



## Project Completion Report



Programa de Emergencia Desastres Naturales  
GUATEMALA  
Project Number: GU0137  
Loan: 1147/OC-GU

Impreso en : 2005-12-21 18:59:04

PCR

## PCR 1147/OC-GU

### NOTA DE ANTECEDENTES

#### **a) Con relación a la propuesta de diseño de la operación:**

Durante 1998, Guatemala, al igual que los demás países de la región centroamericana y México, fue afectada por innumerables fenómenos naturales, entre los que se pueden destacar el fenómeno del El Niño y la Tormenta Tropical Javier. Por este motivo, durante el año de 1998 fue preparada una propuesta de proyecto denominada “*Programa de Emergencia para Zonas Afectadas por Desastres Naturales*”, cuyo financiamiento fue originalmente de US\$ 25,000,000.

En este contexto, el 21 de septiembre de 1998 se realizó el Perfil I, que contenía básicamente un Componente de Prevención y un Componente de Mitigación de los Efectos del Fenómeno El Niño, así como del fenómeno de la Tormenta Tropical Javier. El equipo de proyecto tuvo como jefes a: Hugo A. Zacarías (COF/CGU) y Humberto Castedo (COF/CGU). En el Perfil I se indicó que el Documento de Proyecto estaría listo para ser revisado por el Comité de Préstamo del Banco en la última semana de octubre de 1998, y su presentación para la aprobación del Directorio estaría programada para noviembre de 1998.

El Documento de Proyecto fue preparado por el equipo durante los meses de septiembre y octubre de 1998, y en él se tomó en cuenta el fenómeno de El Niño, pero en la última semana de octubre de ese año, Guatemala fue afectada seriamente por el Huracán Mitch, lo que dio lugar a que el Gobierno de Guatemala solicitara al Banco una ampliación para llegar al monto de US\$40,000,000 y atender los daños provocados por este huracán.

Los componentes 1 y 2 del Perfil I y del anexo A del Préstamo 1147/OC-GU son los mismos, aprobado por procedimiento normal por el Directorio Ejecutivo del Banco. Todavía las rehabilitaciones y acciones de mitigación previamente identificadas en el Perfil I, no son las mismas ejecutadas por el Préstamo, debido a las emergencias identificadas posteriormente, debido al huracán Mitch.

Los objetivos del Perfil I y del anexo A del Préstamo son los mismos debido al hecho que se relacionaron con las rehabilitaciones y mitigaciones resultantes de los desastres naturales.

Para este Préstamo, que consideraba las obras de emergencia del Huracán Mitch, se constituyó un equipo de trabajo cuyo liderazgo estuvo con la Representación del Banco en Guatemala, integrado por: Enrique Tarud (COF/CGU), Jefe de equipo; Humberto Castedo (COF/CGU); y, María Eugenia Nepote-Cit (LEG). También colaboraron: Oscar Casasco (PRM); Alberto Uribe (RE2/EN2); Luz Melia Vásquez (RE2/EN2); y Beatriz Jellineck (RE2/SO2).

El Documento de Proyecto tuvo que ser adaptado por el equipo e interlocutores guatemaltecos en dos semanas, para su presentación y aprobación por parte del BID. Para diseñar esta operación el equipo utilizó sustancialmente las condiciones de emergencia de los Préstamos que el Banco ya había aprobado o ejecutado para dar respuesta a emergencias que surgen de desastres naturales (Fenómeno El Niño, huracanes e inundaciones, etc.), como fue

el caso de los Préstamos aprobados para: Argentina (1181/OC-AR), Ecuador (1057/OC-EC) y Perú (1058/OCPE).

El Documento de Proyecto elaborado para el Programa se presentó para la aprobación del Directorio el 09 de noviembre de 1998, por un monto de US\$ 40,000,000. El mismo contemplaba todavía algunas obras previamente identificadas para la operación de El Niño: (i) Componente 1, para Obras de Prevención, US\$ 17,944,000, de los cuales estaban identificadas previamente hasta el subtotal de US\$ 9,000,000; y, (ii) el Componente 2 (de US\$ 25,146,000), tenía obras de mitigación y reconstrucción previamente identificadas por el subtotal US\$ 8,125,000 de acuerdo con el cuadro presentado en la página 08 del Documento de Proyecto.

Estas obras identificadas fueron previamente seleccionadas para la preparación del Documento de Proyecto para el Préstamo de US\$ 25,000,000 destinado a apoyar las iniciativas de emergencia relacionadas con el fenómeno de El Niño, así como con la Tormenta Tropical Javier que pasó por el territorio nacional en las primeras semanas de agosto de 1998.

Efectivamente, en la última semana de octubre y la primera de noviembre de 1998, el Huracán Mitch azotó la región centroamericana y en el caso de Guatemala, específicamente, las autoridades del país prontamente realizaron un inventario conteniendo las obras de reconstrucción o rehabilitación de emergencia, lo que sirvió para estimar el monto global de este Préstamo.

Cabe destacar que este nuevo inventario de noviembre de 1998 contemplaba algunas de las obras de prevención y mitigación ya identificadas en el Documento de Proyecto para el combate de los efectos del fenómeno El Niño. El listado de acciones a realizar fue elaborado por el Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda (MCIV) y las instituciones relacionadas al control de mitigación de desastres (Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres, CONRED; Instituto Nacional de Sismología, Vulcanología, Meteorología e Hidrología, INSIVUMEH; así como por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, MAGA).

En el mismo período, el Gobierno de Guatemala aprobó el “*Programa de Consolidación de la Agenda de los Cien Días*”, que surgió como resultado de los graves daños causados por el Huracán Mitch y que estaba destinado a solicitar el apoyo financiero de diferentes fuentes de financiamiento para acciones prioritarias en dicho Programa. Esta iniciativa del “Plan de los Cien Días”, que empezó a ejecutarse el 12 de noviembre de 1998, preveía su conclusión hasta el 20 de febrero de 1999. Como resultados esperados de este esfuerzo de coordinación, del financiamiento nacional e internacional, se encuentran la reconstrucción de obras civiles y demás estructuras físicas derivadas de los desastres provocados por el Huracán Mitch, lo que permitió al Gobierno normalizar las condiciones de vida de las personas damnificadas; reconstruir los daños físicos causados por el huracán; así como, recuperar y desarrollar la capacidad productiva del País.

Otra preocupación de este programa gubernamental fue la implementación de acciones de prevención de desastres naturales, ya sea por la adquisición de equipos, para el fortalecimiento institucional o para la implementación de sistemas de gestión e información para la prevención de desastres.

Las obras de reconstrucción identificadas tanto por el Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda —MCIV, como por el inventario realizado por las instituciones guatemaltecas previamente indicadas, fueron consideradas prioritarias en el Programa de la Agenda de los Cien Días y, por lo tanto, fueron tomadas en consideración para el financiamiento del Banco por medio de este Préstamo de emergencia durante su fase de ejecución.

#### **b) Plan de Monitoreo, evaluación intermedia y evaluación independiente**

El documento de proyecto no preveía la realización de evaluaciones intermedia e independientes al concluir el préstamo, así como el monitoreo de las acciones realizadas durante la ejecución del préstamo. El diseño del proyecto proponía que las evaluaciones pudieran realizarse por medio de cada una de las instituciones a través de informes mensuales e informes semestrales de progreso en la ejecución del préstamo.

