celulares, computadoras, terminales públicas).
- 2.45 Como ya se mencionó, también se desarrolló la **EFAI** que incorpora metodologías y medios alternativos para el acceso a la información, la participación y el control social, tales como: jornadas para el acceso a la información, campañas informativas, la Caravana por la Transparencia, entre otros. La EFAI está dirigida a poblaciones beneficiadas de forma directa o indirecta con proyectos y/o servicios de entidades públicas. El MTILCC comenzó la implementación con talleres de socialización internos y externos y adquisición de bienes para las actividades respectivas.

³⁵ Ver más información sobre Mi Plataforma en el EEC, apartado 4.5.

- 2.46 **Procesos con control social (Producto 2.2).** Entre 2013 y 2014 se incorporaron a Mi Plataforma 15 procesos para el control social de las cuatro entidades públicas piloto (ver EEC, apartado 4.6).
- 2.47 **Equipo técnico de implementación (Producto 2.3).** MTILCC no contaba con personal especializado suficiente para implementar las actividades previstas en este componente, motivo por el cual se contrataron 4 funcionarios.
- 2.48 Los productos del componente 2 han contribuido al **Objetivo específico 2**, vinculado al fomento del control social y del acceso a la información. El **control social** “es un derecho constitucional de carácter participativo y exigible, mediante el cual todo actor social supervisará y evaluará la ejecución de la Gestión Estatal, el manejo apropiado de los recursos económicos, materiales, humanos, naturales y la calidad de los servicios públicos y servicios básicos, para la autorregulación del orden social” (art. 5° Ley 341). Este derecho está consagrado en la CPE, que en su artículo 241 establece que la sociedad civil organizada participa en el diseño de las políticas públicas y ejerce el control social de la gestión pública en todos los niveles del Estado, y a las empresas e instituciones públicas, mixtas y privadas que administren recursos del Estado. El control social busca robustecer el proceso democrático y puede ser ejercido por distinto tipo de actores sociales. Con base en el mandato constitucional y en la Ley 341, de Participación y Control Social³⁶, las entidades del Estado deben generar espacios de participación y control social. Con esta norma se busca fortalecer a la sociedad civil para mejorar la capacidad institucional pública y privada que presta servicios públicos. Los ejercicios de control social, de acuerdo con la concepción que se tiene en Bolivia del mismo, son actividades que combinan la difusión de información por parte del Estado para empoderar a la ciudadanía en el ejercicio de sus derechos junto con la concientización de la ciudadanía para que ejerzan dicho control social.
- 2.49 El programa se propuso apoyar la implementación de herramientas institucionales que permitieran fomentar el control social y el acceso a la información. En particular, se desarrolló una plataforma electrónica geo-referenciada, a la que se denominó Mi Plataforma (producto 2.1) y, adicionalmente, a fin de llegar a distinto tipo de comunidades, especialmente para poder alcanzar a poblaciones rurales dispersas, en las que el acceso a internet o la conectividad es reducida o no disponible³⁷, se diseñó e implementó la Estrategia de Facilitación de Acceso a la Información (EFAI) que buscó brindar formación y posibilidades de acceso al control social y a información pública por medios alternativos.
- 2.50 La mera explicación de las variables analizadas deja en claro el desafío en que consiste su medición a través de indicadores apropiados. De hecho, se trata de medir fenómenos que implican un cambio en la cultura en cuanto a la relación del ciudadano con el Estado, en dos direcciones. Una dirección tiene que ver con que los organismos públicos dispongan abrir su información a la ciudadanía y, la otra, apunta a que el ciudadano conozca sus derechos a controlar la gestión de los organismos públicos y al acceso a la información y que actúe activamente en el ejercicio de estos derechos. En tal sentido, los

³⁶ Ley aprobada en diciembre de 2013, establece el marco general y define principios, atribuciones, derechos, obligaciones y formas del ejercicio de la participación y control social, en aplicación de lo dispuesto por la CPE.

³⁷ Comunidades en las que, según referentes del programa entrevistados, predomina la comunicación oral.

indicadores 1.6 y 1.7, han procurado brindar una orientación de ambos lados de la ecuación, habiéndose logrado las metas en los dos casos.

- 2.51 A continuación se describen los indicadores utilizados para medir el logro del Componente 2:
- 2.52 El **indicador 1.6 “Número de entidades del sector público que publican proyectos y servicios en la plataforma electrónica de control social y acceso a la información del MTILCC (Mi Plataforma)”** se propone capturar el cambio en la disposición de las entidades públicas a someterse al control social. El diseño previó que dos entidades piloto publicaran sus proyectos en Mi Plataforma, como una manera de comenzar a generar esa nueva cultura en los organismos públicos. El MTLICC dio impulso a Mi Plataforma para que los organismos del sector público la consideren un canal idóneo para brindar acceso a la información a los ciudadanos sobre proyectos y servicios y últimamente como herramienta que coadyuva a la rendición de cuentas. Al presente, 11 entidades (organismos, unidades ejecutoras y programas), presentan sus proyectos y servicios en Mi Plataforma y el MTILCC ha recibido solicitudes de 24 entidades públicas y de 17 gobiernos subnacionales para incorporarse a dicha plataforma.
- 2.53 El **indicador 1.7 “% de solicitudes de información por parte de la ciudadanía ante entidad piloto (vivienda) sujeta al control social en Mi Plataforma y la EFAI que han sido atendidas”**, se propone capturar cambios en la otra parte de la ecuación, es decir, la medida en que la ciudadanía “se apropia” de su derecho y busca activamente acceder a información y el grado de respuesta logrado.³⁸. Justamente, el indicador se focaliza en aquellos casos que tienen vinculación con el ejercicio de derechos económicos, sociales, culturales y ambientales, a partir de los productos del Componente 2 (Mi Plataforma y EFAI). En este sentido, se ha notado que miembros de comunidades rurales no habituados a requerir información a organismos públicos, han comenzado a requerirla activamente. El indicador captura este efecto con respecto a proyectos de vivienda social.
- 2.54 Asimismo, los mecanismos implementados buscan incentivar la rendición de cuentas por parte de los organismos públicos. De tal modo, el **indicador 1.8 “Número de entidades del sector público (nacional y subnacional) que realizan ejercicios de rendición de cuentas a la ciudadanía/número total de entidades (nivel nacional y subnacional)”** recepta esta situación, mostrando el grado de cobertura que ha alcanzado el proceso de rendición de cuentas públicas en el sector público boliviano. En este caso también se ha logrado la meta, con un 87% de organismos públicos que realizan ejercicios de rendición de cuentas a la ciudadanía.

³⁸ El derecho al acceso a la información ha sido reconocido como tal por el artículo 13 de la Convención Americana de Derechos Humanos, y es desde el punto de vista sustancial, un derecho individual y colectivo que se caracteriza por su carácter instrumental en tanto presupuesto para el ejercicio de otros derechos, condición habilitante para la participación ciudadana y elemento fundamental para la consolidación y la calidad democrática. Se trata pues, de una herramienta particularmente útil para el ejercicio informado de otros derechos como los derechos políticos o los derechos sociales y económicos. Esta situación es especialmente relevante para la protección de sectores sociales marginados o excluidos, que no suelen tener a su disposición mecanismos de información sistemáticos y seguros, que les permitan conocer el alcance de sus derechos y la forma de hacerlos efectivos (ver CAINFO y ACIJ, 2013).

- 2.55 **Componente 3: Fomento de una cultura de ética e integridad.** El componente 3 tenía previsto 4 productos. La Tabla 2 presenta el detalle de los mismos, así como las metas planeadas y logradas.
- 2.56 **La Implementación de currículum académico en integridad y lucha contra la corrupción (Producto 3.1).** Tuvo variantes respecto de lo programado. El hito, consistente en la elaboración de currículum educativo, fue cumplido. El diseño había previsto la realización de 21 pilotos para la aplicación de dicho currículum a nivel secundario (1; 2°; y 3° año) y en escuelas superiores de magisterio. No obstante, el Ministerio de Educación (ME) decidió no realizar experiencias piloto, sino implementarlo en todas las escuelas del Sistema Educativo Plurinacional (SEP). Esta circunstancia impidió que se pudieran medir los resultados de impacto que estaban previstos en el diseño del Proyecto. Asimismo, se verificaron retrasos en la coordinación con el Ministerio de Educación. No obstante, esto no impidió a que el MTILCC entregara al ME en acto público la totalidad de la currícula.
- 2.57 **IBEC (Producto 3.2).** Este Instituto funcionó mientras duró el proyecto, funcionó como instancia académica con la misión de sistematizar y producir conocimiento científico en transparencia, ética y lucha contra la corrupción para la mejora de las políticas y las acciones públicas de lucha contra el flagelo. El Instituto comenzó a operar en 2011. El programa apoyó con la financiación del equipo técnico, durante toda la implementación. El IBEC produjo investigaciones en los sectores de salud, policía y educación universitaria. Asimismo, realizó estudios de LB para generar evidencia respecto de los conocimientos, actitudes y prácticas de distintos segmentos de la población en variables, tales como: control social, participación ciudadana, ética pública, corrupción. Los segmentos relevados fueron servidores públicos, estudiantes secundarios y de magisterio, actores sociales y ciudadanía en general. Estos estudios fueron utilizados como base para la elaboración del currículum académico, de la Estrategia de comunicación (Producto 3.3) y de la Estrategia de capacitación para servidores y actores sociales (Producto 3.4).
- 2.58 Entre las iniciativas del MTILCC, canalizadas a través del IBEC, merece mencionarse el **Concurso “El peor trámite de mi vida”**, realizado en 2011. Esta experiencia ofreció a los usuarios de trámites la posibilidad de denunciar sus peores experiencias³⁹, formular sugerencias, recibir un premio por hacerlo e, inclusive, ver resuelto el problema administrativo objeto de la denuncia. El concurso contó con un jurado integrado por funcionarios de alto nivel ministerial, del BID y de la sociedad civil, lo cual contribuyó a la legitimidad y visibilidad del mismo. La iniciativa permitió la utilización de la experiencia del ciudadano para incorporar mejoras en los trámites y abrió canales de diálogo y de coordinación interinstitucional. Además, contribuyó a profundizar la redefinición del concepto de transparencia que orienta al MTILCC, en cuanto a la información sobre los trámites y la reducción de asimetrías entre usuarios y funcionarios públicos, toda vez que

³⁹ Tres tipos de obstáculos se destacan. (1) Barreras al acceso a la información sobre los requisitos necesarios para hacer un trámite. (2) Dificultad para desplazarse entre varias ciudades del país para obtener o entregar documentación, que muchas veces, ya está en manos de la administración pública. (3) Disfunciones vinculadas a la calidad de atención al público de parte de funcionarios desmotivados. Para mayor información, consultar la nota técnica: La queja como energía positiva: La experiencia del concurso “El peor trámite de mi vida” en Bolivia, Charosky et. al. (2014) en: <https://publications.iadb.org/handle/11319/6729>.

la desburocratización de los trámites y las reformas regulatorias también ayudan a eliminar oportunidades de corrupción.

- 2.59 **Estrategia de comunicación (Producto 3.3).** Esta estrategia incluyó señalética institucional, distintas modalidades de comunicación masiva: spots televisivos, campañas radiales, información impresa y las llamadas Caravanas por la Transparencia en Ruta a la Honestidad. Mediante estas Caravanas se visitan distintas comunidades y se aplican instrumentos alternativos de comunicación (teatro, juegos y talleres), a fin de compartir con autoridades regionales, organizaciones sociales, servidores públicos y la ciudadanía en general, las políticas de transparencia y lucha contra la corrupción. Entre 2013 y 2014 se recorrieron más de 50 municipios de todo el país, estimándose unos 21.000 participantes.
- 2.60 **Estrategia de capacitación (Producto 3.4).** Esta estrategia se dirigió a la formación en temas de transparencia, ética pública y lucha contra la corrupción a servidores públicos, actores sociales, jóvenes integrantes de la Red de Jóvenes por la Transparencia, y formadores que puedan replicar la formación a otros grupos de la población. Las actividades de capacitación realizadas alcanzaron, durante 2014, a más de 13.000 personas.
- 2.61 Como surge de la reseña precedente y de la tabla 2, el programa exhibe un buen desempeño tanto en materia de obtención de los productos esperados; como también, en cuanto al logro de los resultados planeados.
- 2.62 Este análisis coincide con hallazgos de encuestas realizadas por la evaluación final. Dichos instrumentos muestran que los servidores públicos perciben una mayor visibilidad de la lucha contra la corrupción, fortalecimiento del control social, y mayores sanciones por actos de corrupción. Asimismo, la población percibe una mayor facilidad en la detección de actos de corrupción y mayor cuidado de autoridades y servidores públicos en cumplir las normas por efecto de la LMQSC y temor a la sanción. Con todo, las mismas encuestas aún muestran elevados niveles de desconfianza, percepción de impunidad y necesidad de mejoras. Todo ello abona la idea, de que se han hecho avances de importancia en la dirección correcta y que también queda un camino hacia adelante, por lo que, es necesario persistir en las políticas, acciones y productos implementados.
- 2.63 Todos estos productos han contribuido al cumplimiento del **Objetivo específico 3**, cuyo abordaje se focalizó en el fomento de una cultura de ética y de integridad mediante acciones formativas y de comunicación dirigidas a distintos grupos sociales: estudiantes, servidores públicos, actores sociales y ciudadanía en general. El indicador 1.9 busca captar avances en cuanto a políticas públicas. En tanto, los indicadores 1.10 a 1.12 se proponen como proxys para medir la mayor intolerancia hacia los actos de corrupción, a través de la disponibilidad a denunciar hechos de corrupción.
- 2.64 El **indicador 1.9 “Número de políticas públicas elaboradas tomando en consideración productos del programa”**, busca captar si la operación ha contribuido al diseño de políticas públicas orientadas a la transparencia y lucha contra la corrupción. De hecho, el indicador logró la meta, identificándose, a los menos tres casos de

entidades públicas externas a la competencia del MTILCC, que tomaron decisiones de política con base en productos del programa⁴⁰.

- 2.65 Los **indicadores 1.10 y 1.11** miden las **denuncias presentadas al MTILCC** y las **denuncias de corrupción presentadas al Ministerio Público**, respectivamente y en ambos casos se cumplieron las metas planeadas. Se ha mencionado precedentemente los avances en cuanto al tratamiento y resolución de dichas denuncias (ver comentario a indicador 1.1). El aumento en las denuncias se debe principalmente a: (i) más canales de recepción de denuncias abiertos, como lo fueron las unidades de transparencia en cada organismo; (ii) mayor presencia pública de las actividades del MTILCC y de la problemática de la corrupción; (iii) mejor atención al denunciante respecto al trámite brindado a su denuncia. En esta materia, por ejemplo, la evaluación final del programa identificó en una encuesta a servidores públicos, que un 80% de los encuestados consideró que el tema de la lucha contra la corrupción es más visible que hace cinco años y que se ha incrementado el número de denuncias. Asimismo, en una encuesta de población en general, identificó que más del 70% de los encuestados conoce al MTILCC y cerca de un 60% conoce la labor que desempeña el Ministerio. En el corto plazo, es esperable que un mejor sistema repercuta en un mayor número de denuncias, en tanto que a largo plazo, debiera esperarse que ese número de denuncias disminuya en la medida en que la misma corrupción disminuya.
- 2.66 El **indicador 1.12** trata de aquellas denuncias que derivan en **procedimientos administrativos y disciplinarios presentados ante autoridades competentes**. La construcción del indicador se focalizó en casos que involucran a jueces, fiscales y policías⁴¹. En este caso, a pesar de problemas de información, se verificó que el indicador se cumplió parcialmente.

⁴⁰ (1) Política de Gobierno Electrónico; (2) Políticas de transparencia al interior de la Universidad Mayor de San Andrés; y (3) Reglamento de acceso a la información en la Administración Boliviana de Carreteras. Asimismo, por fuera de dicha meta se identificó la creación de Red de Jóvenes por la Transparencia como política del MTILCC para trabajar con jóvenes contra la corrupción).

⁴¹ Se derivan al Consejo de la Magistratura, MP y Dirección de Investigaciones de la Policía, respectivamente.