Originalmente, en cada una de las UE existían sólo informaciones e indicadores técnicos de la situación diagnosticada después del Huracán Mitch. Debido a esta carencia en la sistematización de informaciones sobre efectos e impactos directos e indirectos de las intervenciones financiadas por dicho Préstamo, para la realización del PCR fue solicitado a cada una de las agencias coejecutoras que revisaron los informes de progreso y presentaron las conclusiones y estimaciones de impacto y efectos, ya que durante el periodo de ejecución no produjeron este tipo de informaciones.

En este contexto, los análisis y evaluaciones indicadas en este PCR se basan en evaluaciones producidas posteriormente a la ejecución del préstamo, considerando que durante la semana del Huracán Mitch y para el Programa de la Agenda de los Cien Días cada una de las agencias elaboraron informes sobre las necesidades de reconstrucción y mitigación derivadas de este desastre natural.

Las lecciones aprendidas y las evaluaciones indicadas en este PCR, son el resultado de un esfuerzo realizado para la elaboración de este documento de terminación de proyecto durante el año de 2004. Por lo tanto, en varias de las secciones del PCR la utilización de la expresión “No aplica” es utilizada debido al hecho de que en el diseño del proyecto no estaban previstas evaluaciones intermedias, ni independientes y tampoco una metodología para la ejecución del Plan de Monitoreo. Sin embargo, a lo largo de la ejecución del Programa fueron realizados los informes semestrales de progreso, que proporcionaron informaciones para evaluaciones y seguimiento de la ejecución de los planes de acción anuales del Programa, de acuerdo con cláusulas contractuales y anexo A.

Tanto los diagnósticos llevados a cabo de la situación derivadas del huracán Mitch en noviembre de 1998, como los informes mensuales y semestrales de progreso, que contienen informaciones sobre productos, efecto, así como otras informaciones de los equipos de proyecto que participaron en la implantación del Préstamo, permitieron identificar lecciones aprendidas tanto del diseño como de la ejecución del mismo.

#### **c) Con relación a la ejecución:**

Durante el diseño de la operación, el “Programa de Emergencia para Zonas Afectadas por

Desastres Naturales”, con financiamiento estimado de US\$ 25,000,000, la Unidad de Ejecución del Proyecto había elaborado los documentos necesarios para la obtención a corto plazo de las condiciones previas al primer desembolso. Por este motivo, cuando se modifica dicho Préstamo para incorporar las acciones relacionadas con el Huracán Mitch, ya se contaba con estos documentos, lo que permitió que la nueva operación pudiera cumplir con las condiciones previas al primer desembolso en corto plazo, después de su entrada en vigencia.

Después de seis meses de la ejecución del Préstamo, el Gobierno de Guatemala solicitó en agosto de 1999 la división presupuestaria del Préstamo en dos Subpréstamos, situación que fue aprobada por el Banco, tanto por la Representación como por ROS/DAU. El primer Subpréstamo 1147/OC-GU-1 por un monto de US\$ 37,600,000 a ser ejecutado por el Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda —MCIV; y el segundo Préstamo 1147/OC-GU-2, por un monto de US\$ 2,000,000 a ser administrado por el Ministerio de Agricultura y Alimentación —MAGA, permitiendo la instalación de dos Unidades Coordinadoras del Programa. Oficialmente, la UE del MCIV fue responsable junto al Banco por la ejecución financiera y técnica de los 2 Subpréstamos. Durante la elaboración del Perfil I, en octubre 1998, fue firmado un acuerdo marco para el funcionamiento y creación del Comité Interinstitucional de Coordinación y Ejecución integrado por los Ministros de las entidades involucradas en el tema de desastres naturales.

Cabría destacar en lo relacionado a la organización de la ejecución, que al final de los seis meses de entrada en vigencia del Préstamo, fue más adecuado, para facilitar dicha ejecución la creación de dos unidades coejecutoras, una en el MCIV y la otra en el MAGA. Esta división en dos agencias ejecutoras fue generada para permitir la implantación más eficiente de compromisos que obtuvieron la no-objeción de la Representación y ROS/DAU en un periodo tan corto. No fue requerido en dicha oportunidad, la no-objeción de otros niveles de autoridad. Los recursos comprometidos, pero no desembolsados integralmente, significaron que para su ejecución las agencias ejecutoras tuvieran que realizar acciones específicas, cuyas ejecuciones y desembolsos completos llevaron más de un año.

Las unidades ejecutoras cumplieron con las condiciones básicas para asegurar la calidad de las obras y la confirmación del buen uso de los recursos, la efectiva focalización de los beneficios y de la mitigación de los impactos ambientales por medio de la contratación de empresas de supervisión para cada uno de los proyectos y por la participación permanente de sus unidades de supervisión de construcciones y de gestión ambiental.

Debido al hecho de que este fue uno de los proyectos pioneros de primera generación de apoyo a emergencias de desastres naturales, no fue contemplada en el diseño original de la operación la contratación de una empresa de “project managment” y una auditoría concurrente para apoyar a las unidades ejecutoras en la evaluación y monitoreo de los impactos del Proyecto.

La ejecución de dicho Préstamo necesito dos prorrogas del plazo para desembolsar los recursos, debido a una rehabilitación de un puente, que había sido contratada dentro del plazo de comprometimiento.

#### **d) Lecciones aprendidas**

Las lecciones aprendidas indicadas en este PCR son el resultado de evaluaciones realizadas por medio de discusiones llevadas a cabo con los equipos de cada uno de los ministerios durante los talleres de terminación de dicho informes. Por lo tanto, la experiencia de profesionales que estuvieron a cargo de la ejecución de este Préstamo en los dos primeros años de su implantación permitió que se pudieran obtener las informaciones de lo que funcionó bien o no en los campos del diseño de proyecto, ejecución del Préstamo e instrumentos para evaluación de impactos y efectos de este proyecto.

En ese sentido, las conclusiones sobre las lecciones aprendidas indicadas en este PCR derivan de consideraciones personales y de la institución sobre el modo como fue propuesto y ejecutado dicho Préstamo.

En el tema de la sostenibilidad de largo plazo, destacase 2 temas que representan significativas lecciones aprendidas: (i) el apoyo del Banco por medio de otra cooperación técnica para la sostenibilidad de acciones realizadas por el MAGA en el ámbito de este Préstamo y que aseguran la continuidad de acciones en el tema de mitigaciones de los efectos de los desastres naturales y (ii) las acciones emprendidas por el Prestatario para asegurar el mantenimiento de obras rehabilitadas por dicho Préstamo, ya sea por el fondo de mantenimiento vial o por la incorporación en el Presupuesto Nacional de categorías presupuestarias con algunos recursos para el mantenimiento de algunas obras de rehabilitación de vías férreas, pistas aéreas, sistemas eléctricos y de comunicaciones y dragados y bordas en ríos.



# Table of Contents

<b>Información General</b>	1
1.1. Objetivo de Desarrollo	1
1.2. Datos Básicos	1
1.3. Resumen de Calificaciones	2
1.4. Cronología del Proyecto	3
1.5. Documentos de Referencia	4
<b>Memorando del Banco</b>	5
2.0 Presentación del Proyecto	5
2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)	5
2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	8
2.2. Análisis de la implementación	11
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	14
2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas	16
2.3. Análisis de Sostenibilidad	17
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	17
2.3.2. Sostenibilidad del proyecto	18
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	21
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	22
2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones	23
<b>Memorando del Ejecutor</b>	24
3.1. Memorando del Ejecutor	24
<b>Minutas del CRG</b>	25
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	25
<b>Anexos</b>	26
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	26
Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)	26
Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	26



## Table of Contents

Anexo 2 - Ultimo ISDP	28
Anexo 3 - Información del LMS	28
Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto	28
Anexo 5 - Anexo Documental	28





# Información General

## ■ ■ 1.1. Objetivo de Desarrollo

- Apoyar el Gobierno de Guatemala en el financiamiento de las acciones necesarias para reparar daños causados y prestar ayuda a las poblaciones afectadas por la ocurrencia de desastres naturales; así como, en la realización de prevención y mitigación.

## ■ ■ 1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Programa de Emergencia Desastres Naturales		
Número de Proyecto	GU0137	Modalidad	PESP
País	GU	Sector	PA
Fecha de Aprobación	1998-11-18	Fecha de Término	2004-03-11
Agencia(s) Ejecutora(s)	MINISTERIO DE COMUNICACIONES TRANSPORTESY OBRAS PUBLICAS		
Monto del Préstamo/CT Original	\$40,000,000.00		
Monto del Préstamo/CT Actual	\$39,802,272.00		
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$197,728.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$44,470,000.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$44,470,000.00		



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
1147/OC-GU	\$40,000,000.00	\$197,727.77	\$39,802,272.23

## ■ ■ Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede

Nombre de los Especialistas en la Representación

Autor del Memorando del Banco

Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor

Posición del autor del memorando del ejecutor

## ■ ■ 1.3. Resumen de Calificaciones

### ■ ■ 1.3.1. Calificaciones del PCR

Por el Banco	Cal.	Por el Prestatario / Organismo Ejecutor	Cal.
• Efectividad en el Desarrollo (OD)	ME	• Efectividad en el Desarrollo (OD)	
• Implementación del Proyecto (PI)	MS	• Implementación del Proyecto (PI)	
• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	PR	• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	
• Sostenibilidad (S)	P	• Sostenibilidad (S)	
• Desempeño del Organismo Ejecutor (DE)	S	• Desempeño del Banco (DB)	

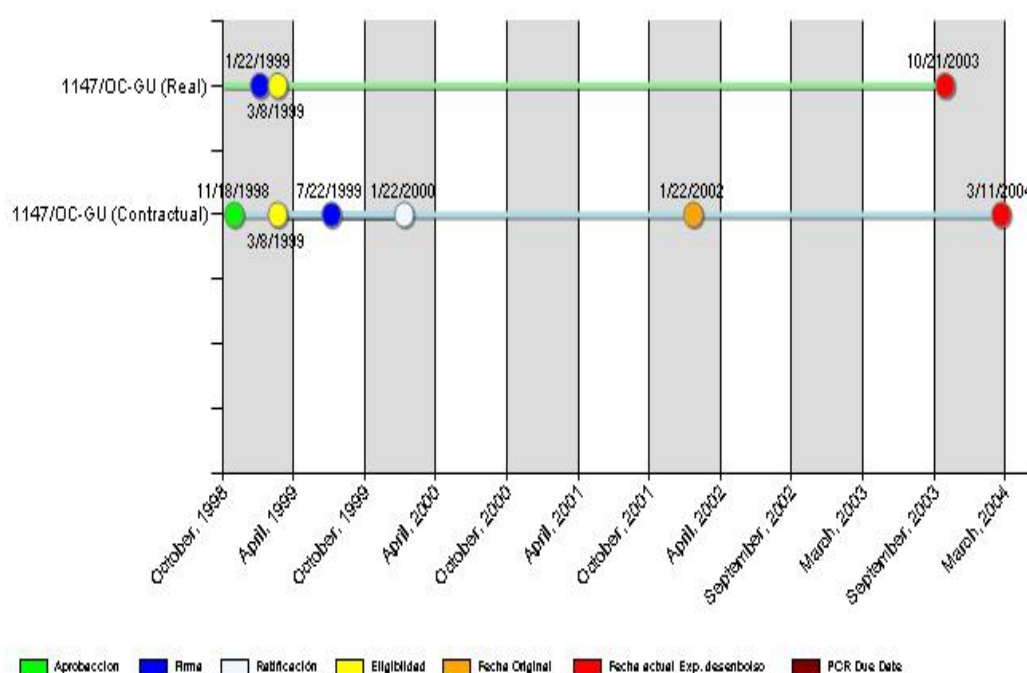


## 1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (PI , SU, OD)

2000 Jun.	2000 Dec.	2001 Jun.	2001 Dec.	2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2004 Jun.	2004 Dec.	2005 Jun.
HS	HS	HS	S	S	S	S	HS	HS	HS
H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP

PI = Progreso de la Implementación , SU = Supuestos , OD = Objetivos de Desarrollo

## 1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque) :

Fecha de Evaluación de Medio Término :

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto : 3/31/2004



## ■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

Estrategia de País	
Actualización de la Estrategia de País	
Revisión de Cartera del Sector	
Ayudas Memoria Misiones Rev. Cartera	
Ayudas Memoria Misiones Administr.	
PCR - Anexo Documental	



# Memorando del Banco

## ■ ■ 2.0 Presentación del Proyecto

### ■ ■ 2.0.1 2.0.1 El problema, el proyecto y su contexto

A.

## ■ ■ 2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)

### ■ ■ 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

#### ■ ■ 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

■ ■ Prevención ejecutada.

#### Planificado

- CONRED fortalecida institucionalmente.
- Mínimo de 6 ríos reencauzados y protegidos, en un plazo de 18 meses.
- Al menos 15 puentes reforzados en 6 meses.
- Al menos 3 campañas de educación a la población, realizadas.

#### Logrado

-Equipos de prevención adquiridos (55 contratos de adquisiciones); instalaciones de CONRED habilitadas; implantación de un centro de operación de emergencia; instalación de centro de prevención de desastres naturales en el MAGA; 02 consultorías realizadas en prevención de desastres en el INSIVUMEH.  
-28 trabajos de dragado y reencauce de ríos para protección de márgenes y de poblaciones.  
-17 rehabilitaciones de puentes.  
05 campañas de capacitación y prevención realizadas por el MAGA y el CONRED en áreas de alto riesgo.  
Programa de alerta temprana, instalado. 200,000 personas atendidas en las áreas azotadas por el Huracán Mitch.

#### Análisis

Los productos planeados para este Componente del proyecto fue obtenido a muy corto plazo durante la ejecución del Préstamo, debido a la emergencia de la situación y a la capacidad de ejecución de la UEP del MCIV, así como de la UE del MAGA y CONRED. Además, se obtuvieron productos en cantidad y calidad que superaron los que estaban previstos originalmente para este Componente del Préstamo, como lo indicamos a continuación.



En el Componente 1 de prevención encontramos rehabilitaciones, recuperación de puentes, desazolve y limpieza de presas; dragados de ríos; construcción de bordes y diques y reparación de maquinaria de las zonas viales. Debido a la emergencia presentada tuvieron que realizarse obras y acciones de reconstrucción de varios tramos carreteros cercanos a ríos o corrientes de agua; rehabilitación de calles de poblaciones; así como, reconstrucción de varios accesos a puentes y remoción de derrumbes en las carreteras. Fueron revisadas treinta y tres obras de rehabilitación de carreteras, que componen un total de 671 kilómetros rehabilitados. Fueron realizadas cinco rehabilitaciones en el puente de Río Dulce debido a un temblor ocurrido en septiembre de 1999.

Además, se rehabilitaron dos presas y se efectuaron doce dragados en diversos ríos situados principalmente en la región norte de Guatemala; así como, nueve proyectos de construcción de diques y bordas en ríos de esta misma región.

Debido a los intensos trabajos realizados por las zonas viales en el período de emergencia fue necesario realizar nueve contratos para la reparación de maquinaria.