Tabla 1

Cambios a la Matriz de Resultados⁴²

| Sección de la Matriz de Resultados donde los cambios se llevaron a cabo | Cambio específico realizado | Tipo de cambio | Razones para el cambio | Fecha de cambio | Fecha de cambio acordado con la entidad ejecutora |
|---|--|----------------|--|-----------------|---|
| Resultado | <p>Refraseo del Resultado. Propósito MR: Fortalecer la capacidad del Estado para detectar, investigar e impulsar el procesamiento de actos de corrupción, a la vez de transparentar el uso de recursos públicos, e incrementar la integridad e intolerancia por actos de corrupción de los servidores públicos y la población en general.</p> <p>Resultado PMR: Capacidad de prevención, investigación, procesamiento y sanción de actos y delitos de corrupción y falta de transparencia en el sector público</p> | (i) | Adecuación marco lógico al PMR | 2010-2° | 2010 |
| Resultado | <p>Modificación de línea de base indicador</p> <p>Incremento de activos y deudas del Estado recuperados. En la MR se incluyeron dos LB (Responsabilidad Civil y Responsabilidad Penal). El PMR incluye el indicador referido a Responsabilidad Civil.</p> | (iii) | En casos de responsabilidad penal, no se determina el daño económico, sino la pena. Luego se debe realizar | 2010-2° | 2010 |

⁴² Los cambios a la matriz de resultados que se recogen en esta tabla, se refieren a los cambios que no se hacen en el contexto de una reformulación. Un proyecto que ha sido reformulado tiene una nueva matriz de resultados que ha sido aprobada por el Directorio (ver numerales 2.4 y 3.3 de las Guías y Principios para Reportes de Proyectos Completados OP-1242-2 y los numerales 6.6 y 6.7 de la Revisión de Reportes de Monitoreo de Progreso y Propuesta de ajustes a ser incluidos en la convergencia de la plataforma de supervisión de Operaciones con Garantía Soberana OP-1072-1). **Los cambios en los impactos o resultados de la sección incluyen:** i) los cambios realizados en el impacto o resultado, ii) añadir un impacto o resultado adicional que se relaciona con el objetivo del proyecto, iii) cambios en los datos asociados a un indicador como la unidad de medida, el valor de línea de base, año de línea de base, valor de la meta, los medios de verificación; iv) la adición o sustitución de un nuevo indicador (que requiere la información de todos los datos de los indicadores asociados), y v) la eliminación de un indicador. **Los cambios en la sección de productos son:** i) los cambios realizados a la unidad de medida de los productos, los medios de verificación o las metas finales, ii) la adición o sustitución de un nuevo producto, y iii) la eliminación de un producto.

| Sección de la Matriz de Resultados donde los cambios se llevaron a cabo | Cambio específico realizado | Tipo de cambio | Razones para el cambio | Fecha de cambio | Fecha de cambio acordado con la entidad ejecutora |
|---|---|----------------|---|-----------------|---|
| | | | el proceso de recupero del daño económico, si lo hubiere. | | |
| Resultado | <p>Incorporación de indicadores de resultado.</p> <p>“% de entidades del sector público (nacional y subnacional) que realizan ejercicios de rendición de cuentas a la ciudadanía/número total de entidades (nivel nacional y subnacional)”</p> <p>“Número de políticas públicas elaboradas tomando en consideración productos del programa”</p> <p>“% de solicitudes de información por parte de la ciudadanía ante entidad piloto (vivienda) sujeta al control social en Mi Plataforma y la EFAI que han sido atendidas”</p> <p>“Número de entidades del sector público que publican proyectos y servicios en la plataforma electrónica de control social y acceso a la información del MTILCC (Mi Plataforma)”</p> <p>“Reducción de tiempos para el acceso a la información necesaria para la investigación de casos de presunta corrupción (denuncias o investigaciones de oficio), y recupero de activos del Estado a consecuencia del uso del SIIARBE”</p> <p>“% de denuncias que han sido resueltas (juzgadas y se ha aplicado sentencia)”</p> | (iv) | <p>Medir la cobertura de los ejercicios de rendición de cuentas</p> <p>Medir el aporte del programa a la elaboración de políticas públicas</p> <p>Medir resultados relativos al control social</p> <p>Medir resultados que aportan a la lucha contra la corrupción</p> <p>Medir resultados en la lucha contra la corrupción</p> | 2015-2° | 2015 |
| Impacto Resultado | <p>Reubicación de indicadores.</p> <p>Los indicadores de Fin en la MR se reubicaron como indicadores de Resultado (<i>outcome</i>) en los Informes de Progreso y en el PMR. Son ellos:</p> <p>Denuncias presentadas ante el MTILCC</p> | (iv) | Adaptación del marco lógico al PMR | 2010-2° | 2010 |

| Sección de la Matriz de Resultados donde los cambios se llevaron a cabo | Cambio específico realizado | Tipo de cambio | Razones para el cambio | Fecha de cambio | Fecha de cambio acordado con la entidad ejecutora |
|---|---|------------------------|--|--|---|
| | <p>Denuncias por corrupción presentadas ante el Ministerio Público</p> <p>Procesos administrativos y disciplinarios presentados ante las autoridades competentes</p> <p>Amenazas y atentados contra servidores del MTILCC</p> <p>Denunciantes amenazados</p> <p>Indicadores de Propósito en la MR se reubicaron como indicadores de producto en los Informes de Progreso y en el PMR</p> <p>Indicadores de Producto (PMR): 1.1; 1.2; 1.4; 1.5; 1.6; 1.7; y 2.2</p> | | | | |
| Resultado | <p>Modificación de indicadores</p> <p>Denunciantes amenazados</p> <p>Se sustituye por "Número de personas que solicitaron al MTILCC la aplicación de las siguientes medidas contenida en la Ley 458: denuncias recibidas con reserva de identidad, solicitud de protección policial y cese de amedrentamiento laboral".</p> <p>Eliminación de indicadores</p> <p>Incremento en los resultados del Test de Ética e Integridad (TEI) de la población estudiantil de nivel primario a terciario</p> <p>Incremento en los Resultados de la Encuesta de Ética e Integridad (EEI)</p> <p>Incremento en los resultados del Test de Ética e Integridad para Servidores (TEIS)</p> <p>Incremento en los resultados de la Encuesta de Transparencia e Integridad (ETI)</p> <p>Sobrecostos en contratos de construcción de carreteras reducidos.</p> <p>Ahorro por familia beneficiaria de programas de vivienda como consecuencia de la entrega de las viviendas sin retraso.</p> | <p>(iv)</p> <p>(v)</p> | <p>Inexistencia de registros sobre denunciantes amenazados y vigencia de la Ley 458 que establece mecanismos de protección de denunciantes y testigos</p> <p>Indicador no medido</p> <p>Indicador no medido</p> <p>Indicador no medido</p> <p>Indicador no medido</p> <p>La medición y, eventualmente, el logro de</p> | <p>2015-2°</p> <p>2015-2°</p> <p>2015-2°</p> <p>2015-2°</p> <p>2015-2°</p> | <p>2014-2°</p> <p>2015</p> <p>2015</p> <p>2015</p> <p>2015</p> <p>2014-2°</p> |

| Sección de la Matriz de Resultados donde los cambios se llevaron a cabo | Cambio específico realizado | Tipo de cambio | Razones para el cambio | Fecha de cambio | Fecha de cambio acordado con la entidad ejecutora |
|---|--|---------------------------|--|-------------------------|---|
| | | | <p>estos dos indicadores están fuera de la competencia del OE. Los organismos competentes no llevan estas estadísticas. Además, no es claro el vínculo lógico de estos indicadores con el resultado esperado que buscan medir.</p> | | |
| Producto | <p>Sustitución de producto Se hicieron modificaciones en los productos de capacitación (Seminario internacional por Diplomado; diversas por Diplomado y cursos de actualización)</p> <p>Modificación en la implementación del producto El currículum educativo se implementó en todo el SEP, no realizándose los pilotos en 21 establecimientos educativos</p> | <p>(iii)</p> <p>(iii)</p> | <p>Ajustarlos a las necesidades del OE y circunstancias de la ejecución</p> <p>Decisión del ME</p> | <p>2012</p> <p>2014</p> | <p>2012</p> <p>2014</p> |

Tabla 2

Matriz de Resultados Alcanzados

| Impacto/Indicador | Unidad de Medida | Valor de Línea de Base | Año de Línea de Base | Medio de Verificación | Metas y Resultados Alcanzados | Fecha en la que las metas fueron alcanzadas |
|--|------------------|------------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------------|---|
| Impacto: Apoyar la consolidación de las reformas institucionales que aumenten la transparencia y eficiencia de la acción del Estado de manera que contribuya al objetivo de la erradicación de la corrupción ⁴³ . | | | | | | |
| Los indicadores de Fin de la Matriz de Resultados que acompañó a la Propuesta de Préstamo fueron incluidos como indicadores de Resultado (<i>outcome</i>) en el PMR ⁴⁴ . La operación no cuenta con indicadores de impacto. | | | | | | |

| Resultado/Indicador | Unidad de Medida | Valor de Línea de Base | Año de Línea de Base | Medio de Verificación | Metas y Resultados Alcanzados | Fecha en la que las metas fueron alcanzadas | |
|---|------------------|------------------------|----------------------|--------------------------------|-------------------------------|---|------|
| Resultado #1: Capacidad de prevención, investigación, procesamiento y sanción de actos y delitos de corrupción y falta de transparencia en el sector público mejorada. | | | | | | | |
| Objetivo específico 1. Facilitar la detección de actos de corrupción, reducir su impunidad y apoyar al Estado a procesarlos de manera rápida y efectiva, coadyuvando asimismo a la recuperación de activos y deudas. | | | | | | | |
| Indicador #1.1: % de denuncias presentadas al Ministerio Público que han sido resueltas (juzgadas y se ha aplicado sentencia) Ref. pár. 2.34 a 2.36 | % | 12,8% | 2010 | Estadísticas del MTILCC | Valor de Meta Original | 2015 | |
| | | | | | Valor de Meta revisado | | 16,6 |
| | | | | | Valor alcanzado | | 19,5 |
| Indicador #1.2: % de activos y deudas del Estado recuperados (sumas líquidas y exigibles - Responsabilidad | % | 4% | 2009 | Contraloría General del Estado | Valor de Meta Original | 2015 | |
| | | | | | Valor de Meta revisado | | 4.60 |

⁴³ Sólo aparece en la matriz de resultados original. No se lo incluye en el PMR, ni en los informes de progreso.

⁴⁴ De conformidad con el PMR, dichos indicadores se reportan como indicadores de resultados en el presente Informe de Terminación de Proyecto (PCR por sus siglas en inglés).

| Resultado/Indicador | Unidad de Medida | Valor de Línea de Base | Año de Línea de Base | Medio de Verificación | Metas y Resultados Alcanzados | | Fecha en la que las metas fueron alcanzadas |
|---|---|------------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------|---|
| | | | | | Valor alcanzado | Valor de Meta | |
| Civil -RC) ⁴⁵ Ref. pár. 2.37 a 2.39 | | | | MTILCC | Valor alcanzado | 2,47 | |
| Indicador #1.3: Amenazas y atentados contra servidores del MTILCC Ref. pár. 2.40 y 2.41 | Hechos por año | 25 | 2009 | Estadísticas del MTILCC | Valor de Meta Original | 15 | 2014 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 15 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 9 | |
| Indicador #1.4: Número de personas que solicitaron al MTILCC la aplicación de las siguientes medidas contenidas en la Ley 458: denuncias recibidas con reserva de identidad, solicitud de protección policial y cese de amedrentamiento laboral Ref. pár. 2.40 y 2.41 | Solicitudes de medidas de protección contenidas en la Ley 458 | 0 ⁴⁶ | 2009 | Estadísticas MTILCC | Valor de Meta Original | | 2015 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 350 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 473 | |
| Indicador #1.5: Reducción de tiempos para el acceso a la información necesaria para la investigación de casos de presunta corrupción (denuncias o investigaciones de oficio), y recupero de activos del Estado a consecuencia del uso del SIIARBE | Días | 55 días promedio | 2009 | Estadísticas MTILCC (SIIARBE) | Valor de Meta Original | | 2014 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 38 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 7 | |

⁴⁵ En cuanto a que el indicador que parece menor al de la línea de base, lo que ocurrió es que se obtuvo menos de lo esperado. Había confianza en aprobar el procedimiento coactivo fiscal, y eso no ocurrió. Además, el indicador estaba previsto para 2020.

⁴⁶ El MTILCC aceptaba denuncias bajo reserva de identidad con anterioridad, pero el procedimiento no tenía el amparo de la Ley 458 de Protección de Denunciantes y Testigos, aprobada en diciembre de 2013. Atento a ello, la línea de base que corresponde es 0 (cero).

| Resultado/Indicador | Unidad de Medida | Valor de Línea de Base | Año de Línea de Base | Medio de Verificación | Metas y Resultados Alcanzados | | Fecha en la que las metas fueron alcanzadas |
|---|------------------------------|------------------------|----------------------|-----------------------------------|-------------------------------|------|---|
| Ver pár. 2.39 | | | | | | | |
| Objetivo específico 2. Facilitar la detección y prevenir la ocurrencia de actos de corrupción, reducir su impunidad y reducir los daños que la corrupción causa en algunos servicios públicos seleccionados, mediante el fomento del control social de la gestión pública y del acceso a la información. | | | | | | | |
| Indicador #1.6: Número de entidades del sector público que publican proyectos y servicios en la plataforma electrónica de control social y acceso a la información del MTILCC (Mi Plataforma) Ref. pár. 2.52 | Entidades del sector público | 0 | 2009 | Estadísticas del MTILCC | Valor de Meta Original | | 2015 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 2 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 11 | |
| Indicador #1.7: % de solicitudes de información por parte de la ciudadanía ante entidad piloto (vivienda) sujeta al control social en Mi Plataforma y la EFAI que han sido atendidas Ref. pár. 2.53 | % | 0% | 2009 | Unidad de Transparencia del MOPSV | Valor de Meta Original | | 2015 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 70% | |
| | | | | | Valor alcanzado | 100% | |
| Indicador #1.8: % de entidades del sector público (nacional y subnacional) que realizan ejercicios de rendición de cuentas a la ciudadanía / número total de entidades del sector público (nivel nacional y subnacional) Ref. pár. 2.54 | % | 14% | 2009 | Estadísticas MTLICC | Valor de Meta Original | | 2014 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 50% | |
| | | | | | Valor alcanzado | 87% | |
| Objetivo específico 3. Luchar contra la corrupción mediante acciones dirigidas a aumentar la sanción social y el rechazo individual hacia los actos de corrupción y a mejorar la capacidad del Estado para entender este complejo fenómeno y así incrementar la capacidad de diseñar o modificar políticas y programas anticorrupción sobre la base de evidencia empírica. | | | | | | | |
| Indicador #1.9: Número de políticas públicas elaboradas tomando en consideración productos del programa | Políticas públicas | 0 | 2009 | Estadísticas del MTILCC | Valor de Meta Original | | 2015 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 2 | |

| Resultado/Indicador | Unidad de Medida | Valor de Línea de Base | Año de Línea de Base | Medio de Verificación | Metas y Resultados Alcanzados | | Fecha en la que las metas fueron alcanzadas |
|--|------------------|------------------------|----------------------|-------------------------|-------------------------------|-------|---|
| | | | | | Valor alcanzado | | |
| Ref. pár. 2.64 | | | | | Valor alcanzado | 3 | |
| Indicador #1.10: Denuncias presentadas ante el MTILCC Ref. pár. 2.65 | Denuncias | 1031 | 2009 | Estadísticas del MTILCC | Valor de Meta Original | 1340 | 2011 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 1,340 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 8,880 | |
| Indicador #1.11: Denuncias por corrupción presentadas ante el Ministerio Público Ref. pár. 2.65 | Denuncias | 67 | 2009 | Estadísticas del MTILCC | Valor de Meta Original | 87 | 2013 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 87 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 196 | |
| Indicador #1.12: Procesos administrativos y disciplinarios presentados ante las autoridades competentes Ref. pár. 2.66 ⁴⁷ | Procesos | 30 | 2009 | Estadísticas del MTILCC | Valor de Meta Original | 39 | 2015 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 39 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 15 | |

| Producto/Indicador | Unidad de Medida | Valor de Línea de Base | Año de Línea de Base | Medio de Verificación | Metas y Resultados Alcanzados | | Fecha en la que las metas fueron alcanzadas |
|--|-----------------------|------------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------------|----|---|
| | | | | | Valor alcanzado | | |
| Componente #1: Integridad y reducción de la impunidad de los actos de corrupción | | | | | | | |
| Producto #1.1: Representaciones del Ministerio en los departamentos de Beni, Cochabamba, Chuquisaca, Santa Cruz y Tarija fortalecidas | Oficinas fortalecidas | -- | 2008 | Informes del MTILCC | Valor de Meta Original | 5 | 2011 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 5 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 5 | |
| Producto #1.2: Equipo multidisciplinario conformado | Personas | -- | 2008 | Informes del MTILCC | Valor de Meta Original | 10 | 2011 |

⁴⁷ En el párrafo 2.66 y su nota al pie, se explica por qué el resultado aparentemente decrece de 30 a 15. Lo cierto es que la LB original estuvo mal medida, y debió ser de valor 6 denuncias en 2008.

| Producto/Indicador | Unidad de Medida | Valor de Línea de Base | Año de Línea de Base | Medio de Verificación | Metas y Resultados Alcanzados | | Fecha en la que las metas fueron alcanzadas |
|--|------------------|------------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------------|----|---|
| | | | | | | | |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 16 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 16 | |
| Producto #1.3: Unidades de Transparencia (UT) funcionando | Unidad | -- | 2008 | Informes del MTILCC | Valor de Meta Original | 19 | 2011 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 19 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 19 | |
| Producto #1.4: Sistema Integrado de Información Anticorrupción y Recuperación de Bienes del Estado (SIARBE) | Sistema | -- | 2008 | Informes del MTILCC | Valor de Meta Original | 1 | 2012 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 1 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 1 | |
| Producto #1.5: Propuesta de base normativa para los juzgados anticorrupción elaborada y consensuada | Estudio | -- | 2008 | Informes del MTILCC | Valor de Meta Original | 1 | 2010 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 1 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 1 | |
| Los Juzgados Anticorrupción fueron creados, en 2010, por la LMQSC (art. 11), ratificada por la Ley 025 del Órgano Judicial, del 24/06/10 (art. 77, 78 y 79). Esta ley establece las competencias de los Juzgados de Instrucción Anticorrupción, de los Juzgados de Sentencia Anticorrupción y de los Tribunales de Sentencia Anticorrupción, que pasan a integrar el Órgano Judicial. Es en dicha órbita donde recae la competencia vinculada con la implementación de estas instancias judiciales. En 2014, fueron designados los jueces que se harán cargo de estos juzgados y tribunales. | | | | | | | |
| Producto #1.6: Propuesta de base normativa para el establecimiento del nuevo procedimiento coactivo fiscal elaborada y consensuada | Estudio | -- | 2008 | Informes del MTILCC | Valor de Meta Original | 1 | 2015 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 1 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 1 | |
| La propuesta normativa fue concluida en diciembre de 2014 y se envió para su análisis a la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE), en enero de 2015. | | | | | | | |
| Producto #1.7: Sistema de | Sistema | 0 | 2009 | Informes del | Valor de | 1 | 2012 |

| Producto/Indicador | Unidad de Medida | Valor de Línea de Base | Año de Línea de Base | Medio de Verificación | Metas y Resultados Alcanzados | | Fecha en la que las metas fueron alcanzadas |
|---|---------------------|------------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------|---|
| | | | | | Meta Original | Valor alcanzado | |
| seguridad para funcionarios del MTILCC, denunciantes, infraestructura y documentos relacionados con actos de corrupción establecido | | | | MTILCC | Meta Original | | |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 1 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 1 | |
| Producto #1.8: Espacios físicos habilitados y adecuados para el funcionamiento de las representaciones de Beni, Cochabamba, Santa Cruz y Tarija | Oficina | 0 | 2008 | Informes del MTILCC | Valor de Meta Original | n/a | 2011 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 5 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 5 | |
| Los espacios físicos estuvieron disponibles con anterioridad al inicio de la ejecución. No obstante, el programa contribuyó con equipamiento y mobiliario (contemplado en el contexto del Producto 1.1) y como contraparte, el MTILCC cubrió los costos relativos a servicios básicos de las representaciones. | | | | | | | |
| Producto #1.9: Un sistema de seguimiento para las denuncias por corrupción que el MTILCC presenta a las autoridades competentes, autorizado e implementado | Sistema | 0 | 2008 | Informes del MTILCC | Valor de Meta Original | n/a | 2011 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 1 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 1 | |
| El MTILCC desarrolló un sistema para el seguimiento de denuncias por lo cual el producto se consideró logrado antes del inicio de la ejecución del programa. No obstante, según las constancias existentes, el sistema no tenía todas las características y funcionalidades que requería el Ministerio para la gestión de denuncias. Atento a ello, el Producto 1.10 del programa se enfocó en complementar este sistema de modo que cubriera las necesidades del OE. | | | | | | | |
| Producto #1.10: Un sistema ajustado y complementado para el seguimiento de las denuncias por corrupción | Sistema | 0 | 2008 | Informes del MTILCC | Valor de Meta Original | n/a | 2012 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 1 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 1 | |
| Producto #1.11: Reglamentación de las Unidades de Transparencia aprobada | Reglamento aprobado | -- | 2008 | Informes del MTILCC | Valor de Meta Original | n/a | 2012 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 1 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 1 | |

| Producto/Indicador | Unidad de Medida | Valor de Línea de Base | Año de Línea de Base | Medio de Verificación | Metas y Resultados Alcanzados | | Fecha en la que las metas fueron alcanzadas |
|--|------------------|---|----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----|---|
| El Reglamento Marco de Organización y Funcionamiento de las Unidades de Transparencia fue elaborado y aprobado por autoridades y equipo técnico del MTILCC. Al presente, se están dando los pasos necesarios para lograr su aprobación vía acto administrativo (Resolución Ministerial o Decreto Supremo). | | | | | | | |
| Producto #1.12: Proyecto de ley de creación del SIIARBE, elaborado en 2010 | Documento (ley) | -- | 2008 | Informes del MTILCC | Valor de Meta Original | n/a | 2011 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 1 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 1 | |
| Como ya se mencionó, el SIIARBE fue creado en 2010 mediante el artículo 23 de la LMQSC. Por lo dicho, este producto se logró durante el periodo que medió entre la aprobación de la operación y la elegibilidad. Atento a ello, el programa se focalizó en el diseño e implementación del Sistema (Prod. 1.4). | | | | | | | |
| Producto #1.13: Diplomado de actualización de conocimientos para fiscales, policía y servidores públicos | Diplomado | -- | 2008 | Informes del MTILCC | Valor de Meta Original | n/a | 2011 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 1 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 1 | |
| Producto #1.14: Diplomado de Lucha contra la Corrupción y Recuperación de Bienes para jueces y tribunales especializados en la materia | Diplomado | -- | 2008 | Informes del MTILCC | Valor de Meta Original | n/a | 2014 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 1 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 1 | |
| Componente #2: Control social de la gestión pública | | | | | | | |
| Producto #2.1: Plataforma electrónica para transparentar procesos de la Administración Boliviana de Carreteras (ABC) y vivienda social desarrollada | Plataforma | Las necesidades de información para el control social no estaban definidas. No existía información pública disponible para el control social. | 2009 | Informe MTILCC | Valor de Meta Original | 1 | 2014 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 1 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 1 | |

| Producto/Indicador | Unidad de Medida | Valor de Línea de Base | Año de Línea de Base | Medio de Verificación | Metas y Resultados Alcanzados | | Fecha en la que las metas fueron alcanzadas |
|--|------------------|--|----------------------|-----------------------|-------------------------------|------------------------|---|
| | | | | | Valor de Meta Original | Valor de Meta revisado | |
| Producto #2.2: Procesos realizados con control social y rendición de cuentas | Proceso | Se realizaban tareas de promoción del control social, pero se carecía de una metodología adecuada. | 2009 | Informe MTILCC | Valor de Meta Original | 8 | 2014 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 8 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 8 | |
| Producto #2.3: Equipo técnico de implementación del componente 2 conformado | Personas | MTILCC no contaba con personal especializado suficiente | 2008 | Informe MTILCC | Valor de Meta Original | 4 | 2012 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 4 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 4 | |
| Durante la ejecución, el programa financió un equipo técnico para apoyar la implementación del componente, el que estuvo integrado con 4 a 5 profesionales, según el momento, 3 de ellos actuaron como enlaces con: Ministerio de Salud; ABC; Viceministerio de Vivienda; e YPFB. Este equipo cumplió su objetivo pero no tuvo sostenibilidad ya que dependía del financiamiento del programa. | | | | | | | |
| Componente 3: Fomento de una cultura de ética e integridad | | | | | | | |
| Producto #3.1: Experiencias piloto para implementación del currículum de integridad y lucha contra la corrupción para los cursos académicos escolares y universitarios Hito: Currículum revisado, consensuado y aprobado | Experiencias | 0 | 2008 | Informes MTILCC | Valor de Meta Original | 21 | 2013 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 21 | |
| | Currículum | | | | Valor alcanzado | 21 | |
| Se elaboraron 3 propuestas curriculares en las temáticas de transparencia, ética y corrupción. Dichas propuestas fueron consensuadas con el Ministerio de Educación (ME). La modalidad de aplicación de dicho currículum educativo fue decidida por el ME, en su carácter de cabeza del sector. El ME definió no realizar experiencias piloto, sino introducir el nuevo currículum en todos los establecimientos educativos del SEP, a partir de 2015. | | | | | | | |
| Producto #3.2: Unidad de Estudios e Información sobre Transparencia y Corrupción del MTILCC instalada (IBEC) | Unidad | No se contaba con una unidad de este tipo | 2009 | Informes MTILCC | Valor de Meta Original | 1 | 2012 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 1 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 1 | |
| Producto #3.3: Estrategia de comunicación sobre integridad y | Estrategia | 0 | 2008 | Informe MTILCC | Valor de Meta Original | 1 | 2013 |

| Producto/Indicador | Unidad de Medida | Valor de Línea de Base | Año de Línea de Base | Medio de Verificación | Metas y Resultados Alcanzados | | Fecha en la que las metas fueron alcanzadas |
|--|------------------|------------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------------|---|---|
| lucha contra la corrupción para la población en general implementada | | | | | Valor de Meta revisado | 1 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 1 | |
| Producto #3.4: Estrategia de capacitación sobre transparencia y lucha contra la corrupción para servidores públicos y actores sociales implementada | Estrategia | 0 | 2008 | Informe MTILCC | Valor de Meta Original | 1 | 2014 |
| | | | | | Valor de Meta revisado | 1 | |
| | | | | | Valor alcanzado | 1 | |

c. Análisis de la Atribución de los Resultados

- 2.67 Los indicadores de resultado que se han presentado precedentemente dan cuenta de una contribución sustantiva del programa a los objetivos de la intervención y a la gestión y fortalecimiento del MTILCC en el cumplimiento de sus funciones. Atento a que el programa no cuenta con una evaluación experimental, siguiendo las instrucciones respectivas⁴⁸, en esta sección del PCR se relevará la literatura teórica y la evidencia disponibles de modo de fundar el análisis de atribución de resultados. En tal sentido, se referenciará la literatura especializada que da sustento al modelo teórico sobre el cual se apoya el MTILCC y el programa y, allí donde está disponible, se brindarán referencias relativas al incipiente cuerpo de evidencia empírica existente.
- 2.68 Para entender el sentido del programa, es necesario tener en cuenta los fundamentos teóricos sobre los cuales se apoya el MTILCC y la operación. La estructura del MTILCC sigue el modelo que Klitgaard (1988) ha denominado como el “Modelo de Hong-Kong”, con dos áreas principales (que cuentan con rango de Viceministerio en el caso boliviano), una encargada principalmente de las políticas preventivas y otra a cargo de la persecución de la corrupción. Este diseño busca dar una solución integral a la problemática de la corrupción, con medidas de intervención que van desde las más “blandas” y a largo plazo (como las políticas de educación y de concientización ciudadana), a las más “duras” y más de mediano y corto plazo como es la persecución penal de los corruptos con la consecuente sanción y recuperación del producto del delito. Este enfoque busca, en cierta forma, atacar o remediar las distintas causas de la corrupción encontradas en el diagnóstico y que se esgrimen en la bibliografía especializada, sin estar abrazado a una teoría en particular (Rose-Ackerman, 1999⁴⁹).
- 2.69 La literatura entiende que la corrupción puede combatirse mediante cambios que reduzcan la impunidad a través del incremento de la probabilidad de detección y de sanción (sea legal o social), así como por efecto del aumento de la probabilidad de sufrir las consecuencias de la sanción (Rose-Ackerman, 1978; Becker, 1968). Así también, el acceso a la información, el control social y la rendición de cuentas contribuyen a reducir la discrecionalidad de los funcionarios (Klitgaard, 1988) y constituyen factores que inciden en el aumento de la probabilidad de detección y sanción y en el control de las oportunidades de corrupción. En tal sentido, el programa y el diseño institucional del MTILCC responden a la evidencia que provee la literatura, a recomendaciones y obligaciones que surgen de las Convenciones Interamericana y de Naciones Unidas contra la Corrupción a las que Bolivia adhirió y a mejores prácticas en la materia.
- 2.70 La Convención Interamericana cuenta con un Mecanismo de Seguimiento (o de revisión entre pares), conocido por las siglas MESICIC⁵⁰ desde 2003, que funciona en la Organización de Estados Americanos (OEA), por medio del cual un Comité integrado por expertos de todos los Estados Parte a dicha Convención, emite informes de monitoreo acerca de la manera en que se implementa la Convención en cada país. Como

⁴⁸ PCR Principles and Guidelines (sección III.a.(c.ii).

⁴⁹ Si bien una amplia elaboración teórica excede el alcance de este PCR, para una mejor ilustración de los fundamentos teóricos del programa se incluye un Enlace Electrónico Complementario (EEC), como anexo al PCR, en cuya Sección I se elabora sobre los aspectos teóricos aludidos.

⁵⁰ Los informes país de Bolivia del Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (MESICIC), pueden encontrarse en: <http://www.oas.org/juridico/spanish/blv.htm>

resultado, se brindan recomendaciones expresas para los Estados, las que el MTILCC ha cumplido o se encuentra en proceso de cumplir.

- 2.71 Uno de los resultados más exitosos del programa con el BID, ha sido la recuperación de US\$37,5 millones. Esto se debió, en parte, a que el programa financió el grupo de trabajo que se focalizó en los recuperos y, además, porque el diseño atendió la recomendación del Comité de Expertos del MESICIC⁵¹ en el sentido de reglamentar el sistema informático para acortar los tiempos de investigación, conocido como SIIARBE (ver Zapata et. al. 2015). El uso de tecnologías apropiadas es una muestra más de la aplicación por parte del programa de mejores prácticas en las que la tecnología ayuda a hacer más efectivas y eficientes las instituciones de control⁵².
- 2.72 Siguiendo con los resultados del programa vinculados a la persecución penal y administrativa de la corrupción, vale mencionar que las políticas para incentivar la presentación de denuncias por parte de funcionarios y ciudadanos, deben estar acompañadas de medidas de protección a testigos y denunciantes. En efecto, el temor a represalias, suele ser un obstáculo importante para que quienes conocen casos de corrupción los pongan en conocimiento de las autoridades⁵³. El programa contribuyó a que el MITLCC, a partir de la sanción de la Ley 458 de protección de testigos y denunciantes, pueda recibir solicitudes de protección (tanto de custodia policial, como para mantener el anonimato, y evitar represalias laborales). Esta ley responde a estándares internacionales (ver United Nations, 2008) y a una recomendación expresa del ya citado informe del MESICIC (2012).
- 2.73 Remitiéndonos ahora a los resultados vinculados a los aspectos de transparencia y preventivos contra la corrupción, hay que destacar los resultados vinculados a la plataforma de acceso a la información (Mi Plataforma, producto 2.1) que se condice con las mejores prácticas en la materia, las que señalan los efectos positivos de que el Estado, en forma proactiva, publique en una plataforma web datos sobre el avance de sus proyectos de inversión. El Banco mismo impulsa este tipo de soluciones, como es el caso de MapaRegalías y MapaInversiones (proyectos CO-L1140 y CO-L1154) en Colombia. Asimismo, en la operación bajo análisis también son destacables los ejercicios de control social y de rendición de cuentas impulsados por el MTILCC, que han servido para que los funcionarios brinden información, expliquen las razones de las decisiones de política pública adoptadas, y promuevan tanto el control social como un mayor ejercicio de derechos por parte de la ciudadanía⁵⁴.
- 2.74 Estos ejercicios que impulsa el gobierno de Bolivia, responden a un objetivo más amplio en orden a robustecer el sistema democrático, complementando la tradicional división de poderes horizontal, con un control social vertical desde la ciudadanía (O'Donnell, 2002). El acceso a la información es una pre-condición para poder ejercer el control

⁵¹ Ver informe-país de Bolivia de la Cuarta Ronda del MESICIC, párrafo 1.4.4., página 13, en:

http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_blv_sp.pdf

⁵² Como fue también el caso del Observatorio del Gasto Público que el Banco financió en la Contraloría General de la Unión en Brasil (ver Narciso de Barros et al, 2012).

⁵³ En Colombia, por ejemplo, surge de una Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional de 2014, que si bien el 45,6% de los funcionarios encuestados a nivel nacional denunciaría actos de corrupción a sus superiores, muchos de ellos aún tienen un temor a recibir represalias por hacerlo. Ver:

<http://www.eltiempo.com/politica/justicia/denuncias-por-casos-de-corrupcion/15020659>.

⁵⁴ En este Proyecto se ha podido comprobar un incremento en las solicitudes de información de los requisitos para acceder a una vivienda social.

social y estimular a que los ciudadanos participen de la discusión de ciertas políticas públicas. Al respecto, la bibliografía especializada ha registrado resultados y ha intentado demostrar el impacto de las leyes de acceso a la información (Hazell et al, 2010; Worthy, 2010; López Ayllón, 2010), así como los resultados de ejercicios de participación y control social (presupuesto participativo en Brasil, auditorías sociales en India, o ejercicios de control social en Indonesia o Uganda en temas de obras públicas, salud y educación (Fox, 2014).