El monto total de este Componente 1 fue de de US\$16,65 millones, de los cuales US\$2,00 millones fue ejecutado por el MAGA; US\$1,29 millones ejecutado por el CONRED; US\$13,26 millones ejecutado por el MCIV.

Las acciones llevadas a cabo por el CONRED que, básicamente, se destinaron a adquisiciones de materiales y equipos necesarios para apoyar la emergencia conllevando a la realización de cincuenta y siete contratos de adquisiciones que totalizaron US\$ 1,389,000 de recursos del BID y US\$ 141,239 de contrapartida nacional. Esto representó alrededor de 3,0% de los recursos del Préstamo.

El componente ejecutado por el MAGA tuvo como objetivo general el de prevenir y mitigar daños y pérdidas de vidas humanas, y la pérdida de capacidad productiva, ante la incidencia de amenazas naturales asociadas a la variabilidad climática del país.

La estrategia general adoptada para la obtención de este objetivo consistió en elevar la capacidad del país en materia de conocimiento y evaluación de la dinámica de sus sistemas geomorfológicos, fisiográficos y fluviales en cuencas hidrográficas. Como productos obtenidos de los tres proyectos complementarios indicamos a seguir:

- 1) Un laboratorio de información geográfica y la realización de mapas temáticos y bases de datos vinculados.
- 2) Información geográfica para el procesamiento y la información cartográfica digital de temas biofísicos, socioeconómicos y de prevención, mitigación de daños causados por desastres naturales. Fueron generados 66 mapas con cobertura nacional, analizados a una escala cartográfica de 1 x 250,000; además se realizaron cinco estudios específicos y secuenciales sobre este tema. También fue ejecutado un programa de capacitación intensivo a técnicos nacionales del MAGA y otras instituciones.
- 3) Planes de manejo en cinco cuencas estratégicas del país, siendo éstas: Río Naranjo, SIS/ICAN, Xayá Pixcayá, Pensativo/Alto Guacalate y San José. A su vez se apoyó la formulación del Plan de Manejo del Río Pacaranat. Los planes de manejo, a su vez, generaron mejoras en el estado de la red hidrometeorológica a cargo del INSIVUMEH en las dichas cuencas, mediante la ampliación/rehabilitación de nueve estaciones meteorológicas e hidrológicas y,
- 4) Montaje de un sistema de alerta temprana (SAT) en cuencas hidrográficas estratégicas y sistematización de la información para la prevención, mitigación de daños por desastres a escala nacional. Este proyecto tuvo la participación del CONRED, INSIVUMEH y Unidad de operaciones rurales del MAGA. El SAT fue establecido en cuatro cuencas del país: Río Achiguate y María Linda (vertiente del Pacífico) y la parte baja del Motagua y el Polochic, estos dos últimos en sus vertientes del Atlántico. El proyecto generó el establecimiento de puntos de monitoreo del sistema hidrográfico de cada cuenca, en el ámbito de las poblaciones amenazadas por las crecidas de los cuatro ríos estudiados.

Los tres proyectos indicados previamente empezaron en septiembre de 1999 y todos sus productos fueron obtenidos hasta septiembre de 2001. Estas iniciativas fueron realizadas por un monto de US\$ 2,000,000 del financiamiento del BID.



☰ Mitigación y rehabilitación, realizada.

## Planificado

- Al menos 8000 damnificados atendidos.
- 300 km de carreteras rehabilitadas.

## Logrado

- 200,000 damnificados atendidos con servicios básicos rehabilitados y/o reconstruidos.
- 971 km de carreteras rehabilitadas. Trabajos de desazolve de presas de almacenamiento para agua potable.

## Análisis

Para el Componente 2: mitigación y rehabilitación fueron btenidos y también se realizó más de lo que estaba previsto originalmente para este componente como lo indicaremos a continuación.

El monto total utilizado en este Componente ejecutado por el MICV fue de US\$22,63 millones.

Se realizaron contratos para la rehabilitación de diecisiete puentes y siete tramos ferroviarios. En el área de aeropuertos fueron rehabilitados los accesos a los aeropuertos de Puerto Barrios y Esquipulas; así como, se rehabilitaron noventa tramos carreteros. Por último, se rehabilitaron los cauces de dos ríos.

Los resultados arriba indicados fueron ejecutados por el Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda. De modo sintético, indicamos a continuación los productos obtenidos y sus indicadores sumados en los 2 Componentes ejecutados:

Fueron rehabilitados 971 km de carreteras y representan un monto total de US\$ 18,188,132 del financiamiento del BID y US\$ 1,810,834 de contrapartida nacional. Esto representa casi el 47% de los recursos de dicho Préstamo.

Se realizaron dragados y se rehabilitaron bordas en ríos, dispersos en el territorio del país, representando alrededor de 3.300,000 metros cúbicos ejecutados por empresas nacionales. En estas rehabilitaciones de dragados y bordas fueron utilizados US\$ 6,531,257 del financiamiento del BID y US\$ 639,193 de recursos de contrapartida nacional. Esto representó alrededor de 18% de los recursos del Préstamo.

Además fueron rehabilitados 47 puentes con la utilización de US\$ 5,606,069.91 del financiamiento del BID y US\$ 596,979 de los recursos de contrapartida local. Esto representó alrededor de 14% de los recursos del Préstamo.

Para las acciones de supervisión de cada una de todas las obras e intervenciones físicas fueron realizados 65 contratos por un monto de US\$ 540,200 con financiamiento del BID y US\$ 54,379 de contrapartida nacional, o sea cerca de 1,4% de los recursos del Préstamo.

Todavía fueron ejecutadas obras de rehabilitación en vías férreas (29 km) y pistas aéreas (2 ) por el monto de US\$ 3,742,490 de financiamiento del BID y US\$ 364,248 de contrapartida nacional, representando alrededor de 10% de los recursos del Préstamo.

Asimismo, fueron reparadas por medio de contratos 25 maquinarias de las Zonas Viales del MCIV, ubicadas en los Departamentos, cuya función fue atender con carácter de emergencia, debido a la proximidad inmediata a las comunidades atingidas por Huracán Mitch e instalados 3 sistemas de comunicación con las Zonas Viales en los distintos sitios del país. Estas iniciativas fueron realizadas por un monto alrededor de US\$ 1,246,000 con financiamiento del BID y US\$ 120,074 de recursos de contrapartida local. Esto representó cerca de 2,7% de los recursos del Préstamo.

A estos dos componentes ejecutados por el Ministerio se deben agregar las acciones llevadas a cabo por el CONRED que, básicamente, se destinaron a adquisiciones de materiales y equipos necesarios para apoyar la emergencia conllevando a la realización de cincuenta y siete contratos de adquisiciones que totalizaron US\$



1,389,000 de recursos del BID y US\$ 141,239 de contrapartida nacional. Esto representó alrededor de 3,0% de los recursos del Préstamo.

De las diecisiete obras identificadas en el Documento de Proyecto originalmente aprobado, solamente una fue ejecutada, que corresponde al dragado del Río Pensativo, por el monto de US\$ 314,768.

Los productos obtenidos por este subpréstamo tiene una abrangencia nacional y la población indirecta beneficiada por estas intervenciones puede ser estimada en alrededor de 200,000, pudiendo de modo indirecto considerarse que la población beneficiada indirectamente fue superior a este monto, debido al hecho de que los tramos viales y los puentes rehabilitados permitieron el acceso a un conjunto más amplio de las comunidades que se ubicaban a lo largo de estas carreteras. En anexo se encuentran el listado de las obras de rehabilitación ejecutadas con los montos desembolsados del financiamiento para cada uno de los contratistas y supervisores de dichas obras de rehabilitación y mitigación.