- 2.75 Adicionalmente, González, et. al. (2011) proveen evidencia de la importancia de la educación, para modificar la tolerancia y actitudes permisivas frente a este flagelo⁵⁵.
- 2.76 Los análisis antes referidos están en la base del modelo lógico sobre el que se basó el diseño de la operación. En definitiva, como se ha mencionado a lo largo de este PCR, los productos y resultados logrados por la operación están en línea con el modelo lógico del programa, el que a su vez se apoyó en literatura y evidencia en el sentido antes señalado. En general, el limitado cuerpo de evidencia empírica existente brinda apoyo a dicho modelo lógico.
- 2.77 **En efecto, tanto la evidencia recolectada por el diseño de la intervención, mencionada al tratar la lógica vertical, como las recomendaciones de organismos internacionales y buenas prácticas que se registran tanto en la bibliografía especializada como en la experiencia de otros países, brindan apoyo para sostener que el tipo de acciones y productos previstos y logrados por el programa tienen efectos en cuanto a reducción de la impunidad y el aumento del control social y el incremento paulatino de la intolerancia hacia la corrupción.**
- 2.78 De tal forma, el análisis realizado permite inferir que los entregables de la operación conducen a los efectos directos esperados. Atento a ello, si bien de una manera teórica, es factible deducir que los resultados logrados pueden ser atribuidos a la ejecución del programa y que la evidencia recolectada demuestra que difícilmente se hubieran logrado los resultados alcanzados en ausencia de la operación, abonando de esa manera también la conclusión en dirección de la atribución de los resultados.
- 2.79 A continuación, se presenta un cuadro con los 12 indicadores y la evidencia que permitiría atribuir dichos resultados al Proyecto con experiencias de otros países, de conformidad con la guía vigente para la elaboración de informes de finalización de proyectos:

⁵⁵ González et. al. (2011) analizaron un conjunto de variables relacionadas con la formación ciudadana y su relación con la permisividad hacia la corrupción. El análisis utilizó el módulo regional latinoamericano (6 países de LAC: Chile, Colombia, Guatemala, México, Paraguay y República Dominicana) del estudio Internacional de Educación Cívica y Ciudadana-ICCS 2009, del que participaron 38 países y que considera la medida en que se prepara a niños y jóvenes para asumir sus roles como ciudadanos, midiendo un conjunto de competencias y conocimientos cívicos. El estudio aborda las actitudes de los estudiantes secundarios ante la corrupción, en especial, ante el constructo permisividad ante la corrupción. Es de particular interés en este caso la fuerte asociación (inversa) hallada por el estudio entre conocimiento cívico y permisividad ante la corrupción (coef. Pearson -0,529, con un nivel de significancia = $p < 0,01$). El estudio utilizó dos modelos, uno mediado por desobediencia ante la ley y el otro mediado por legitimación del autoritarismo. En ambos casos, el conocimiento cívico predijo significativamente y de forma inversa, la permisividad a la corrupción (1er modelo: efecto indirecto sobre la permisividad hacia la corrupción a través de la disminución de las actitudes de desobediencia a la ley; 2do modelo: el conocimiento cívico predijo negativamente la permisividad ante la corrupción y la legitimación del autoritarismo en el gobierno (para mayor información ver González et. al. (2011).

| Indicador resultado | Evidencia |
|--|---|
| <p>Indicador #1.1: % de denuncias presentadas al Ministerio Público que han sido resueltas (juzgadas y se ha aplicado sentencia)</p> | <p>Lagunes (2015) señala que la literatura reciente provee fundamentos para considerar que el control sobre los funcionarios es una estrategia válida en la lucha contra la corrupción (en este sentido cita los trabajos de Di Tella y Schargrodsky, 2003; Ferraz y Finan, 2011; y Olken 2007). Al mismo tiempo nota que, en general, los estudios no son concluyentes con respecto a si de la efectividad de los mecanismos de control para detectar irregularidades necesariamente se deriva una sanción.</p> <p>Lagunes condujo un experimento de campo en la oficina de permisos de construcción en Querétaro, México, a fin de responder bajo qué condiciones el control anti-corrupción mejora la responsabilización (rendición de cuentas) en el gobierno. Los resultados del experimento apoyan la teoría que el control incentiva mayor diligencia y comportamiento en los servidores públicos, a la vez que sugieren que este resultado se dio cuando al proceso de revisión se le incorporó el riesgo de sanción (“eye & whip”). En particular, Lagunes (2015) encontró que como consecuencia del control y la posibilidad de sanción, los examinadores del grupo tratamiento tardaban en promedio 2.5 días adicionales revisando las solicitudes de permiso de construcción en comparación con el grupo de control. Asimismo, se incrementó la probabilidad de tener un control adicional por parte de los directores en un 53%. Finalmente, los examinadores sujetos a auditoría encontraron 1.24 irregularidades adicionales versus el grupo de control, demostrando que bajo ciertas circunstancias un auditor externo con capacidad de sanción puede aumentar la probabilidad de rendición de cuentas por parte de los funcionarios en un 18%.</p> |
| <p>Indicador #1.2: % de activos y deudas del Estado recuperados (sumas líquidas y exigibles - Responsabilidad Civil - RC)</p> | <p>La literatura especializada afirma que la recuperación de activos es una poderosa herramienta para el combate de la corrupción, pues quita un incentivo para corromperse, como es el disfrute del bien obtenido ilegalmente. El Banco Mundial y la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito han formado la Iniciativa para el Recupero de Activos Robados (STAR por sus siglas en inglés) para promover esfuerzos internacionales para prevenir el lavado de dinero proveniente de la corrupción y facilitar el recupero de los activos fruto de la misma. En tal sentido, STAR y los especialistas en la materia consideran que las agencias de desarrollo deben impulsar a que los países se comprometan con el recupero de activos como medio de combatir la corrupción (Gray et. al. (2014)).</p> <p>A la fecha no existe evidencia experimental que pruebe el impacto de la implementación de acciones de recupero de activos. Sin embargo, analizando los casos de países que han aplicado este tipo de medidas se llega a la conclusión de que estas acciones, sumadas a la voluntad política de hacer sostenibles estas acciones, aumentan la posibilidad de recuperar sumas de dinero millonarias para el Tesoro Público. En un reporte de STAR y OCDE (2011) donde se realizó un cuestionario a 30 países sobre recupero de activos, encontraron que los países donde el liderazgo político sostenido y los mecanismos institucionales de anti-corrupción y recuperación de activos están teniendo resultados positivos. Al respecto, los únicos países que han devuelto activos son los que han implementado estrategias de recuperación de activos. En Gray et al. (2014) se muestran los resultados de la encuesta STAR/OCDE, evidenciando que como resultado de la aplicación de medidas de recupero de activos los países de la OCDE entre 2010 y 2012 devolvieron USD 147.2 millones, y USD 276.3 millones entre 2006 y 2009. Se reportaron 41 casos en 8 países (Canadá, Bélgica, Luxemburgo, Países Bajos, Suiza, UK y USA), 29 de ellos vinculados al congelamiento de activos (\$1.398 billones) y 12 devoluciones entre 2010 y 2012.</p> <p>En Zinkernagel et al. (2014), se estudió el rol de los donantes en la recuperación de activos. Al respecto, los autores reconocen que la recuperación de activos puede financiar proyectos para mejora de servicios públicos y/o inversiones en los países donde se han cometido los ilícitos. Los autores mencionan el caso del recupero de activos de Suiza a Angola en el año 2008, donde se financiaron proyectos vinculados a la agenda de desarrollo de Angola. Estos proyectos fueron ejecutados por la sede local de la Agencia Suiza de Cooperación y Desarrollo. Otros casos donde las agencias de desarrollo tuvieron un rol en la devolución de activos entre</p> |

| Indicador resultado | Evidencia |
|--|---|
| | países es el caso Montesinos en Perú, fondos que una vez devueltos fueron ejecutados por un fondo público (FEDADOI). |
| Indicador #1.3: Número de Amenazas y atentados contra servidores del MTILCC | <p>El programa del MTILCC reforzó la vigilancia en el edificio del Ministerio y la custodia personal de sus más altos funcionarios. Con dichas medidas se logró disminuir las amenazas y atentados contra ellos.</p> <p>En cuanto a la atribución, existen estudios que concluyeron que una mayor presencia policial disminuye delitos. Si ello es así, puede afirmarse que mayor custodia personal y en edificios van a prevenir amenazas y atentados. A través de un experimento natural y con una metodología de diferencias en diferencias, Di Tella y Schagrodsky (2004) analizaron el resultado de una mayor presencia policial en instituciones judías como resultado del atentado sufrido en la Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA) de Buenos Aires. Teniendo en cuenta que la distribución geográfica de las instituciones judías puede tomarse como exógena, el evento se considera un experimento natural para determinar la causalidad de la presencia policial en los delitos. Los autores encontraron que el robo de autos se redujo un 75% en las cuadras con mayor presencia policial en comparación con las cuadras de control. Adicionalmente, Draca, Machin y Witt (2011) analizaron el impacto de una mayor presencia policial como resultado de los atentados sufridos en Londres en el año 2005, encontrando que un aumento del 10% en la actividad policíaca redujo los robos y hurtos entre un 3% y 4%.</p> <p>Otro cuerpo de literatura analiza el impacto de las estrategias de <i>hot-spot policing</i>, es decir, estrategias enfocadas a incrementar la presencia policial en zonas reducidas (barrios/cuadras/segmentos de una cuadra) con altas tasas de crimen. A través de una metodología <i>randomized control trials</i> para analizar el efecto de mayor presencia policíaca en los hot spots, para concluir que existe una relación significativa entre esta medida y la reducción del crimen (Bowers et al., 2011; Sherman y Weiburd, 1995; Tellep et al. 2012). En Brasil, se analizó el impacto del programa Fico Vivo (Alves y Arias, 2012) a través de un diseño de series de tiempo, para encontrar reducciones en las tasas de homicidio luego de la implementación del programa.</p> |
| Indicador #1.4: Número de personas que solicitaron al MTILCC la aplicación de las siguientes medidas contenidas en la Ley 458: denuncias recibidas con reserva de identidad, solicitud de protección policial y cese de amedrentamiento laboral. | <p>La sanción de la Ley 458 en 2013 resultó auspiciosa para registrar un aumento en las solicitudes de protección de testigos y denunciantes.</p> <p>En el mediano y largo plazo, se ha constatado que este tipo de leyes ayudan a obtener más condenas.</p> <p>Mahony (2010) analizó los resultados de la implementación de la Unidad de Protección a Testigos en Sudáfrica. Al respecto, luego de su implementación se incrementaron las penas de prisión en los casos de los testigos protegidos en un 24%, a cadena perpetua un 578% y las condenas se han mantenido en más de un 80%. El autor también menciona el éxito de los programas de protección a testigos de crímenes organizados en Estados Unidos, teniendo como resultado que entre 1979 y 1980 un 75% de los acusados con cargos tuvieron sentencia gracias a los testimonios de 220 testigos protegidos.</p> <p>Una evaluación a los programas de protección a testigos en UK (6 programas en total) realizado por Plotnikoff y Woolfson (S/A) arrojó que un 96% de los testigos (con una muestra de 151 individuos de 5 a 17 años) que recibieron asistencia indicaron que la persona que les dio apoyo los hizo sentir más confiados de atestiguar en la corte, mientras que un 34% indicó que este apoyo hizo que vaya efectivamente a atestiguar.</p> <p>Lamentablemente el corto lapso desde la sanción de la Ley en 2013 hace imposible, por la duración de los casos judiciales, poder constatar este efecto en Bolivia.</p> |
| Indicador #1.5: Reducción de tiempos para el acceso a la | La implementación de soluciones tecnológicas para la reducción de tiempos administrativos ha resultado exitosa en otras áreas, como la prestación de servicios públicos. Como la tecnología es una herramienta, es muy posible aplicar esa |

| Indicador resultado | Evidencia |
|--|--|
| <p>información necesaria para la investigación de casos de presunta corrupción (denuncias o investigaciones de oficio), y recupero de activos del Estado a consecuencia del uso del SIIARBE</p> | <p>herramienta para ahorrar tiempo en el intercambio de información de organismos de control.</p> <p>Para la apertura de empresas, Marini (2015) analiza los resultados de la implementación de la iniciativa Minas Fácil, implementado por el Gobierno de Minas Gerais, Brasil. El proyecto estuvo orientado a simplificar los procesos de apertura de empresas a través de la inversión en tecnología y adopción de un nuevo modelo de gestión. Esto permitió la interconexión entre los organismos responsables (Secretaría de Hacienda, Secretaría de Medio Ambiente, Junta Comercial del Estado de Minas Gerais, Vigilancia Sanitaria, Bomberos, entre otros), además de simplificar los pasos necesarios para realizar el trámite. Al respecto, el proyecto tuvo como resultado la reducción del tiempo de apertura de un negocio de 45 a 6 días entre 2006 y 2014.</p> <p>En Alvim et al. (2014), se analizan los resultados de la implementación de un nuevo modelo de gestión en el Estado de Colima, con el objetivo de mejorar los servicios al ciudadano y la implementación de tecnologías TIC. Este modelo ha mejorado 91 servicios para ciudadanos y empresas, la cual tuvo como resultado la reducción de tiempos de atención de emergencias en los servicios de salud, la gestión virtual de los trámites más demandados por los ciudadanos, la integración de trámites para creación de empresas, entre otros. Por ejemplo, dentro del modelo se destaca el proyecto de mejora de la calidad de servicios de emergencias implementado en el sector salud, el cual tuvo como objetivo disminuir los tiempos de espera y mejorar la atención a los pacientes en el servicio de urgencias. Desde su implementación en 2010 hasta noviembre de 2013, el tiempo de espera para el inicio de la atención de urgencias en el Hospital Regional Universitario disminuyó de 2 horas a 7 minutos. También la implementación del portal "Mi Empresa" produjo la reducción del número de días que un empresario tarda en abrir una empresa en Colima de 57 en 2009, a 7 en 2013.</p> <p>Otro ejemplo mencionado en Alvim et al. (2014) de implementación de soluciones tecnológicas para mejorar la prestación de servicios públicos es el caso de Pernambuco, el cual permitió simplificar los procesos de la Junta Comercial de Pernambuco. Como resultado del proyecto, el procedimiento de registro de empresas es de solo dos días, se ha reducido en más del 50% el tiempo de atención presencial al cliente, se ha puesto a disposición de los usuarios 20 nuevos servicios en el portal JUCEPE, incrementándose además la recaudación de los ingresos directos de la junta en más del 50%.</p> |
| <p>Indicador #1.6: Número de entidades del sector público que publican proyectos y servicios en la plataforma electrónica de control social y acceso a la información del MTILCC (Mi Plataforma)</p> | <p>La evidencia relevada con respecto de un conjunto de iniciativas que promueven el seguimiento de actividades públicas por parte de organizaciones sociales mostró que dicho seguimiento (<i>community monitoring</i>) es útil en llevar a la luz situaciones de corrupción o de desvío de recursos públicos. En una revisión de la literatura al respecto Joshi (2010) reseña los positivos resultados obtenidos por iniciativas en Uganda (Renzio et.al., 2006; Bjorkman y Svensson, 2009); Kenia (Duflo et. al., 2008); e India (Dufo et. al., 2010). Por otro lado, un estudio experimental realizado en Bolivia (metodología de emparejamiento aleatorizada al nivel de distrito) mostró que el uso de un sistema de monitoreo de solicitudes de pequeños proyectos de infraestructura (Chaskinet) por parte de asociaciones vecinales y funcionarios permitió reducir en un 16,3% la cantidad de días en completarse el trámite de la solicitud (nivel de significancia de $p=0.003$) y en un 7,8% la cantidad de funcionarios intervinientes (significancia de $p=0.000$). No obstante, no tuvo efectos estadísticamente significativos en la probabilidad de que la solicitud concluyera exitosamente (Yanez-Pagans y Machicado-Salas, 2014). No obstante, en un estudio en Indonesia, Olken (2007) encontró que el impacto del control social era inferior al de las auditorías gubernamentales. La utilidad en otros contextos de este influyente estudio, sin embargo, es disputada por Fox (2014). Malena (2009) provee numerosos ejemplos de iniciativas de control social en Alemania, India, Uganda, México y Zimbabue que ayudaron a reducir la corrupción en infraestructura, educación y salud. En particular, se plantea el efecto del control social tanto en cuanto a la sanción social que hace que el funcionario corrupto revea su accionar, el incremento de la posibilidad de que se apliquen sanciones formales, inclusive, de recupero de los recursos públicos</p> |

| Indicador resultado | Evidencia |
|--|---|
| | <p>involucrados, como de mejoras en políticas públicas. No obstante, en general, el abordaje de los estudios relevados por la autora no es empírico. Por su parte, Fox (2014) relevó un conjunto de 15 estudios cuantitativos basados en experimentos, en los que se encontraron resultados tangibles en términos de impactos en sectores tan diversos como educación, presupuesto participativo y gestión del agua, en Uganda, Kenia, India, Indonesia, México, Brasil, Sri Lanka. En particular, los estudios señalan la importancia de abordar este tipo de iniciativa tanto desde el lado de la demanda como de la oferta de información y control social. Este es, justamente, el enfoque seguido por el programa. Con todo, cabe resaltar en este punto, que el corpus de evidencia es aún muy reducido. Asimismo, cabe tener en cuenta la incidencia de factores contextuales, motivo por el cual la réplica de iniciativas de/en otros contextos puede no ser aconsejable (Brinkerhoff y Wetterberg, 2015).</p> <p>Al igual que en otros temas abordados por la intervención, el cuerpo de evidencia existente respecto del impacto de iniciativas orientadas a brindar información a la ciudadanía es limitado. Dos evaluaciones experimentales de campañas de información en el sector educación en India no obtuvieron resultados coincidentes (Banerjee et. al., 2010, tomaron un programa en una provincia determinada y sus resultados sugieren que la iniciativa tuvo escaso impacto en modificar las actitudes de padres, alumnos y maestros; en tanto, Pandey et. al., 2007 en otro experimento abarcaron 3 provincias, encontrando impactos positivos pero diferentes según la provincia analizada (citados por Ringold et. al. 2012).</p> |
| <p>Indicador #1.7: % de solicitudes de información por parte de la ciudadanía ante entidad piloto (vivienda) sujeta al control social en Mi Plataforma y la EFAI que han sido atendidas</p> | <p>Ver anterior.</p> |
| <p>Indicador #1.8: Número de entidades del sector público (nacional y subnacional) que realizan ejercicios de rendición de cuentas / número total de entidades del sector público (nivel nacional y subnacional)</p> | <p>Parte de la literatura empírica sobre rendición de cuentas y acceso a la información se concentra en los resultados de las auditorías sociales. Por ejemplo, Singh y Vutukuru (2010) analizaron los resultados de las auditorías sociales aplicadas en el marco de la implementación de la Ley Nacional de Garantía del Empleo Rural en India. Como parte de su implementación, se previeron acciones de acceso a la información y auditorías sociales. Los autores analizaron el impacto de la implementación de este tipo de auditorías al programa en el distrito rural de Andhra Pradesh. Al respecto, se dio acceso a la comunidad a información sobre salarios y datos laborales de los beneficiarios. Estas auditorías sociales tenían tres pasos: (1) fase preparatoria, en la cual se recolectaba la información y se preparaba la documentación; (2) organización del foro de auditoría social, la cual debía celebrarse al menos cada 6 meses; (3) evaluación ex post de las auditorías. Para estimar el impacto de estas auditorías sobre las variables de salario y horas laborales, los autores utilizaron la metodología de diferencias en diferencias en comunas que aplicaron estas auditorías en 2006-07 y 2007-08 versus las que no las aplicaron tanto al interior de la región de Andhra Pradesh como en la comparación con otra región de mal desempeño (Karnataka), además de realizar una evaluación de tipo cualitativa con revisión de documentación y entrevistas. Como resultado, se encontró que estas auditorías llevaron a un incremento del 46% de las horas-hombre en aquellas comunas donde se implementaron las auditorías. Además se encontró evidencia de mejoras en la puntualidad del pago de los beneficios; entre los años de comparación se mejoró en 23 puntos porcentuales. Otras evaluaciones del programa realizadas por el Banco Mundial en 2007 mostraron que como resultado de las auditorías sociales se lograron recuperar fondos desviados (20 millones de rupias), de desplazaron a 1000 asistentes de campo que trabajaban en los pueblos por estar involucrados en actos de corrupción y se realizaron 15 denuncias departamentales de corrupción de funcionarios públicos.</p> |

| Indicador resultado | Evidencia |
|--|---|
| <p>Indicador #1.9: Número de políticas públicas elaboradas tomando en consideración productos del programa</p> | <p>En el proyecto con el MTILCC, las políticas públicas elaboradas tomando en consideración productos del programa, fueron: 1) Reglamento de Acceso a la Información de la Administración Boliviana de Carreteras. 2) Políticas de transparencia al interior de la Universidad Mayor de San Andrés, y 3) La política de gobierno electrónico;</p> <p>Con respecto a 1) y 2): existe evidencia de que las políticas de acceso a la información reducen la corrupción y contribuyen a una mejor prestación de servicios públicos (Reinikka y Svensson, 2004; Bjorkman 2004; Reinikka y Svensson, 2005; Sundet, 2008). En Reinikka y Svensson (2004, 2005) se realiza un experimento controlado para evaluar el impacto de una medida de acceso a la información realizada en Uganda, instrumentada a través de una campaña de comunicación en periódicos locales, donde se mostraron datos de gastos vinculados a un programa de transferencias a escuelas del gobierno nacional. Esta campaña tenía como objetivo proveer información a la ciudadanía sobre el destino y uso de los fondos públicos a escuelas realizado por los gobiernos locales. Al respecto, se constató un aumento en los fondos transferidos a escuelas luego de implementada la campaña; mientras que en 1995 en promedio un 24% de los fondos eran efectivamente recibidos por las escuelas, en 2001 esta cifra aumentó al 80%. Este resultado es más pronunciado en aquellas escuelas con mayor exposición a la campaña; un mayor acceso a la información pública tiene como resultado un aumento de 44.2 puntos porcentuales de los fondos que reciben las escuelas (Reinikka y Svensson, 2005).</p> <p>Con respecto a 3): Otros estudios encuentran evidencia del impacto de las políticas de e-government sobre la reducción de la corrupción. Por ejemplo, Bhatnagar y Singh (2010) analizaron ocho políticas de gobierno electrónico en la India. Utilizando como base las encuestas de satisfacción de clientes seleccionados aleatoriamente, encontraron que la proporción de usuarios que debieron pagar sobornos a las agencias para completar su trámite se ha reducido luego de la implementación del programa, mencionando como ejemplo uno de los programas de compras públicas y de préstamos bancarios. En este último caso, antes de implementar el proyecto un 30% pagaban sobornos, mientras que posterior a la implementación este valor se redujo a menos del 1%.</p> |
| <p>Indicador #1.10: Denuncias presentadas ante el MTILCC</p> | <p>Existen estudios que establecen que las denuncias contribuyen a una reducir los actos de corrupción. Por ejemplo, Di Tella y Schargrodsky (2003) analizaron una iniciativa del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA) del año 1996 para monitorear las adquisiciones de insumos realizadas en hospitales públicos como producto de denuncias recibidas por la Secretaría de Salud que reportaban actos de corrupción en el sector. Se les solicitó a los 33 hospitales del GCBA que reporten información sobre insumos seleccionados que estaban adquiriendo (precios, marcas, cantidad, etc.).</p> <p>En primer lugar, los autores analizan los resultados de una regresión multivariada para establecer el efecto de la política anticorrupción sobre los precios, donde se incluye una variable dummy para establecer el período a partir del cual se aplicó la política anticorrupción, además de incluir variables de control (tamaño de la compra y por productos en particular). Luego, para analizar la variación de la serie temporal y calcular el efecto real del monitoreo sobre los precios de los medicamentos, crearon dos variables dummy que marcan dos sucesos del monitoreo realizado (uno cubre unas semanas antes de la medida y termina cuando empieza a surgir información de auditores independientes sobre las políticas anticorrupción, y el otro periodo cubre hasta la fecha en que la Secretaría de Salud deja de compilar la información). Finalmente, utilizan una metodología de efectos aleatorios para analizar el rol de los salarios sobre los actos de corrupción, tanto antes del monitoreo como en el periodo posterior.</p> <p>Al respecto, la auditoría que se realizó como producto de las denuncias tuvo como resultado que en los primeros 9 meses los precios de los insumos pagados por hospitales decrecieron un 15%. Luego los precios aumentaron, pero manteniéndose un 10% más bajos que antes de la intervención.</p> |

| Indicador resultado | Evidencia |
|---|--|
| Indicador #1.11: Denuncias por corrupción presentadas ante el Ministerio Público | Id. anterior Di Tella y Schargrotsky (2003). |
| Indicador #1.12: Procesos administrativos y disciplinarios presentados ante las autoridades competentes | <p>Existen muchos estudios que analizan el impacto del fortalecimiento de los servicios de atención de usuarios a partir de quejas administrativas. Un ejemplo son los Citizen Report Cards; en Ravindra (2004) se analiza el uso de estos reportes aplicados a varios servicios públicos en Bangalore, India. La implementación fue encabezada por una ONG, la cual recolectó los informes de quejas por la prestación de los servicios públicos suministrados a ciudadanos. Se realizaron dos encuestas a una muestra de hogares seleccionados aleatoriamente, la segunda de ellas con posterioridad a la publicación de los resultados de las quejas y el reclamo a las agencias públicas para mejorar los servicios. El autor analiza la respuesta estas agencias en los dos momentos, encontrando que como resultado de la implementación de un mecanismo de quejas administrativas, los cambios realizados por las agencias (capacitación a personal, mejoras institucionales y en los servicios prestados) llevaron a que la satisfacción ciudadana aumentara del 9% al 34%. Además encontraron que el porcentaje de sobornos pagados por hogares pobres descendió un 22%.</p> <p>Otros estudios analizan el impacto de los mecanismos de quejas administrativas en servicios públicos contribuyen a reducir la corrupción según evidencia encontrada para India. Por ejemplo, Caseley (2003) muestra el caso de Hyderabad, donde se habilitó un mecanismo de queja de ciudadanos a gerentes en temas de provisión de servicios de agua. Como resultado de la intervención, estos gerentes pudieron generar rendición de cuentas en los trabajadores encargados de atender a clientes. También existe evidencia para Mumbai, donde la aplicación de un mecanismo de quejas por internet sobre servicios públicos fue exitoso en lograr que los funcionarios públicos respondan estas quejas a tiempo (Mc Gee y Gaventa, 2010).</p> |

d. Resultados Imprevistos

2.80 Las evidencias y opiniones relevadas no han identificado resultados imprevistos.

Eficiencia

2.81 El costo total del programa se estimó en US\$6,5 millones. Al cierre, se había desembolsado el 98,87% del préstamo y el 100% del aporte local (AP). El costo de la operación no se modificó durante la ejecución, si bien se realizaron algunos traspasos entre componentes (aumento de la participación en el costo total, del Componente 1 -de 26,9% a 30,7%- y de la administración del programa -de 20,6% a 27,1%- y reducción de la participación del Componente 2 -de 19,7% a 10,6%-). Las modificaciones realizadas fueron debidamente documentadas en los instrumentos de seguimiento del Banco. En cuanto a los plazos, el programa cumplió con la fecha prevista para el desembolso final y concluyó la ejecución con una ampliación de plazo de tres meses para concretar las actividades de cierre. El hecho de no haber incurrido en sobrecostos ni en sobretiempos, junto a haber logrado los productos esperados, abonan la conclusión de una ejecución razonablemente eficiente.

2.82 Para la evaluación del programa se empleó la metodología de Costo-Efectividad (CE). Se ensayó un modelo econométrico probabilístico que permite evaluar el éxito en el cumplimiento de los indicadores de resultado para todo el programa con los recursos financieros previstos en su diseño, y a partir de allí, se realizó un “benchmarking” tomando distintas experiencias de programas financiados a través del BID, para

constatar que las asignaciones presupuestarias del Programa BO-L1047 son razonables en términos de “eficiencia”. Este análisis permitió verificar que el Costo-Efectividad para el programa bajo estudio es significativamente inferior a los programas de la muestra, lo que demuestra la razonabilidad en su aceptación (U\$S 120,68 miles vs. U\$S 225,80 miles).

- 2.83 Paralelamente, comparando los resultados de los componente entre sí, se pudo demostrar que para lograr un 1 % de mejora en el Índice de Resultado para el componente 2, se requieren al final del programa US\$9,57 miles; que es muy inferior al costo que se requiere para lograr el mismo de meta en el caso de los componentes 1 y 3 (US\$72,25 miles y 43,41 miles respectivamente). En definitiva, los resultados permiten comprender que es más costo-efectivo apoyar, en proyectos similares, actividades vinculadas a fomentar el control social y los sistemas de información (componente 2), más que la promoción de una cultura de ética y de integridad en la población y entre los funcionarios (componente 3), o la persecución penal (Componente 1).

Tabla 3
Costos del Proyecto

| COMPONENTES DEL PROGRAMA | Costo Total Planeado (US\$) | | | | Costo Total Revisado (US\$) | | | | Costo Total Actual (US\$) | | | |
|--|-----------------------------|------------------|------------------|--------------|-----------------------------|------------------|------------------|--------------|---------------------------|------------------|------------------|--------------|
| | BID | Aporte Local | Total | % | BID | Aporte Local | Total | % | BID | Aporte Local | Total | % |
| Componente 1. Integridad y reducción de la impunidad de los actos de corrupción | 1.085.505 | 665.439 | 1.750.944 | 26,9% | 1.617.435 | 360.628 | 1.978.064 | 30,4% | 1.615.077 | 360.628 | 1.975.705 | 30,7% |
| 1.1 Fortalecimiento de las Representaciones en los Departamentos Beni, Cochabamba, Santa Cruz, Chuquisaca y Tarija | 30.500 | 148.725 | 179.225 | 2,8% | 25.098 | 360.628 | 385.726 | 5,9% | 25.098 | 360.628 | 385.726 | 6,0% |
| 1.2 Conformación de Equipo Multidisciplinario (Fortalecimiento de la Unidad de Investigación) | 194.295 | 0 | 194.295 | 3,0% | 580.985 | 0 | 580.985 | 8,9% | 578.627 | 0 | 578.627 | 9,0% |
| 1.3. Conformación y reglamentación de Unidades de Transparencia | 5.000 | 516.714 | 521.714 | 8,0% | 4.553 | 0 | 4.553 | 0,1% | 4.553 | 0 | 4.553 | 0,1% |
| 1.4. Implementación del SIIARBE | 551.124 | 0 | 551.124 | 8,5% | 638.253 | 0 | 638.253 | 9,8% | 638.252 | 0 | 638.252 | 9,9% |
| 1.5. Apoyo a la implementación de juzgados anticorrupcion | 60.136 | 0 | 60.136 | 0,9% | 71.529 | 0 | 71.529 | 1,1% | 71.529 | 0 | 71.529 | 1,1% |
| 1.6. Apoyo a la Implementación del Nuevo Procedimiento Coactivo Fiscal | 26.650 | 0 | 26.650 | 0,4% | 0 | 0 | 0 | 0,0% | 0 | 0 | 0 | 0,0% |
| 1.7. Implementación del Sistema de Seguridad para Servidores, Denunciantes, Infraestructura y Documentación del MTILCC | 217.800 | 0 | 217.800 | 3,4% | 297.018 | 0 | 297.018 | 4,6% | 297.018 | 0 | 297.018 | 4,6% |
| Componente 2. Control Ciudadano de la Gestión Pública | 1.280.539 | 0 | 1.280.539 | 19,7% | 689.183 | 0 | 689.183 | 10,6% | 682.182 | 0 | 682.182 | 10,6% |
| 2.1. Desarrollo de una plataforma electrónica para transparentar procesos de la ABC y MOSP | 523.376 | 0 | 523.376 | 8,1% | 294.328 | 0 | 294.328 | 4,5% | 293.178 | 0 | 293.178 | 4,6% |
| 2.2. Diseño e implementación de mecanismos de control social de la gestión pública y de rendición pública de cuentas | 757.163 | 0 | 757.163 | 11,6% | 112.374 | 0 | 112.374 | 1,7% | 111.906 | 0 | 111.906 | 1,7% |
| 2.3. Conformación de equipo multidisciplinario | | | | | 282.481 | 0 | 282.481 | 4,3% | 277.098 | 0 | 277.098 | 4,3% |
| Componente 3. Fomento de una cultura de ética e integridad | 1.859.005 | 23.796 | 1.882.801 | 29,0% | 1.925.441 | 52.204 | 1.977.645 | 30,4% | 1.881.684 | 52.204 | 1.933.888 | 30,0% |
| 3.1 Desarrollo e implementación piloto de curriculum académico sobre integridad y lucha contra la corrupción para escuelas y universidades | 268.400 | 0 | 268.400 | 4,1% | 149.194 | 0 | 149.194 | 2,3% | 116.747 | 0 | 116.747 | 1,8% |
| 3.2 Estrategia de comunicación sobre integridad y lucha contra la corrupción | 319.176 | 0 | 319.176 | 4,9% | 452.161 | 0 | 452.161 | 7,0% | 450.271 | 0 | 450.271 | 7,0% |
| 3.3 Estrategia de capacitación sobre transparencia para los servidores públicos y actores sociales | 820.000 | 23.796 | 843.796 | 13,0% | 1.096.925 | 52.204 | 1.149.129 | 17,7% | 1.087.786 | 52.204 | 1.139.990 | 17,7% |
| 3.4 Establecimiento de la Unidad de Estudios e Información sobre Transparencia y Corrupción (UEISTC) | 451.429 | 0 | 451.429 | 6,9% | 227.161 | 0 | 227.161 | 3,5% | 226.879 | 0 | 226.879 | 3,5% |
| Administración del Programa | 532.138 | 807.507 | 1.339.645 | 20,6% | 661.569 | 1.087.168 | 1.748.737 | 26,9% | 658.006 | 1.087.168 | 1.745.174 | 27,1% |
| Gastos de Auditoría y Evaluación | 152.000 | 0 | 152.000 | 2,3% | 106.372 | 0 | 106.372 | 1,6% | 106.372 | 0 | 106.372 | 1,7% |
| Imprevistos | 90.814 | 3.258 | 94.071 | 1,4% | 0 | 0 | 0 | 0,0% | 0 | 0 | 0 | 0,0% |
| TOTAL | 5.000.001 | 1.500.000 | 6.500.000 | 100% | 5.000.000 | 1.500.000 | 6.500.000 | 100% | 4.943.321 | 1.500.000 | 6.443.321 | 100% |
| Pari passu | 77% | 23% | | | 77% | 23% | | | 77% | 23% | | |

Relevancia

- 2.84 Al momento de su preparación, el proyecto tenía relevancia ya que buscaba apoyar objetivos de políticas públicas explicitados en el PND y en la CPE, así como contribuir a la consolidación del recientemente creado MTILCC. Además, el programa tuvo en cuenta las iniciativas del MTILCC, las que fueron la base sobre las que se apoyó el diseño para definir actividades y productos y, en última instancia, la implementación del modelo lógico de la intervención.
- 2.85 Como se analizó en el apartado 2.1b, el programa entregó productos relevantes para el logro de los objetivos planteados, los cuales estaban en línea con los objetivos del OE y del GBO. Durante la ejecución, la problemática de transparencia y lucha contra la corrupción ha ido creciendo y tomando visibilidad tanto entre servidores públicos, como en la ciudadanía. Por lo cual, los objetivos del programa mantienen su relevancia y hacen deseable que el MTILCC pueda continuar su proceso de consolidación institucional y la profundización y ampliación en el desarrollo de su misión y visión y de las líneas de trabajo en prevención, formación y lucha contra el flagelo de la corrupción. Más aún, el MTLICC está considerando un enfoque de mayor amplitud del fenómeno, de modo de abordar cuestiones relativas a trámites y servicios y avanzar en el nivel subnacional. Este tipo de enfoque da forma a la CT BO-T1243.

Sostenibilidad

- 2.86 En la etapa de preparación de la operación se realizó un ejercicio de gestión de riesgos siguiendo la metodología del Banco, mediante el cual se identificaron y ponderaron riesgos y factores de probabilidad y se preparó el plan de mitigación respectivo. El programa se consideró de riesgo medio-alto. Los principales riesgos identificados fueron: (i) retraso en la aprobación del contrato de préstamo por el Órgano Legislativo; (ii) falta de coordinación entre los actores participantes; (iii) cambio de prioridades de política; (iv) oposición política y de la comunidad; (v) alto grado de rotación de servidores en las entidades participantes; (vi) débil capacidad institucional del MTILCC para ejecutar y supervisar el programa. Durante la ejecución se realizó el seguimiento periódico de la matriz de riesgos, la cual se actualizó en la medida de lo necesario. Así, se incorporaron otros riesgos a la implementación, tales como: (i) baja calidad de los productos; (ii) injerencia política en los recursos humanos; (iii) retraso en la ejecución del gasto programado; (iv) retraso en las adquisiciones; (v) inadecuado presupuesto; y (vi) inadecuado plan de adquisiciones. Estos riesgos fueron considerados de nivel bajo o medio, con excepción del relativo al retraso de la ejecución, que fue considerado alto.
- 2.87 En general, las situaciones que incidieron en la ejecución tuvieron que ver con los retrasos en los procesos de adquisiciones y con ello en la ejecución programada. Esto fue así, sobre todo, en razón de las dificultades para lograr algunas contrataciones debido a la falta de capacidades en el mercado local en relación a las temáticas a contratar; así como también, por insatisfacción del OE con los productos de algunas consultorías contratadas. Adicionalmente, el cambio de autoridades de enero de 2015, con la consiguiente rotación en los equipos del OE, conllevó una demora en la ejecución. Las cuestiones mencionadas fueron mitigadas con un seguimiento más frecuente, ajustes en la planificación y, en el último caso, con la prórroga de tres meses en el periodo de ejecución.