### ■ ■ 2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- Estudio sobre cuencas, instalaciones de redes de prevención de riesgos, laboratorios y sistemas de alerta temprana e informaciones de evaluaciones de prevención riesgos.
- Adquisición de materiales y equipos para la prevención y mitigación de los efectos de los desastres naturales, así como implantación de centro de operación de emergencia y de centro de prevención.
- Fortalecimiento institucional del CONRED y dotación de recursos para actuar en la prevención de modo sistematizado y permanente.
- 971 km de carreteras rehabilitadas y trabajos de desazolve de presas, de almacenamiento para agua potable, generando cerca de 3,300,000 de metros cúbicos ejecutados por empresas nacionales.
- Rehabilitados 47 puentes y 29 km de vías férreas y dos pistas aéreas. Asimismo fueron reparadas 25 equipos e instalado 3 sistemas de comunicación en las zonas viales del MICV de todo el país.

### ■ ■ 2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto

#### ■ ■ 2.1.2 Objetivos de desarrollo



Apoyar el Gobierno de Guatemala en el financiamiento de las acciones necesarias para reparar daños causados y prestar ayuda a las poblaciones afectadas por la ocurrencia de desastres naturales; así como, en la realización de prevención y mitigación.

Datos comparativos en términos económicos y sociales, con y sin Programa.

#### ■ ■ 2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome)

- A.** El objetivo de desarrollo del Préstamo fue que al final de la ejecución del proyecto se obtuviera la disminución de los efectos de la emergencia en Guatemala, con la finalidad de que se recuperaran las condiciones de normalidad del desarrollo económico y social en áreas afectadas por desastres naturales.





Al final de la ejecución del proyecto se pudo obtener el regreso a la normalidad en las condiciones para el desarrollo económico y social de las comunidades afectadas por desastres naturales, por medio de la rehabilitación de infraestructuras físicas dañadas por el Huracán Mitch e inundaciones de regiones del país originadas por las fuertes precipitaciones de El Niño y la Tormenta Javier.

A pesar de no existir registros sistemáticos de las Unidades Ejecutoras del Préstamo sobre la situación antes y después de la ejecución del Préstamo; así como, de no haber recolectado y analizados datos comparativos en términos económicos y sociales del desarrollo de las comunidades afectadas por los desastres naturales, por medio de los productos obtenidos con la ejecución de dicho Préstamo, se puede afirmar que los efectos e impactos positivos fueron alcanzados con relación al objetivo de desarrollo de la operación.

En realidad, se puede afirmar que por las inversiones realizadas con el financiamiento del BID, en los primeros 6 meses de la ejecución de la operación fueron comprometidos alrededor de US\$ 30,000,000 y en el segundo semestre de ejecución se comprometieron más de US\$ 7,000,000, lo que representó el comprometimiento de cerca de 93% de todo el financiamiento del BID. En anexo encuentran las gráficas de esta información.

A pesar de haber el comprometimiento de cerca de US\$ 37 millones en los 12 primeros meses de ejecución del Préstamo, los desembolsos del Préstamo en los 12 primeros meses de ejecución alcanzaron el monto de US\$ 29,000,000 lo que represento alrededor de 72% del monto total de financiamiento del Banco. En anexo adjuntamos las graficas de esta información.

Los datos de comprometimiento y desembolsos realizados en corto plazo asociados a los productos generados por la ejecución de las acciones acordadas en el Préstamo, propusieron como impacto la pronta rehabilitación de infraestructuras físicas y de servicios básicos tan necesarios al desarrollo económico y social de las comunidades afectadas por los desastres naturales que azotaron Guatemala en 1998.

Al mismo tiempo, es necesario destacar de los propósitos del Préstamo, la disminución de los riesgos decurrentes de la ausencia de sistemas de prevención de alertas tempranos de dichos desastres; así como, la implementación de acciones de fortalecimiento institucional de las instituciones relacionadas a la prevención de desastres naturales. Los impactos de las inversiones realizadas por el Préstamo generaron también el fortalecimiento institucional de las instituciones relacionadas a los desastres naturales, permitiendo que se aseguraran las condiciones de sistemas de monitoreo, aviso temprano e informaciones para el planeamiento hidrológico y de las mejores áreas para la instalación de las actividades productivas en el espacio guatemalteco a partir de estudios de varias cuencas en las Zonas del Atlántico y del Pacífico, tradicionalmente afectadas por dichos desastres naturales.

No fue posible contar con las estadísticas nacionales y regionales que deberían ser colectadas y analizadas por las Unidades Ejecutoras del Proyecto y por lo tanto es difícil medir los impactos directos del Proyecto, debido a la ausencia de datos comparativos en términos económicos y sociales, con o sin proyecto.

Lo que es posible afirmar es que con la ejecución del Préstamo fue posible obtener los mismos indicadores de desarrollo económico y social que existían en las regiones afectadas previamente al Huracán Mitch, Tormenta Tropical Javier y al Fenómeno El Niño.

### ■ 2.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (outcomes) e impactos iniciales

- A.** (i) producción: la obtención de productos de este proyecto permitió que los sectores económicos más afectados pudieran contar con las infraestructuras físicas y servicios básicos rehabilitados, permitiendo que recuperaran a corto plazo las condiciones previas a los desastres naturales, que afectaron Guatemala a fines del 1998; (ii) empleos y calidad de vida en zonas rurales y poblaciones de bajos ingresos: al final del Programa fueron creadas otra vez las condiciones para la obtención de ingresos familiares equivalentes a los existentes previamente a los desastres naturales, la producción de subsistencia para la comercialización de productos agrícolas, además de los sectores de agricultura y pecuaria, así como de transporte; (iii) situación fiscal, inflación y balanza de pagos: la rehabilitación de las infraestructuras físicas, permitió que la economía



guatemalteca, en corto plazo, pudiera recuperar las condiciones de ingresos tributarios y mantener su política de disciplina financiera. Fue posible identificar que la tasa de crecimiento de Guatemala en 1999 y 2000 permanecieron alrededor de los 4,5% a.a.; (iv) prevención y mitigación de desastres naturales.

### ■ 2.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (outcomes) e impactos

- A.** Instituciones de prevención: Efectos futuros: dados los resultados obtenidos junto al CONRED, MAGA e INSIVUMEH, y las iniciativas que están preparando para fortalecer su capacidad de gestión de riesgo de desastres, ya sea con recursos presupuestarios o por financiamiento internacional, se considera que se podrán contar con nuevos instrumentos para la identificación del riesgo y herramientas para proponer acciones para reducir los riesgos ante desastres. Sin embargo, la implementación de dichas acciones requerirá de inversiones que posiblemente no obtengan la prioridad requerida. Impactos futuros: de realizarse inversiones en reducción de riesgo, además de acciones para la preparación y manejo de desastre, podrían reducirse los efectos negativos en poblaciones y actividades productivas en zonas de alto riesgo por desastres naturales; así como, presentar mejoras en las nuevas inversiones en áreas de expansión agrícola, localización de industrias, construcción de carreteras y obras de infraestructuras de energía, de expansión de urbanizaciones o zonas de viviendas de población de bajos ingresos en zonas rurales, semiurbanas y urbanas. En general, los impactos futuros de la implementación de dichas acciones, podrían ser identificados como reducciones de gastos futuros por la minimización de riesgos por las buenas selecciones de sitios para la utilización por actividades productivas.