- 2.88 Una característica de esta intervención fue la de brindar apoyo con recursos humanos especializados en los tres componentes del programa. Los equipos técnicos de cada uno de los tres componentes han resultado factores de importancia en el logro de los productos y resultados de la intervención. A los fines de la sostenibilidad de las capacidades creadas se contaba con el compromiso del OE de procurar incorporar en la planta del Ministerio a los equipos formados a partir del programa. Al momento de la confección del PCR se había logrado la continuidad del equipo del SIARBE, en tanto que los equipos del componente 2 y del IBEC habían sido discontinuados. Cabe destacar que como mitigación de este riesgo se había previsto la absorción de los equipos financiados por el programa, no obstante, hasta el cierre no le había sido posible al MTILCC obtener la cantidad suficiente de ítems en el presupuesto como para ello⁵⁶.
- 2.89 Como contracara de lo anterior, es destacable que el programa contó con elevado apoyo político y la involucración de las autoridades del MTILCC durante toda la ejecución; así como también, con un alto grado de apropiación por parte de los niveles gerenciales y personal técnico del OE. Asimismo, el OE logró coordinar satisfactoriamente con otros actores institucionales, si bien los plazos para la obtención de dichos consensos fueron extensos. Atento a lo señalado, cabe considerar un importante logro en términos de sostenibilidad, en el sentido que la política anticorrupción del GBO está instalada y el MTILCC se ha consolidado como actor clave en dicha materia. La existencia de voluntad política y de un Ministerio dotado con mandatos suficientes se entiende que favorecerá la sostenibilidad de los resultados. No obstante, es necesario un mayor apoyo de recursos presupuestarios y mayor estabilidad de los funcionarios.
- 2.90 El MTILCC ha demostrado compromiso con su política de anticorrupción a través del fortalecimiento de sus capacidades institucionales. De acuerdo con la Memoria Institucional del MTILCC 2006-2012, entre el año 2009 y el 2012 el presupuesto asignado se incrementó un 103%. Asimismo, el personal de planta pasó de 18 funcionarios (60 servidores públicos en total) en 2009, a 96 en 2012 (135 servidores públicos en total). El MTILCC también ha fortalecido sus Representaciones Departamentales, dotándolas de espacios físicos, equipamiento y apoyo a la implementación de estas Representaciones en 5 capitales departamentales. El MTILCC además cuenta con protocolos estandarizados y reglamentados para gestión de la información (Parámetros de Gestión de Información Estandarizados) y para recepción, atención y seguimiento de denuncias (Sistema de Seguimiento para las denuncias por Corrupción). Adicionalmente, se diseñaron e implementaron los sistemas de Seguridad Tecnológica, de Infraestructura Física, de Seguridad Documental y, de Seguridad de Servidores Públicos. No obstante, la sostenibilidad del trabajo especializado del MTILCC podría verse comprometido, si no se contase con los recursos humanos técnicos suficientes.
- 2.91 **El trabajo futuro en el MTILCC.** Como se mencionó, el proyecto apoyó la organización del concurso “El peor trámite de mi vida”⁵⁷. Los resultados del concurso, del que participaron 2044 personas, permitieron mapear un importante número de trámites

⁵⁶ Esta cuestión no depende enteramente del MTILCC, ya que si bien las jurisdicciones sectoriales realizan sus solicitudes, por tratarse de una cuestión de asignación presupuestaria depende del MEF.

⁵⁷ Ver Charosky, Hernán et al (2014), La queja como energía positiva, la experiencia del concurso “El peor trámite de mi vida” en Bolivia, en <https://publications.iadb.org/handle/11319/6729>.

cotidianos sobre los cuales se quejaba la gente, y que mostraron ineficiencias y faltas de integridad y de transparencia. Estos problemas de índole administrativa representan fallas en la provisión de servicios públicos con requisitos burocráticos excesivos, costosos y lentos, modelos organizacionales desfasados, marcos legales obsoletos y un limitado aprovechamiento de las tecnologías, transformándose en vulnerabilidades para que ocurran casos de corrupción. Particularmente, las debilidades institucionales se hacen sentir en los elevados costos de transacción para ciudadanos y empresas en su interacción con las entidades gubernamentales, generando reflejos negativos sobre la competitividad nacional, productividad económica y la calidad de vida de los ciudadanos.

- 2.92 Bolivia se encuentra en la posición 105 en el último ranking the competitividad que elabora el Foro Económico Mundial. Este mismo ranking define la “ineficiencia de la burocracia gubernamental” como el cuarto factor más problemático para hacer negocios en el país y la corrupción como el séptimo más relevante. En algunos aspectos de gran relevancia para la actividad económica del país la situación es particularmente preocupante. Según este ranking, la creación de una empresa demanda 15 procedimientos, ubicando a Bolivia en la posición 141 del mundo. La Cámara de Comercio, Industria y Servicios indica que esta burocracia es uno de los principales motivos para que la informalidad llegue al 60% del PIB, costando al país 3.000 millones de US\$ por año.
- 2.93 Por ello, el Banco continúa brindando su apoyo al GBO mediante la CT BO-T1243. Se estima que esta cooperación técnica contribuirá a evaluar y apoyar iniciativas del MTILCC y de la Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de la Información y Comunicación (AGETIC) para apoyar al gobierno en el conocimiento de experiencias internacionales en simplificación de trámites, e identificar y diagnosticar áreas de intervención prioritarias. Ello va en el sentido de un necesario apoyo amplio del Banco a la promoción de la integridad y de la competitividad, para mejores servicios en beneficio de ciudadanos y empresas, tanto a nivel nacional como subnacional.
- 2.94 El Banco ha identificado áreas de intervención futura en tres áreas prioritarias. En primer lugar, Bolivia necesita profundizar su política de gobierno electrónico para mejorar la provisión de servicios públicos a través de un marco normativo, establecimiento de cartas de servicios con estándares de gestión y atención y favorecer soluciones de gobierno abierto para mejorar la eficiencia de los trámites. Sobre este último punto, también es necesario mejorar la gestión de trámites vinculados con la actividad inversora y empresarial, definiendo además una metodología que permita medir los costos administrativos que se imponen a individuos y empresas.
- 2.95 Finalmente, a pesar de que Bolivia ha tenido marcados avances en el fortalecimiento de la política anticorrupción, todavía quedan algunos desafíos para fortalecer la transparencia y la participación ciudadana. Se necesita contar con una Ley de Acceso a la Información para una mayor transparencia y control social, y que abarque a los otros dos poderes y con alcance subnacional. Adicionalmente, se necesita la aprobación de la ley con el nuevo procedimiento coactivo fiscal, para acelerar los procesos administrativos de recupero de activos. Otra de las medidas que requieren inversión, son el desarrollo de herramientas digitales y en base a datos abiertos: por ejemplo, para el monitoreo de la inversión pública al estilo de “Mi Plataforma”, que permitan el seguimiento a la inversión pública (especialmente a nivel subnacional) y el control ciudadano a través de información georreferenciada y amigable. Cabe destacar que el éxito de estas herramientas depende de la promoción de la apertura de datos en toda la

administración pública y de la existencia de funcionarios que gestionen la agenda de transparencia del gobierno y que faciliten su sostenibilidad.

III. Criterios no centrales

Contribución a los Objetivos Estratégicos del Banco

- 3.1 Atento a la fecha en la cual se aprobó la operación, se encontraba vigente el GCI-8. En ese marco, el Banco buscaba continuar contribuyendo a la construcción de sectores públicos efectivos, que respondieran a la ciudadanía y condujeran sus actividades de una manera transparente. De este modo, se apoyaría el fortalecimiento de instituciones públicas en la rama ejecutiva del gobierno. Por su parte, el GCI-9 incluye entre sus objetivos estratégicos la presencia de instituciones sólidas y eficaces como factor decisivo en el desarrollo de un país. Asimismo, el Banco reafirma su posición en la lucha contra la corrupción, incluyendo el respaldo a programas de transparencia en la región. Atento a ello, el programa responde a los objetivos del Banco, haciendo una contribución a mejoras en el sector público en el sentido de su efectividad, transparencia y respuesta a la ciudadanía.

Contribución a los Objetivos de Desarrollo de la Estrategia País

- 3.2 Al momento de aprobarse el programa, la Estrategia de País con Bolivia 2008-2010 (EPBO), en línea con el PND del GBO, consideraba como objetivo la erradicación de la corrupción y el fomento del acceso a la información. En tanto, la EPBO 2011-2015 incluye entre los sectores prioritarios el fortalecimiento de la gestión pública. En particular, el trabajo del Banco en el sector se orienta al fortalecimiento del aparato estatal mediante el desarrollo institucional a nivel nacional y descentralizado. Asimismo, se espera que al término de esta estrategia, Bolivia cuente con instituciones públicas operando en un ambiente de mayor transparencia. La revisión de los productos entregados y de los resultados logrados por la operación permite afirmar que la operación realiza una contribución al logro de los objetivos de la EPBO.

Monitoreo y Evaluación

- 3.3 **Diseño del PM&E.** El diseño basó el monitoreo de la intervención en los instrumentos del Banco para la administración de sus operaciones: (i) MR; (ii) PEP; (iii) Presupuesto Detallado; (iv) Plan de Adquisiciones (PAD); y (v) Plan de Desembolsos (PDP). Además, se incluyó una matriz de hitos gatilladores del programa. Allí se incorporaron los indicadores de producto y las actividades clave para el logro de los mismos. Se especificó que el seguimiento de la ejecución fuera realizado por el equipo técnico del Banco a través de Misiones de Administración y Visitas de Inspección. Por otra parte, se previó una evaluación final para el último semestre de ejecución. Además, se estipuló que el OE debía mantener un sistema de M&E por componentes, que debía estar disponible en plataforma web. El mismo sería administrado por un Coordinador de M&E.
- 3.4 **Implementación del M&E.** En principio, el diseño del PM&E parece adecuado en términos de los instrumentos planteados para el seguimiento y la evaluación del programa. Sin embargo, esa afirmación requiere ser tomada con cuidado atento a las

debilidades de la MR que incidieron en la implementación del Plan. La Matriz de Resultados debió modificarse durante la ejecución a los fines de que fuera posible evaluar el desempeño y los resultados del programa. Asimismo, probablemente por los problemas planteados a nivel de indicadores de resultado (algunos de ellos no eran mensurables ni específicos), la matriz de hitos gatilladores no tuvo la utilización planeada, sin perjuicio de lo cual durante la ejecución se hizo el seguimiento de los principales hitos del programa. En efecto, el OE y el Banco realizaron el seguimiento de los indicadores de resultado y producto, de las distintas incidencias de la implementación y de las actividades planeadas. El OE reportó periódicamente al Banco mediante los informes de progreso y puso a disposición en la web una matriz resumen de la herramienta de seguimiento del programa⁵⁸. El Banco realizó Misiones de Administración, Visitas de Inspección y reuniones de seguimiento de manera periódica. Utilización del M&E.

- 3.5 De lo dicho precedentemente se desprende que los lineamientos del PM&E fueron tenidos en cuenta durante la implementación. Asimismo, se prestó atención y se realizó el seguimiento de hitos principales y de los productos esperados. Además, se realizó el seguimiento de todos aquellos indicadores de resultado de los cuales era factible obtener una medición de hitos intermedios. No obstante, recuérdese que en el PMR se modificaron o sustituyeron un conjunto de indicadores. En tal sentido, no todos los indicadores resultaron medibles, no todos contaron con líneas de base y/o los medios de verificación no estuvieron explícitos suficientemente, en todos los casos. Cuando fue necesario, con base en la información provista por el seguimiento realizado, se adoptaron decisiones para asegurar una adecuada ejecución y la obtención de los productos y resultados planeados.

Uso de Sistemas de Países

- 3.6 No se utilizaron los sistemas nacionales para contrataciones y adquisiciones. Durante la ejecución, el programa utilizó el SEPA y pasó a control ex-post, con excepción de algunas adquisiciones específicas.

Salvaguardias ambientales y sociales

- 3.7 No aplicable.

IV. Hallazgos y Recomendaciones

Lógica Vertical

- 4.1 Ver Tabla 4.

Ejecución y Presupuesto

- 4.2 Ver Tabla 4.

⁵⁸ <http://www.transparencia.gob.bo/data/programabid2216/Herramienta%20de%20monitoreo.pdf>.

Experiencia general con la gestión del proyecto

4.3 Ver Tabla 4.

Evaluación de Impacto

4.4 El proyecto no cuenta con evaluación de impacto. Es preciso indicar que el lapso de tiempo inicialmente considerado para el proyecto no contempló un período suficiente para evaluaciones de impacto dentro de los primeros años, ya que el proyecto había sido planificado con una duración de 10 años.

Asuntos no resueltos

4.5 No se identifican asuntos sin resolver.

Tabla 4
Hallazgos y Recomendaciones

| Hallazgos | Recomendaciones |
|---|---|
| Lógica Vertical | |
| Hallazgo # 1. Diagnóstico. El proyecto contó con un diagnóstico basado en distintas fuentes de información (opiniones de expertos, evidencia histórica, teórica y empírica), lo cual permitió dar forma a un modelo lógico que se sostuvo durante toda la implementación. | Recomendación # 1. Replicar esta buena práctica durante la etapa de preparación de los proyectos. La realización de diagnósticos con base en distinto tipo de fuentes para identificar tanto la evidencia teórica como empírica, las lecciones aprendidas en otras operaciones, así como los intereses, necesidades e iniciativas del OE, contribuyen a un mejor diseño (modelos lógicos mejor planteados) y a la apropiación de las operaciones. |
| Hallazgo # 2 El diseño se apoyó, además, en las iniciativas del GBO y del OE, lo cual contribuyó a la apropiación del proyecto. | |
| Hallazgo # 3 Diagnóstico. Sin embargo, el diagnóstico careció de una cuantificación más precisa para dimensionar mejor los problemas (tolerancia hacia la corrupción y la impunidad de los actos de corrupción, junto con la ausencia de sanciones legales y sociales disuasorias, y la baja probabilidad de detección y sanción). | Recomendación # 2 Elaborar diagnósticos con indicadores cuantificables que permitan dimensionar la magnitud de los problemas que se identifiquen |
| Hallazgo # 4 Diagnóstico. El diagnóstico no señaló la limitada evidencia de validez interna o externa asociada a las soluciones. Esta carencia dificultó la tarea de demostrar evidencia adecuada para la atribución de los resultados alcanzados en el PCR. | Recomendación # 3 Proyectos futuros debieran hacer mayores esfuerzos para incluir la poca evidencia de validez interna o externa existente para las soluciones propuestas. De esta manera las áreas intervinientes en la evaluación del proyecto estarán advertidas acerca de la limitada evidencia de validez interna o externa, y se podrán diseñar mejores indicadores, aunque sean más modestos |
| Hallazgo # 5. Sin perjuicio de lo dicho en los puntos precedentes, algunos aspectos incluidos en el objetivo general no fueron apoyados por actividades o entregables específicos. | Recomendación # 4. Profundizar en la etapa del diseño el análisis de la lógica vertical de las operaciones para verificar que se cuenten con actividades y productos vinculados a los objetivos. |
| Hallazgo # 6 El programa tuvo un enfoque amplio de prevención y persecución penal de la corrupción. Las actividades previstas fueron desde la concientización ciudadana y educación, el control social, la transparencia y probidad, hasta temas penales, como la recepción e investigación de denuncias y la recuperación de activos. La dispersión, especialmente en el componente 3, pudo haber ido en detrimento de una mejor intervención. | Recomendación # 5. En el futuro, para proyectos similares, sería conveniente un objetivo más específico, con un conjunto de actividades focalizadas en uno o dos problemas más concretos. |
| | Recomendación # 6. Utilizar la DEM como instrumento que permita establecer la lógica vertical del programa, procurando que tanto componentes como productos del programa estén alineados con el problema identificado, los objetivos planteados y los resultados esperados de la operación. |