### ■ 2.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos)

- A.** Los supuestos relacionados con la obtención del objetivo de desarrollo consideraron obtener y mantener la prioridad dada por el País a la implementación del Programa; así como el interés de las organizaciones y agencias multilaterales que ejecutaron actividades emergenciales, mantuvieron buena coordinación. El supuesto principal es que la intensidad de los efectos de los desastres naturales sea de acuerdo a los pronósticos. Todavía, éste presenta alta posibilidad de que la intensidad, duración y efectos difieran substancialmente de los pronósticos. El otro supuesto relacionado a los Componentes fue que la población y las organizaciones directamente involucradas pudieron adoptar el Programa. Por ser un Préstamo de Emergencia los supuestos fueron previamente identificados en relación con la finalidad del mismo y, fueron obtenidos por la decisión política del País de llevar a cabo las rehabilitaciones, exigiendo fuerte articulación entre las diferentes instituciones nacionales y agencias multilaterales. Por lo tanto, se considera que los supuestos identificados en el diseño de la operación fueron los que tuvieron más impacto para disminuir los riesgos durante su ejecución.

### ■ 2.1.2.5. Pregunta piloto No.1 (opcional). Distribución de los beneficios del proyecto en la población objetivo

- A.** Por lo tanto, el impacto del Préstamo del Banco pudo ser percibido como beneficioso por todos los agentes involucrados en el proceso productivo del país y por los ciudadanos de la sociedad civil, en zonas rurales o urbanas.

### ■ 2.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (opcional). Efectos adversos del proyecto

- A.** El proyecto no reportó ningún tipo de efecto adverso causado por el proyecto tanto en la población como en el medio ambiente.

### ■ 2.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (opcional). Contribución al logro de las metas nacionales / sectoriales / Estrategia de País

- A.** Este proyecto contribuyó al logro de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional de Guatemala y a los indicadores de la Estrategia de País del BID en la medida que ha asegurado que las condiciones de infraestructura básica para el desarrollo económico y social estuvieran en condiciones de permitir la continuidad de las iniciativas del país y del Banco para el desarrollo nacional; así como, ha asegurado el crecimiento de los sectores productivos, mantenido las condiciones estables en los gastos públicos y política fiscal, permitiendo que contingentes



importantes de las comunidades indígenas y rurales pudieran ser beneficiadas por iniciativas de rehabilitación de infraestructuras y de recuperación de áreas agrícolas con producción familiar y para abastecimiento de pequeñas comunidades. Con relación a las Políticas del Banco en cuanto a los desastres naturales cabría destacar que el propósito de la participación del Banco en este sector es el de ayudar a los países miembros afectados a protegerse y reanudar su desarrollo económico en forma efectiva; así como, asistir a estos países en la adopción de medidas apropiadas para reducir o evitar pérdidas.

## ■ ■ 2.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (opcional). Adaptación del proyecto a cambios en el entorno

**A.** Durante la ejecución de este proyecto no hubo cambios significativos en el contexto en el cual se implementó el proyecto o en las políticas nacionales, ni en las estrategias de desarrollo del país. Esto significó que el diseño del proyecto por sus características de proyecto de emergencia pudiera atender a las necesidades durante un período de hasta cuatro años, donde los cambios en el contexto nacional se mantuvieron estables. Todas las obras realizadas permitieron que el Gobierno y la sociedad guatemalteca, tres días después del Huracán Mitch recuperaran las condiciones de desplazamiento en todo el territorio nacional y el abastecimiento de bienes y servicios básicos. Otro punto a ser resaltado es que la ejecución del Préstamo en los primeros seis meses llegó a comprometer 73% del monto total de la operación; así como, ya había desembolsado cerca 48% de dicho Préstamo de Emergencia. Esto significó que además de las iniciativas de restauración de las condiciones en las carreteras en los tres primeros días después del Huracán Mitch, en los meses de diciembre de 1999, enero, febrero y marzo de 2000, se habían prácticamente ejecutado todas las obras de mitigación necesarias.

## ■ ■ 2.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

**A.** NO APLICA.

## ■ ■ 2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

**A.** El Documento de Proyecto no incluyó ex ante evaluaciones económicas (costo-efectividad, costo-eficiencia, costo-beneficio). Por este motivo no se aplica el recálculo de otros indicadores de evaluación económica.

## ■ ■ 2.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD)

Teniendo en cuenta la totalidad de los análisis realizados en las secciones 2.1.1 y 2.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☒ Muy Efectivo (ME)

☐ Efectivo (E)

☐ Poco efectivo (PE)

☐ Inefectivo (I)

**A.** El objetivo de desarrollo del proyecto fue que los efectos por desastres naturales pudieron disminuirse. En ese sentido, se concluye de los análisis realizados que este objetivo fue plenamente alcanzado. El proyecto: a) logró la totalidad de los efectos e impactos esperados; b) presentó muy alta probabilidad de mantener el flujo de beneficios iniciado por el proyecto; y, c) consiguió lograr los efectos esperados. Por lo tanto, el Programa ha obtenido resultados altamente satisfactorios.

## ■ ■ 2.2. Análisis de la implementación



### 2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

#### 2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación

1. Análisis de problemas	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
2. Estrategia de intervención	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
3. Identificación de efectos (outcomes) e impactos esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
4. Identificación de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
5. Indicadores de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
6. Indicadores de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
7. Línea de base de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
8. Línea de base de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
10. Plan de monitoreo	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input checked="" type="checkbox"/> N/A
11. Plan de adquisiciones	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input checked="" type="checkbox"/> N/A
12. Calendario de inversiones	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input checked="" type="checkbox"/> N/A

#### 2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño

- A. Considerando los elementos evaluados en el punto anterior, los principales factores que tuvieron mayor influencia en la evaluación del diseño del proyecto fueron: Factores negativos: 1) el carácter emergencial de la preparación del diseño de este proyecto debido al Huracán Mitch no ha presentado un plan de monitoreo de la situación ex-antes y ex-pos, así como un calendario de inversiones; 2) los instrumentos de identificación de efectos y sus indicadores fueron trabajados por el equipo de proyecto de modo estimado; y, 3) el diseño de proyecto no ha detallado e identificado en el Marco Lógico los supuestos de productos y efectos. Factores positivos: 1) el diseño de proyecto ha presentado un análisis de problemas y estrategias de intervención muy adecuadas a los problemas identificados debido al Huracán Mitch; 2) el proyecto permitió un seguimiento continuo de intervenciones debido a la flexibilidad en la propuesta de este tipo de Programa, lo que ha permitido que se tomaran decisiones a tiempo por la Agencia Ejecutora y adecuada respuesta del Banco; y, 3) la formulación de los objetivos durante el diseño y la aprobación del Préstamo fue realista.

#### 2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas)



- A. El Programa fue diseñado con base en futuras demandas de financiamiento de actividades elegibles que presentaría el ejecutor al Comité de Autorización. Por lo tanto, es posible afirmar que el planeamiento del diseño de las acciones tanto de mitigación como de reconstrucción presentaron una secuencia adecuada a las necesidades reales por las que atravesaba el país, como consecuencia del Huracán Mitch y otros desastres naturales que ocurrieron durante el diseño de dicho Préstamo.

Originalmente el diseño del Programa contaba con la identificación de actividades preventivas contempladas en el componente uno, que es de prevención de los efectos causados por desastres naturales; así como, la indicación de actividades para el componente dos. Este tipo de diseño de operación de emergencia, presenta alta probabilidad de ser exitosa cuando se cuenta con Ejecutores que tienen mucha experiencia con el tratamiento de Programas de Emergencia y otros Programas con el BID, tanto en el ámbito de comunicación con las comunidades afectadas como para la realización de obras de recuperaciones viales o de servicios públicos.