| <p>Hallazgo # 7. La matriz de resultados resultó compleja por la cantidad de indicadores previstos, hecho que condujo a su simplificación cuando se comenzó a utilizar el PMR. Asimismo, presentó debilidades en cuanto a la relación lógica entre algunos indicadores y el resultado que se proponía medir. Además, no todos los indicadores estaban definidos en el nivel que buscaban medir (fin, propósito, producto). El PMR ajustó algunos de estos problemas reubicando a los indicadores de Fin como indicadores de resultado (<i>outcome</i>), y pasando indicadores de resultado a los de producto (<i>output</i>). Con todo, esta debilidad privó al programa de contar con algún indicador de impacto. Adicionalmente, no se contó con la metodología de medición de los indicadores de resultado, la mención de las fuentes de verificación fue poco específica como también el cálculo de las líneas de base, lo cual, en ciertos casos, incidió en la posibilidad de medición y requirió la incorporación de otros indicadores para permitir la adecuada evaluación de los resultados logrados.</p> | <p>Recomendación # 7. En el diseño, enfocarse en un número reducido de indicadores relevantes, que respondan a los objetivos y resultados esperados de la operación y que sean factibles de obtener (disponibilidad de la información, costo razonable, etc.).</p> |
|--|---|
| Hallazgos | Recomendaciones |
| Lógica Vertical | |
| <p>Hallazgo # 8. La medición de algunos de los indicadores de resultado, como la implementación de algunos productos dependían de otras áreas de gobierno, incluidos el Órgano Judicial, el Ministerio Público y el de Educación. Esto derivó en procesos de consenso que modificaron los cronogramas. En el caso del Producto 3.1 con el Ministerio de Educación, esto condujo a una modificación en la implementación del producto que impidió la factibilidad de llevar a cabo la evaluación cuasi-experimental prevista por el diseño.</p> | <p>Recomendación # 8. Acompañar en los diseños, detalles de los indicadores (por ej. fichas) que especifiquen aspectos metodológicos clave (definición de las variables, modalidad de cálculo, fuentes de los datos, entre otros), así como las fuentes de las líneas de base.</p> |
| Ejecución y Presupuesto | |
| <p>Hallazgo # 9. El análisis de riesgos inicial no tuvo en cuenta la dificultad que podría surgir en los procesos de adquisiciones, producto de tratarse de un programa en una temática relativamente nueva en Bolivia y con pocos antecedentes en materia de experticia local.</p> | <p>Recomendación # 9. En los casos en que los productos o los indicadores de resultado requieran de colaboración con otros organismos, poderes del Estado o jurisdicciones, prever los instrumentos de articulación y/o coordinación, en el diseño de los mecanismos de ejecución, y considerar plazos razonables para el logro de tales consensos, que tengan en cuenta el contexto institucional y organizacional en que los mismos deben lograrse.</p> |
| <p>Hallazgo # 10. Atento a lo señalado en el hallazgo anterior, muchos de los procesos se prolongaron excesivamente o requirieron más de un llamado para concretarse, generando retrasos en la ejecución. Así las cosas, el seguimiento del Banco y del OE y el permanente contacto entre ambas partes, contribuyeron a resolver estas situaciones, mitigando sus efectos negativos sobre los plazos de ejecución.</p> | <p>Recomendación #10. Llevar a cabo procesos amplios de identificación de riesgos, con los distintos actores clave y, durante la implementación hacer un seguimiento de las matrices de riesgo y medidas de mitigación, realizando los ajustes necesarios.</p> |
| <p>Hallazgo #11. La ejecución demostró capacidad de adaptación frente a las problemáticas antes planteadas, lográndose medidas de mitigación que permitieron resolver las situaciones encontradas.</p> | <p>Recomendación # 11. Mantener un contacto periódico y proactivo entre el Banco y el OE, ya que ello contribuye al abordaje y solución temprana de los problemas.</p> |
| <p>Hallazgo # 12. Al inicio de la ejecución, el MTILCC no tenía experiencia con proyectos del Banco y, por lo tanto, debió dedicarse un cierto periodo al entrenamiento del equipo de contraparte en los procedimientos del Banco.</p> | <p>Recomendación # 12. En la etapa de preparación, analizar las capacidades existentes en el OE para la ejecución de proyectos del Banco y prever las actividades de fortalecimiento necesarias que aseguren una adecuada ejecución, considerando plazos razonables para el cumplimiento de las mismas. Asimismo, prever estos plazos en los cronogramas de</p> |

| | |
|---|--|
| | ejecución de actividades y productos. |
| Experiencia con la gestión del proyecto | |
| Hallazgo # 13. Fue instrumental para la solución de los problemas surgidos durante la implementación, tanto la involucración y apoyo de las altas autoridades del MTILCC, como el monitoreo y comunicación entre el Banco y el OE. | Recomendación # 13. Reconocer la importancia en materia de resultados y de apropiación del proyecto que tiene el contacto periódico entre el Banco y el OE en los diseños de las operaciones. Es crucial mantener un contacto frecuente y productivo con las autoridades que contribuya a lograr y mantener el apoyo político de las mismas al programa para un mejor desarrollo de la ejecución y la solución oportuna de los inconvenientes que puedan presentarse. Adicionalmente, utilizar las distintas herramientas disponibles en el contacto periódico entre el Banco y el OE, sean éstas Misiones de Administración, Visitas de Inspección, como reuniones de seguimiento y los instrumentos de administración del Banco. |
| Hallazgos | Recomendaciones |
| Gestión del Proyecto | |
| Hallazgo # 14. El Banco proveyó apoyo técnico que contribuyó a la mejora de capacidades técnicas y especializadas en el OE. El diseño previó el compromiso del MTILCC de incorporar los equipos de trabajo a su planta. Sin embargo, esto no se cumplió a cabalidad por cuestiones presupuestarias. Debido a ello parte del personal contratado con recursos de la operación fue discontinuado, con lo cual existe el riesgo de sostenibilidad de las capacidades alcanzadas y de algunos de sus productos clave. | Recomendación # 14. Es necesario tener en cuenta el balance (<i>trade off</i>) entre la necesidad de sostenibilidad de equipos técnicos financiados por los proyectos y las posibilidades presupuestarias, a fin de mitigar riesgos de sostenibilidad sin que ello implique decisiones que incidan sobre la gestión de la política fiscal. Asimismo, en caso de este tipo de compromisos (ej. incorporación de personal) asegurar el consenso de las distintas áreas con competencia en la decisión. |
| Hallazgo # 15. La discontinuidad de los equipos de trabajo formados durante la implementación y financiados por el programa está conduciendo a una temprana pérdida de la memoria institucional relativa al programa. | Recomendación #15. Incorporar en las herramientas de apoyo a la ejecución, instrumentos que permitan documentar los procesos que se siguieron para realizar determinadas actividades y productos. Por ejemplo, casos de estudio u otro tipo de publicaciones, registrar procesos/redactar instructivos, memorias institucionales. Obligación a conservar las bitácoras de la ejecución de los programas de modo de evitar que la memoria y aprendizajes que dejan las intervenciones dependan en mayor medida de la memoria de los participantes. |
| Hallazgo # 16. En otro sentido, la documentación (mediante notas técnicas, blogs, publicación de estudios ⁵⁹), durante la ejecución, de iniciativas innovadoras y de resultados obtenidos contribuyó a la visibilidad de los logros del OE y del programa y a la documentación del proceso. | Recomendación #16. Es importante documentar resultados durante la ejecución (no esperar al cierre de la intervención), mediante distintos medios disponibles, tales como blogs, videos, notas técnicas, ya que contribuye a la visibilidad, al registro del proceso y de sus resultados y puede aportar a la base de conocimientos y experiencias que puede resultar de utilidad para otros proyectos. |
| Evaluación de Impacto | |

⁵⁹ Ver pár. 1.15; 2.34; y 2.44 y también <http://blogs.iadb.org/gobernarte/2015/09/25/el-peor-tramite-de-mi-vida>.

| | |
|--|---|
| <p>Hallazgo # 17. El diseño planteó la realización de una evaluación de impacto cuasi-experimental. No obstante, la misma dependía de que el Ministerio de Educación autorizara la realización de 21 pilotos, lo cual no ocurrió.</p> | <p>Recomendación #17. Al prever en el diseño evaluaciones de impacto, tener en cuenta los ámbitos de actuación y competencias involucrados en las mismas, así como los plazos necesarios para realizar las actividades previstas para llevarlas a cabo, de modo de asegurar la factibilidad de su realización.</p> |
| <p>Hallazgo # 18. Las mediciones a fin de proyecto de las encuestas de conocimientos, actitudes y prácticas (CAP) a estudiantes, actores sociales y servidores públicos no pudieron realizarse. Diversas situaciones afectaron el desarrollo previsto⁶⁰. 1) Dificultades para conseguir la experticia necesaria para realizar las encuestas de línea de base⁶¹. 2) Atento a que los productos que lograran cambios en los CAP debían utilizar las encuestas como insumo y, además, se debía llegar a acuerdos con otras entidades para su ejecución, la implementación de dichos productos tuvo lugar entre 2013 y 2015. 3) El escaso tiempo de implementación de los productos condujo a la conclusión de que no sería factible captar cambios en los CAP⁶².</p> | <p>Recomendación # 18. En dicho caso, asimismo, sería conveniente que durante la etapa de preparación de la operación se prevea una propuesta de metodologías posibles, de manera de contribuir a que sea conocida y apropiada por los actores involucrados en el programa y, en consecuencia, mejore las posibilidades de que se realice la evaluación de acuerdo a lo planeado.</p> |

⁶⁰ La secuencia planeada era la siguiente: (i) medir LB al inicio de la ejecución; (ii) desarrollar productos que pudieran lograr cambios en dichos CAP; y (iii) medir los cambios al final de la ejecución.

⁶¹ Por lo cual, las mediciones tuvieron lugar entre 2012 y 2013.

⁶² Cabe señalar que el MTILCC ha planteado la posibilidad de realizar nuevas mediciones en el futuro.

Referencias

- Becker, G. 1968. "Crime and Punishment: An Economic Approach. *Journal of Political Economy*", Vol. 76, N° 2 (Mar/Abr, 1968), pp. 169-217.
- Banerjee, A; Banerji R, Dufflo, E. Glennerster, R. y Khemani, S. 2010. "Pitfalls in Participatory Programs: Evidence from a Randomize Evaluation in Education in India". *American Economic Journal: Economic Policy* 2 (1): 1-30.
- Beeri, I., Dayan, R., Vigoda-Gadot, E. y Werner, S. 2012. "Advancing Ethics in Public Organizations: The Impact of an Ethics Program on Employees' Perceptions and Behaviors in a Regional Council". Springer Science+Business Media B. V. 2012.
- Bhatnagar, S. y Singh, N. 2010. *Assessing the Impact of E-Government: A Study of Projects in India*. Annenberg School for Communication & Journalism. Volume 6, Number 2, Summer 2010, 109–127
- Björkman, M. y Svensson, J. 2009. "Power to the People: Evidence from a Randomized Field Experiment on Community-based Monitoring in Uganda", *Quarterly Journal of Economics* 124 (2): 735-69.
- Brinkerhoff, D. y Wetterberg, A. 2015. *Gauging the Effects of Social Accountability on Services, Governance, and Citizen Empowerment*. Public Administration Review.
- Caseley, J. 2003. *Blocked drains and open minds: multiple accountability relationships and improved service delivery performance in an Indian city*. IDS Working Paper 211
- Charosky, H., Vásquez, M. y Dassen, N. 2014. *La queja como energía positiva. La experiencia del concurso "El peor trámite de mi vida" en Bolivia*. BID. IFD. ICS. Nota Técnica # IDB-TN-692.
- CAINFO y ACIJ. 2013. *Información para la Acción. El acceso a la información como herramienta para la exigibilidad de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales*.
- DFID. 2015. "Why corruption matters: understanding causes, effects and how to address them. Evidence paper on corruption". Enero, 2015. Gran Bretaña.
- Di Tella, R., y Schargrotsky, E. 2003. "The Role of Wages and Auditing During a Crackdown on Corruption in the City of Buenos Aires". *Journal of Law and Economics* 46.
- Duflo, E.; Hanna, R. and Ryan, S. 2010. "Incentives Work: Getting Teachers to come to School", Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, <http://econ-www.mit.edu/files/5582>.
- Duflo, E.; Dupas, P. y Kremer, M. 2008. "Peer Effects, Teacher Incentives and the Impact of Tracking: Evidence from a Randomized Evaluation in Kenya", National Bureau of Economic Research Working Paper 14475, Cambridge, MA: NBER.
- Fenner Zinkernagel, G.; Gomes Pereira, P.; De Simone, F. 2014. "The role of donos in the recovery of stolen assets". U4 Anti-Corruption Resource Center.
- Ferraz, C, y Finan F. 2011. "Electoral Accountability and Corruption: Evidence from the Audits of Local Governments". *American Economic Review* 101.

Fox, J. 2014. "Social Accountability: What does the evidence really say?". Global Partnership for Social Accountability, Working Paper N° 1. En <http://gpsaknowledge.org/wp-content/uploads/2014/09/Social-Accountability-What-Does-Evidence-Really-Say-GPSA-Working-Paper-1.pdf>.

Gaventa, J. y McGee, R. 2013. "The Impact of Transparency and Accountability Initiatives". *Development Policy Review*, 2013, 31 (S1): s23-s28.

González, R., Cortés, F. Carrasco, D., García, L. y Dassen, N. 2011. "Permisividad de la Corrupción. Corrupción, Valores democráticos y formación cívica entre los estudiantes secundarios de seis países Latinoamericanos". Informe Final. Reporte de resultados complementarios al ICCS 2009 Latin American Report. BID.

Gray, L; Hansen, K; Recica-Kirkbride, P; y Mills, L. 2014. "Few and Far. The Hard Facts on Stolen Asset Recovery". Stolen Asset Recovery Initiative. Banco Mundial. UNODC. Washington, D.C.

Hazell, R. y Worthy, B. 2010. "Assessing the performance of access to information". *Government Information Quarterly* 27 (2010) 352–359.

Jorge, G. 2008. *Recuperación de Activos de la Corrupción*. Editores del Puerto, Buenos Aires.

Joshi, K. 2010. "Do They Work? Assessing the Impact of Transparency and Accountability Initiatives in Service Delivery".

Klitgaard, R. 1988. *Controlling Corruption*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

Lagunes, P. 2015. "The Watchful Eye and the Cracking Whip: A Study on Corruption Monitoring". Draft.

López Ayllón, S. (Coord. Gral.). 2010. "Métrica de la Transparencia". Centro de Investigación y Docencia Económicas, México.

Malena, C. 2009. "Evidence on Impacts of Social Accountability/Demand for Good Governance (DFGG) Initiatives: An Overview". Partnership for Transparency Fund.

MESICIC. 2012. Informe-país de Bolivia de la Cuarta Ronda. En http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_blv_sp.pdf.

McGee, R. y Gaventa, J. 2010. Review of impact and effectiveness of transparency and accountability initiatives. Synthesis report. Transparency & Accountability Initiative.

Olken, B. 2007. "Monitoring Corruption: Evidence from a Field Experiment in Indonesia", *Journal of Political Economy* 115 (2): 200-249.

Misra, V. 2007. 'Pilot Study 1, Andhra Pradesh, India: Improving Health Services through Community Scorecards.' Learning Notes, Social Accountability Series. Washington, DC: World Bank.

Mulgan, R.G. 2003. *Holding Power to Account: Accountability in Modern Democracies*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan. Narciso de Barros, et. al. 2012. "Transparencia y control del gasto gubernamental en Brasil: el rol del Observatorio del Gasto Público". En: Dassen, N. y Vieyra, J. C. (Eds.) *Gobierno Abierto y Transparencia Focalizada, Tendencias y desafíos para América Latina y el Caribe*. BID. Capítulo 4.

Navarro, Z. 2004. 'Participatory Budgeting in Porto Alegre, Brazil.' In Licha, I. (Ed.) *Citizens in Charge: Managing Local Budgets in East Asia and Latin America*. Washington, DC: Inter-American Development Bank.

O'Donnell, G. 2002. "Acerca de varias accountabilities y sus interrelaciones". En Peruzzotti, E. y Smulovitz, C. (Eds.) *Controlando la Política. Ciudadanos y Medios en las Nuevas Democracias*. Editorial Temas. Buenos Aires. Capítulo 4.

Olken, B. 2007. "Monitoring Corruption: Evidence from a Field Experiment in Indonesia". *Journal of Political Economy* 115.2: 200-249.

Pandey, P.; Sangeeta G.: y Sundararaman, V. 2007. "Community Participation in Public Schools: The Impact of Information Campaigns in Three Indian States." Unpublished manuscript, World Bank, Washington, DC.

Renzio, P.; Azeem, V. y Ramkumar, V. 2006. "Budget Monitoring as an Advocacy tool: Uganda Debt Network", London School of Economics Non-Governmental Public Action Program.

Ringold, D.; Holla, A.; Koziol, M.; Srinivasan, S. 2012. *Citizens and Service Delivery. Assessing the Use of Social Accountability Approaches in the Human Development Sectors*. Banco Mundial. Washington, D.C.

Ravindra, A. 2004. 'An Assessment of the Impact of Bangalore Citizen Report Cards on the Performance of Public Agencies.' Evaluation Capacity Development Working Paper no.12, Operations Evaluation Department. Washington, DC: World Bank.

Reinikka, R. and Svensson, J. 2005. 'Fighting Corruption to Improve Schooling: Evidence from a Newspaper Campaign in Uganda.' *Journal of the European Economic Association* 3(2-3): 259-67.

Sundet, G. 2008. 'Following the Money: Do Public Expenditure Tracking Surveys Matter?' U4 Issue 2008:09. Bergen, Norway: U4 Anti Corruption Resource Centre.

Rose-Ackerman, S. 1999. *Corruption and Government, Causes, consequences and reform*, Cambridge University Press.

Rose-Ackerman, S. 1978. *The Political Economy of Corruption*. New York: Academic Press.

Saat, M., Porter, S.; Woodbine, G. 2010. "An Exploratory Study of the Impact of Malaysian Ethics Education on Ethical Sensitivity.

Singh, R. and Vutukuru, V. 2010. 'Enhancing Accountability in Public Service Delivery through Social Audits: A Case Study of Andhra Pradesh.' Accountability Initiative, Centre for Policy Research, New Delhi.

World Bank/ Stolen Asset Recovery Initiative (STAR). 2012. "Public Office, Private Interests. Accountability through Income and Asset Disclosure". World Bank.

World Bank/ Stolen Asset Recovery Initiative (STAR). 2011. "Barriers to Asset Recovery". World Bank.

United Nations Office on Drugs and Crime, 2008. Good practices for the protection of witnesses in criminal proceedings involving organized crime. En https://www.unodc.org/documents/southeastasiaandpacific/Publications/Projects/indonesia/Good_practices_for_the_protection_of_witnesses_in_criminal_proceedings_involving_organized_crime.pdf

Worthy, B. 2010. "More Open but Not More Trusted? The Effect the Freedom of Information Act 2000 on the United Kingdom Central Government". *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, Vol. 23, No. 4, October 2010 (pp. 561–582).

Zapata, M., Céspedes, R. y Dassen, N. (Coord.). 2015. *La tecnología al servicio del combate contra la corrupción. El ejemplo de Bolivia*. BID. Instituciones para el Desarrollo. División Capacidad Institucional del Estado. Nota Técnica N° IDB-TN-826.

| Project Completion Report | | |
|--|---|--------|
| Program title and number | | |
| Development Effectiveness Summary | | |
| I. Strategic Contribution | | |
| 1. IDB Strategic Development Objectives | | |
| Lending Program | | |
| Regional Development Goals | | |
| Bank Output Contribution (as defined in Results Framework of IDB-9) | El GCI-9 incluye entre sus objetivos estratégicos la presencia de instituciones sólidas y eficaces como factor decisivo en el desarrollo de un país. Asimismo, el Banco reafirma su posición en la lucha contra la corrupción, incluyendo el respaldo a programas de transparencia en la región. Atento a ello, el Programa responde a los objetivos del Banco, haciendo una contribución a mejoras en el sector público en el sentido de su efectividad, transparencia y respuesta a la ciudadanía. | |
| 2. Country Strategy Development Objectives | | |
| Country Strategy Objective | | |
| Relevance of this project to country development challenges (If not aligned to country strategy) | Erradicación de la corrupción (EPBO 2008-2010). Fortalecimiento de la gestión pública (EPBO 2011-2015) Al momento de aprobarse el Programa, la Estrategia de País con Bolivia 2008-2010 (EPBO), en línea con el PND del GBO, consideraba como objetivo la erradicación de la corrupción y el fomento del acceso a la información. En tanto, la EPBO 2011-2015 incluye entre los sectores prioritarios el fortalecimiento de la gestión pública. En particular, el trabajo del Banco en el sector se orienta al fortalecimiento del aparato estatal mediante el desarrollo institucional a nivel nacional y descentralizado. Asimismo, se espera que al término de esta estrategia, Bolivia cuente con instituciones públicas operando en un ambiente de mayor transparencia. La revisión de los productos entregados y de los resultados logrados por la operación permite afirmar que la operación realiza una contribución al logro de los objetivos de la EPBO. | |
| II. Development Effectiveness - Core Criteria | | |
| | High Achievement | Weight |
| <i>Average Score</i> | 0.86 | |
| 1. Effectiveness | 0.91 | 40.00% |
| Average attributable achievement of outcomes | 0.85 | 60.00% |
| Average achievement of outputs | 1.00 | 40.00% |
| 2. Efficiency | 0.75 | 30.00% |
| 3. Relevance | 1.00 | 20.00% |
| 4. Sustainability | 0.75 | 10.00% |
| III. Development Effectiveness - Non Core Criteria | | |
| Contribution to the Bank Corporate Development Objectives | Satisfactory | |
| Contribution to the Country Development Objectives | Satisfactory | |
| Compliance with the monitoring and evaluation plan | Non Satisfactory | |
| Use of Country Systems | not applicable | |
| Environmental and Social Safeguards (Implementation of mitigation measures) | not applicable | |
| Development Effectiveness Note: | | |
| <p>El objetivo general del programa es reducir la impunidad de los actos de corrupción, aumentar el control social y la rendición de cuentas e incrementar la intolerancia hacia los actos de corrupción por parte de los funcionarios públicos y los ciudadanos. Los objetivos específicos fueron: (i) Facilitar la detección de actos de corrupción, reducir su impunidad y apoyar al Estado a procesarlos de manera rápida y efectiva, coadyuvando asimismo a la recuperación de activos y deudas, (ii) Facilitar la detección y prevenir la ocurrencia de actos de corrupción, reducir su impunidad y reducir los daños que la corrupción causa en algunos servicios públicos seleccionados, y (iii) Luchar contra la corrupción y mejorar la capacidad del Estado para entender este complejo fenómeno y así incrementar la capacidad de diseñar o modificar políticas y programas anticorrupción sobre la base de evidencia empírica.</p> <p>En general el PCR elaborado permite extraer lecciones importantes y constituye una fuente de aprendizaje muy útil para el diseño de futuras operaciones en el país y la región. No obstante, el programa no incluye una evaluación de impacto que permita hacer una atribución directa de los resultados alcanzados, y si bien reconocemos el esfuerzo realizado en recopilar estudios que permitan al menos una atribución teórica, consideramos importante que en futuras operaciones que tengan objetivos similares intentar cubrir las brechas de conocimiento detectadas. Por ejemplo para poder atribuir resultados como la recuperación de activos y deudas del Estado.</p> <p>CRITERIOS CENTRALES: La calificación promedio del programa es de 0.86 (Logro Alto). Efectividad. La calificación de efectividad es de 0.91, el proyecto logró el 85% de los resultados esperados. El programa sustenta su lógica vertical en el supuesto de la corrupción puede ser combatida de manera efectiva, mediante cambios jurídicos e institucionales, que permitan: (i) reducir la impunidad mediante el incremento de la probabilidad de detección, el aumento de la severidad de las sanciones tanto legales como sociales o morales a los actos de corrupción, y el aumento de la probabilidad de ser sancionado (ii) disminuir el poder monopolístico y la discrecionalidad de los funcionarios e incrementar la rendición de cuentas, y (iii) incrementar el acceso a la información y el control social. A lo largo de la ejecución del programa la lógica vertical fue en su mayor parte mantenida, si bien la matriz de resultados original presentaba importantes retos para poder contar con indicadores de resultado adecuados para medir la consecución los objetivos del programa, lo que como veremos más adelante tuvo implicaciones en el plan de monitoreo y evaluación del programa. Los párrafos 2.37 y 2.38 (que analizan los resultados obtenidos al final del proyecto), no se han actualizado para reflejar que la meta para el resultado para el Indicador 1.2 (% de activos y deudas del Estado recuperados) no fue alcanzada (meta: 4.6% versus valor alcanzado: 2.47%). Eficiencia. La calificación de eficiencia es de 0.75. El estudio de evaluación económica realizado se basa en un análisis de Costo-Efectividad (CE) que contiene debilidades significativas. El análisis busca comparar los resultados de este proyecto con los de otros proyectos. Sin embargo, no demostró si los resultados analizados son, en efecto comparables a los resultados de los proyectos alternativos, lo cual desde un punto de vista metodológico no es adecuado. Relevancia. El PCR describe como el logro de las metas del proyecto mantienen consistencia con los objetivos planteados para los cuales fue aprobada la operación. Concretamente se indica que al momento de aprobarse el Programa, la Estrategia de País con Bolivia 2008-2010 (EPBO), en línea con el PND del GBO, consideraba como objetivo la erradicación de la corrupción y el fomento del acceso a la información. Sustentabilidad. El PCR realiza un adecuado análisis de sustentabilidad desde un punto de vista financiero, técnico y de riesgos asociados a decisiones de política pública.</p> | | |

CONTRATO DE PRESTAMO 2216/BL-BO
"PROGRAMA DE TRANSPARENCIA Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCION

VICEMINISTERIO DE LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN
VICEMINISTERIO DE PREVENCIÓN, PROMOCIÓN DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA

| INFORME BID | OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS | PÁGINA |
|--|--|--------|
| Acrónicos y Abreviaciones | Existe error en la denominación del SIIARBE, que difiere de lo previsto en el artículo 23 de la Ley No. 004 (de Lucha Contra la Corrupción, Enriquecimiento Ilícito e Investigación de Fortunas "Marcelo Quiroga Santa Cruz"), siendo lo correcto establecer en el documento que el SIIARBE es el "Sistema Integrado de Información Anticorrupción y de Recuperación de Bienes del Estado". | 4 |
| Prestatario: República de Bolivia | Debería decir Estado Plurinacional de Bolivia , ya no somos República | 5 |
| Parágrafo 1.2.... el "Anteproyecto de Ley de Recuperación de Bienes Ilícitamente Obtenidos" | <p>El texto del documento establece que se elaboró una serie de proyectos de Ley, entre los que cita el "Anteproyecto de Ley de Recuperación de Bienes Ilícitamente Obtenidos";</p> <p>Al respecto, la Dirección General de Asuntos Jurídicos, a través de la Jefatura de Análisis Jurídico, mencionó lo siguiente: " En la pág. 6 se cita al proyecto de Ley de recuperación de bienes ilícitamente obtenidos, al respecto el mismo es correcto pero se sugiere que entre paréntesis se agregue: (Ley de Extinción de Dominio), dado que el MTLCC (en la época en que el Vice ministerio era dependiente del Ministerio de Justicia, se trabajo en una consultoría para elaborar este proyecto de ley sobre extinción de dominio, el cual se denominó para fines nuestros: Ley de recuperación de bienes ilícitamente obtenidos".</p> | 6 |
| Introducción Parágrafo 1.2el Proyecto de Ley de Código de Ética y conducta del servidor público | <p>En el Estado Plurinacional de Bolivia está vigente la Ley No. 2027 donde se establecen los códigos de ética</p> <p>El Ministerio de Transparencia ha avanzado en la aprobación de la Política de Descolonización de la Ética Pública y la revolución del Comportamiento del Servidor Público</p> <p>No se hace referencia a la Ley No. 341 de Participación y Control Social</p> | 6 |
| Parágrafo 1.3(ii) el programa de | En realidad el Estado Plurinacional de Bolivia a través del Ministerio de Transparencia se cuenta con el Programa de | 6 |

| | | |
|--|---|----|
| rendición pública de cuentas | Transparencia que establece las metodologías de los componentes: rendición pública de cuentas, control social, acceso a la información y ética pública | |
| Parágrafo 1.3(iii) la formación de unidades de transparencia | Debería decir la creación o apertura de Unidades de Transparencia | 6 |
| Parágrafo 1.4 | El Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha contra la Corrupción actualmente, y Viceministerio de Transparencia y Lucha contra la Corrupción anteriormente; nunca reconoció el índice de percepción de corrupción de Transparencia Institucional, en este sentido no es correcto establecer que uno de los indicadores sobre los cuales se construyó el proyecto fuera este, razón por la cual se solicita la modificación de este párrafo o retirar por completo el párrafo, puesto que el Estado Plurinacional de Bolivia no está de acuerdo con la metodología de Transparencia Institucional y <u>así se lo hizo conocer formalmente</u> , por lo que no correspondería hacer referencia a esa fuente. | 6 |
| Parágrafo 1.4 | Es importante que en el documento no se mencione a los índices o cualificaciones de Transparencia Internacional, puesto que <u>nuestro Estado NO reconoce a esta ONG</u> , principalmente por la metodología que aplica para elaborar su índice de transparencia. Bolivia nunca ha tomado estos parámetros como validos. | 6 |
| Parágrafo 1.6 | Se debería revisar el texto porque se considera que no tenemos "limitada capacidad", en lo que el programa ha coadyuvado es a mejorar los aspectos técnicos y tecnológicos | 7 |
| Parágrafo 1.11 | Se sugiere incluir un subtítulo denominado "Contenido de las propuestas o iniciativas" resaltando que las mismas fueron generadas al interior del Viceministerio producto del trabajo desarrollado por los servidores públicos de esta repartición de Estado, insumos sustantivos desarrollados en el Proyecto. | 8 |
| Parágrafo 1.13 | Corregir el nombre del SIIARBE. | 8 |
| Parágrafo 1.27 | El concurso el " Peor tramite de mi vida ", no estaba dentro del proyecto macro del BID, sin embargo coadyuvo económicamente a la realización del concurso, que emergió en el periodo del proyecto. | 11 |
| | Se debería hacer referencia al proceso de rendición pública de cuentas que ha tenido una evolución importante desde su implementación. | 11 |
| Parágrafo 2.9 | Se debe corregir la redacción de este punto de la siguiente manera: Para aumentar las probabilidades de recuperación de bienes a favor del Estado, se impulsó la reforma al procedimiento coactivo fiscal y se implementaron políticas de recuperación de bienes". | 13 |



| | | |
|----------------------------------|--|----|
| Parágrafo 2.28 | <p>La implementación de las Unidades de Transparencia se la efectuó en merito al DS. 29894, el término "instalación" no se adecua al contexto además de ser efecto de voluntad institucional de las Máximas Autoridades de las Entidades y no resultado del Proyecto.</p> <p>El texto debe ser modificado utilizando el termino implementación o creación de Uts.</p> | 16 |
| Parágrafo 2.30 | <p>Se sugieren complementar la redacción del primer párrafo de la siguiente manera: "se tiene acceso en línea principalmente a través de web service y aplicaciones web mediante conexiones seguras, a las bases de datos de distintas entidades públicas y privadas mismas que cuentan con información útil para la lucha contra la corrupción".</p> | 17 |
| Parágrafo 2.32 | <p>Debería consignarse el nombre de los diplomados a objeto que se verifique con exactitud el área de especialización</p> | 17 |
| Parágrafo 2.32 | <p>No solo se brindó información especializada a los beneficiarios de los diplomados sino que se procedió a formar, capacitar y actualizar a los mismos en la temática.</p> | 17 |
| Parágrafo 2.37 | <p>Este punto habla en su contenido respecto a la aprobación de un nuevo procedimiento coactivo fiscal, sin embargo, en la parte final, menciona el término "procesos penales", al parecer hay confusión. Los indicadores tomados fueron los obtenidos por la información proporcionada por la Contraloría General del Estado en referencia a la existencia de más de 10.000 dictámenes de responsabilidad civil con un porcentaje de recuperación no superior al 2%.</p> | 18 |
| Nota al pie 32 | <p>Se debe modificar el contenido de la nota al pie de página de la siguiente manera: A Través de los procesos coactivos fiscales se pretende la recuperación de sumas liquidas y exigibles producto de las causales previstas en el artículo 77, de la Ley del Sistema de Control Fiscal, vale decir; los indicios de responsabilidad civil identificados en los dictámenes de auditoría especial.</p> | 18 |
| Parágrafo 2.38 | <p>Asimismo, no se entiende la siguiente conclusión arribada: A pesar del importante nivel de recuperación que representa uno de los éxitos del programa, no alcanzó el 4.6% previsto en la meta del indicador 1.2 llegando al 2.47%. Si tomamos en cuenta que hasta antes del programa no existía antecedente alguno de montos recuperados por nuestro Estado. No es un dato correcto pues el indicador 1.2 si bien habla de el valor de línea de base al 4% no menciona de qué suma.</p> | 19 |
| Parágrafo 2.38 Nota al pie 33 | <p>El documento habla sólo de la ejecución de boletas de garantías, sin considerar que existen otros tipos de garantías contractuales establecidas en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (Ver artículo 20 del</p> | 19 |



| | | |
|---------------------------------|--|-------|
| | <p>Decreto Supremo No. 0181).</p> <p>En este sentido sugiere la modificación de la redacción de la siguiente manera: Sin perjuicio de la limitación aludida, el MTILCC, con capacidades fortalecidas, estuvo en condiciones de generar otras políticas y procedimientos orientados a mejorar las posibilidades de recupero de activos a favor del Estado por hechos y delitos de corrupción...</p> <p>De igual manera se sugiere modificar la oración siguiente: ... y por otra parte , se instrumentaron procedimientos para la ejecución de las fianzas contractuales (pólizas de caución y boletas de garantía).</p> | |
| Pie de página Nro. 33 | <p>También se sugiere modificar la redacción de este pie, l de la siguiente manera:... Las fianzas contractuales, son requeridas en el marco de los procedimientos establecidos en normas aplicables para la contratación de bienes y servicios. Las mismas ante el incumplimiento contractual son pasibles de ejecución por parte del Estado a primer requerimiento. El MTILCC coadyuva con esta política de ejecución al haber detectado varios incumplimientos por parte de las empresas contratadas y en algunos casos por el incumplimiento en la ejecución de las entidades financieras y aseguradoras emisoras de dichas fianzas.</p> | 19 |
| Parágrafo . 2.56 | <p>Este parágrafo muestra el desinterés del ministerio de educación, no sé si corresponde visibilizarlo así, porque incluso expresa que por este aspecto se hubiera puesto en "peligro el cumplimiento de los productos" , aspecto que no sería del todo real ya que se cumplió con la entrega este año, de toda la curricula al Ministerio de Educación en un acto público.</p> <p>El no haber realizado los pilotos, implico el haber incluido en toda la curricula educativa nacional, la temática, siendo este un resultado de mayor impacto y/o más deseable del planteado.</p> <p>Se debería contemplar una redacción que muestre este tema como un resultado de impacto nacional y permanente.</p> | 22 |
| Parágrafo 2.57 | <p>Estructuralmente el IBEC no existe, esto afectaría al momento de evaluar en un futuro el proyecto, por lo que no podría decirse que se creó un Instituto, o tal vez se podría reflejar como una instancia que mientras duro el proyecto encaro la investigación como actividad y producto principal.</p> | 22 |
| Parágrafo 2.73 ... Yendo.... | <p>Se sugiere que pueda cambiarse el término por "Remitiéndonos"</p> | 40 |
| Parágrafo 2.79 | <p>Se debería explicar mejor en qué consiste la tabla, no se logra entender por qué se toman ejemplos de otros países .</p> | 41-47 |



| | | |
|--|--|----|
| indicador 1.2 de recuperación de activos | <p>Plenamente de acuerdo como concepción y antecedentes, con la evidencia vinculada con recuperación de activos aunque la misma está direccionada a la recuperación de activos en el extranjero y ahí tenemos como país una línea inquebrantable: Los bienes robados a un Estado por los cleptócratas, deben ser devueltos a los estados damnificados de manera íntegra y sin condicionante alguna.</p> <p>Los montos recuperados por nuestro Estado gracias a las políticas y sistemas desarrolladas por el Proyecto y el arduo trabajo y compromiso de los servidores del MTILCC, fueron en el marco interno de nuestras fronteras, razón por la cual hay una cierta incoherencia entre el indicador y la evidencia.</p> | 42 |
| Punto 4.4 | Considerar que el lapso de tiempo inicial no contemplo un tiempo correcto para evaluaciones de impacto, ya que inicialmente el proyecto fue planteado para 10 años. | 55 |