### 2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas)

- A. Por la naturaleza de los programas emergenciales por desastres naturales, el Banco debería tener previamente identificado un listado general de indicadores de efectos e indicadores de productos para estas situaciones; así como, contar con un plan operativo o una guía que podría utilizarse en todos los programas de emergencia, indicando qué debería ser objeto de monitoreo, cómo debería ser el monitoreo, quién lo debería hacer en situaciones de emergencia nacional. Cabe destacar que este Préstamo pertenece a la primera generación de Préstamos de Emergencia y que muchas mejoras introducidas en el diseño de esta modalidad de Préstamo, tales como: preparación, arranque e implementación ahora están incluidos de menor o mayor forma en los nuevos instrumentos del Banco (Immediate Response Facility; Guía de los Instrumentos del Banco para desastres naturales, el Tool Kit que también tiene para la contratación de empresas de administración, así como la realización de auditorías concurrentes. Se considera que uno de los factores que contribuyeron al éxito del Programa fue la capacidad de articulación y la experiencia de las instituciones involucradas en la ejecución del Préstamo. Todavía el proyecto tenía la previsión de informes de progreso regulares y contractuales, lo que ha permitido las evaluaciones regulares.

### 2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto

Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
Recolección de información de línea de base de efectos	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
Recolección de información de línea de base de productos	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
Recolección, análisis y reporte de información sobre insumos disponibles y actividades realizadas	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A

### 2.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación



- A. El MICV no contó con un plan de monitoreo sistematizado pero ha utilizado un listado de acciones e intervenciones emergentes a realizarse, lo que permitió que se pudiera por comparación al final del Préstamo obtener un informe comparando el listado original y los productos obtenidos. La propuesta de Reglamento Operativo presentado por la Agencia Ejecutora no pudo ser implementada, debido al volumen de trabajo y a decisiones que deberían ser tomadas por la Comisión Interinstitucional integrada por representantes tanto del MICV, como del MAGA; así como la CONRED-Ministerio de Defensa. En ese sentido, el Préstamo original tuvo que ser dividido en dos Subpréstamos, ejecutados por dos ejecutores distintos. En lugar de una única unidad ejecutora para el Programa, fueron creadas dos unidades ejecutoras, una en el MICV y otra en el MAGA. La no-previsión de una evaluación intermedia en el Contrato de Préstamo y Documento de Proyecto, se presentó como elemento que no ayudo para la evaluabilidad de la implementación.

### ■ 2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas)

---

- A. Considerando la experiencia en la implementación de este proyecto de primera generación, en Préstamos de Emergencia se confirman como positivos los avances alcanzados en los instrumentos desarrollados por el Banco posteriormente a los Préstamos de esta clase, permitiendo contar con tool kits, así como con guías destinadas a la sistemática de recolección de información sobre indicadores, así como, se aplicarían también a los sistemas de gestión por resultados. Otra lección aprendida es que no fue constituida en la estructura y funcionamiento de la ejecución del Préstamo, una instancia ejecutiva entre la Comisión Interministerial y las unidades ejecutoras de los dichos subpréstamos. Esta instancia intermedia necesitaría ser creada y daría el apoyo operacional como una Secretaría Ejecutiva a dicha Comisión y a las Unidades, asegurando la agilización de toma de decisiones frente a situaciones de emergencia. Las Comisiones Interministeriales no tienen por práctica realizar reuniones de trabajo muy frecuentes y largas, por las agendas sobrecargadas de los Ministros titulares de diferentes Pastas, que adicionalmente adjuntan nuevas cargas de trabajo en situaciones de emergencia.

### ■ 2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)

---

- A. No aplica

## ■ 2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)

---



Factores que afectaron la ejecución del proyecto según el período en que fueron reportados en el ISDP

Esta gráfica ha sido generada automáticamente a partir de la información archivada en el sistema ISDP a lo largo de la ejecución del proyecto

Factores que afectaron la ejecución del proyecto según número de ocurrencias en el ISDP

Esta gráfica ha sido generada automáticamente a partir de la información archivada en el sistema ISDP a lo largo de la ejecución del proyecto





### 2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

#### 2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos

A. No aplica

#### 2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos

A. (i) diseño de programa y elementos operativos simplificados respetando las políticas del Banco en lo que atañe a proyectos de emergencia; (ii) los plazos para comprometer y desembolsar los recursos del Programa aseguraron la eficiencia en la obtención de los productos; (iii) el apoyo político y respaldo de las autoridades de Gobierno a la Unidad Ejecutora del programa; así como, de las comunidades beneficiadas por las acciones financiadas; (iv) muy buenas relaciones entre el Banco y las autoridades guatemaltecas en el trato de los temas del Préstamo, flexibilidad y capacidad de respuesta en tiempos oportunos.

#### 2.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (outcomes)

A. La ausencia de un sistema de monitoreo y de gestión de efectos e impactos del Proyecto no ha permitido la cuantificación de efectos directos e indirectos de la ejecución y obtención de resultados del Programa.

#### 2.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (outcomes)

A. Los procedimientos simplificados del Banco para este tipo de Préstamo y el apoyo político por parte de las autoridades del país a la ejecución del mismo permitieron que se pudieran lograr a tiempo los efectos inmediatos de reestablecer los procesos productivos y rehabilitar obras de infraestructura básica en atención a las comunidades y sociedad guatemalteca. Por lo tanto, los efectos directos de generar la obtención de condiciones de normalidad a las actividades productivas y asegurar el acceso a los servicios sociales (escuelas, hospitales, mercados, etc.), fueron alcanzados; así como, los indirectos en las políticas macroeconómicas del país.

### 2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

#### 2.2.4.1. Análisis de gestión

A. Como habíamos indicado anteriormente, la acción de crear dos subpréstamos para fines de ejecución, ha servido para resolver los problemas que existían para la toma de decisiones a tiempo, tanto en términos de rehabilitación y mitigación de desastres, como para acciones de prevención que fueron ejecutadas por dos instituciones distintas. La creación de subpréstamos fue solicitada formalmente por el MAGA y el Banco ha creado por medio de ROS/DAU los 2 subpréstamos, sin realización de cambios al Contrato de Préstamo, con el fin de facilitar la ejecución del préstamo y reducir las ineficiencias que la coordinación necesaria entre las instituciones participantes bajo la modalidad de un préstamo requería. Sin embargo, la contabilidad, auditorías y estados financieros fueran oficialmente llevados por el MCIV. En el anexo, encuentrase los documentos sobre el tema. Otro tema es de las prórrogas generales que fueran otorgadas para la finalización de un contrato de rehabilitación que fue firmado en enero de 2002. La unidad ejecutora presentó dificultades en la finalización de esta obra de rehabilitación de un puente. Como consecuencia fueron dadas 2 prórrogas generales para la conclusión de esta obra.

#### 2.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos (medidas alternativas)





A. No aplica

## 2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto (IP)

Califique la implementación del proyecto con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (outputs) obtenidos en la cantidad y con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

☒ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

A. El proyecto obtuvo entre el 81% y el 100% de sus productos, con la calidad esperada, en tiempo y costos razonables.

## 2.3. Análisis de Sostenibilidad

### 2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

#### 2.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto

Fortalecido / Mejorado	Si	No	N/A	Nivel		
				Nac	Reg	Loc
1. Marco legal y regulatorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M y E)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Planeación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Presupuestación / Gerencia financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoría y rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

## ■ 2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

- A.** El Subpréstamo ejecutado por el MAGA sirvió para fortalecer enormemente la capacidad de éste para el análisis de la información temática y para capacitar técnicos y recursos humanos de instituciones relacionadas al tema de la prevención y mitigación de desastres naturales. La creación del laboratorio SIG (Sistema de Información Geográfica) permitió asegurar el soporte para la toma de decisiones de las altas autoridades y diferentes unidades de esta institución y otras involucradas con el trato de riesgos por desastres naturales. El laboratorio SIG ha sido un importante aporte para la identificación de riesgos y predicción de peligros. En el Subpréstamo del MCIV fueron ampliadas las capacidades de alta y medianas gerencias; aumentada la capacidad en procesos de adquisiciones por contratación directa o por LPN; la gestión y planeación financiera y técnica. En las 3 Agencias de ejecución fueron presentadas mejoras en el servicio al cliente (ciudadanos guatemaltecos) y, en la rendición de cuentas por la participación de las comunidades beneficiadas directamente por las intervenciones y estudios; por las campañas de información.

## ■ 2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor

- A.** Por medio del Subpréstamo del MAGA, fueron obtenidos por el organismo ejecutor un paquete tecnológico de probada eficacia para la mejora de la calidad de los estudios sobre cuencas, así como sobre un sistema de información con datos que serán utilizados por diferentes instituciones, creándose de este modo una red de informaciones geográficas y temáticas. En el MCIV, MAGA y CONRED, fueron obtenidos resultados importantes para sus fortalecimientos institucionales, respectivamente. Así como, para sus desarrollos sostenibles a corto y mediano plazos.

## ■ 2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

Califique la contribución del proyecto al fortalecimiento institucional / organizacional en el país prestatario y el Organismo Ejecutor

☐ Muy Relevante (MR) ☐ Relevante (R) ☒ Poco Relevante (PR) ☐ Irrelevante (I)

- A.** Esta clasificación se aplicaría por separado al Subpréstamo del MAGA y al del MICV y CONRED, resultando en una clasificación para cada una de las instituciones. En el caso del MAGA, la contribución del proyecto fue relevante por fortalecer significativamente las áreas en las organizaciones relacionadas con el proyecto en su componente de prevención de desastres naturales. Presentó un proceso gradual y duradero de fortalecimiento institucional y deberá continuar después que el financiamiento del BID termine. En el caso del Subpréstamo ejecutado por el MICV, su clasificación puede ser considerada muy relevante por la ejecución de iniciativas de emergencia de rehabilitación y mitigación de los efectos del Huracán Mitch. En el caso de CONRED, el proyecto ha fortalecido substancialmente las áreas en la organización relacionadas al proyecto y los cambios han tenido lugar y tienen seguimiento. Se constata que no se aplican a los proyectos de emergencia, las clasificaciones de la contribución en el marco regulatorio del DIO indicados en esta guía.

## ■ 2.3.2. Sostenibilidad del proyecto



## 2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto

- A.** El Préstamo destinó casi 97% a acciones de rehabilitación de infraestructura. El mantenimiento fue a cargo del MCIV, por medio de COVIAL, constituye la garantía de que los recursos invertidos en éstas, se mantendrán por un periodo más largo. El MAGA, se aseguro por otra cooperación técnica del Banco- ATN/7443- la continuidad de los sistemas de informaciones y de alerta temprana implementados, así como el CONRED su manutención fue realizada por otros financiamientos internacionales. Los informes finales de ejecución del Proyecto, aseguran que en en el futuro están garantizados los recursos.

## 2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
2. Marco legal y regulatorio	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
3. Arreglos institucionales y capacidad organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
6. Personal idóneo	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A

## 2.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad

- A.** Las principales amenazas a la sostenibilidad pueden ser identificadas en la perspectiva de no incremento en la actual disponibilidad de recursos financieros debido a la actual crisis fiscal que enfrenta Guatemala; así como, fluctuaciones de recursos presupuestarios para gastos en inversiones. Esta situación podrá generar una reducción en los recursos disponibles tanto para el mantenimiento de la infraestructura física, como para el funcionamiento y ampliación del personal técnico calificado en instituciones involucradas en la ejecución de este Préstamo. Consecuentemente, hay una posibilidad de que haya personal técnico especializado insuficiente, tanto en el MAGA, como en CONRED, en los próximos años; así como, reducidos recursos para nuevos estudios, campañas y compra de equipos más modernos.

## 2.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad

- A.** Los recursos del Fondo de Mantenimiento Vial (COVIAL), fueron constituidos por medio de una ley aprobada por el Congreso de la República que destina un porcentaje sobre el volumen de combustible a dicho fondo. Estos recursos son transferidos al Ministerio de Finanzas Públicas que los transfiere, a su vez, a dicho Fondo. Todavía, las transferencias no se efectúan de modo



sistemático y en intervalos de tiempo regulares. Esta situación ocasionó, que en el pasado, este fondo ha quedado con flujo negativo por períodos, en general, de hasta cuatro meses. Todavía el mantenimiento de la infraestructura de la red vial siempre se ha hecho, permitiéndonos evaluar como factible que los recursos para este componente serán asegurados para los próximos años. Los recursos para el funcionamiento de CONRED y del MAGA, especialmente con lo relacionado a la sostenibilidad de los sistemas geográficos y de alerta implementados, pueden considerarse como garantizados en los próximos presupuestos de cada una de estas instituciones.

## ■ 2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas)

A. No aplica

## ■ 2.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas)

A. En lo que respecta a los proyectos ejecutados por CONRED y el MAGA, podrían haber sido tomadas en consideración durante su diseño acciones que buscaran institucionalizar la venta de productos tales como: mapas, informes y estudios técnicos, generados por los sistemas obtenidos durante la ejecución del Préstamo. En el caso del MAGA, la dicha ATN/SF-7443-GU esta proponiendo que al finalización del financiamiento del Banco sea factible dichas ventas de productos y servicios. Este cobro por servicios y productos podría ser destinado a mantener y a ampliar las inversiones de estas instituciones, garantizando la sostenibilidad de las mismas en diferentes aspectos. El tema del mantenimiento de las rehabilitaciones viales en los países que tiene fondo de mantenimiento vial adquiere fuerte papel de sostenibilidad de largo plazo. Mientras que en otros países que no tiene la institucionalización del fondo de mantenimiento vial este tema debería ser considerado como una de las categorías del Préstamo. El mantenimiento de otras obras rehabilitadas por operaciones del Banco, que no son viales, deberían en todos los países tener compromisos a mediano plazo por medio de asignación de recursos en el Presupuesto Nacional.

## ■ 2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

A. Como recomendación del PCR, para el 2004-2005, el Prestatario debería proponer al Banco un plan de acción para la sostenibilidad a mediano y largo plazo, a fin de asegurar las sostenibilidad de los productos obtenidos con los proyectos ejecutados por CONRED y el MAGA. Este plan de acción debería tener la participación tanto de las agencias ejecutoras, como del Ministerio de Finanzas Públicas (Dirección de Crédito Público) y de la Secretaría de la Presidencia de la Republica. El plan de acción podría presentarse hasta 30 de septiembre de 2004, a fin de ser considerado para la preparación del Presupuesto 2005. Dicho Plan consideraría el análisis de la viabilidad de obtención de recursos financieros por estas dos instituciones, CONRED y MAGA, ya sea por la venta de servicios prestados al sector público, privado y ONG's y/u otras alternativas. Este plan de acción también deberá asegurar los recursos presupuestarios en el 2005, para la continuidad de los proyectos emprendidos por estas instituciones y financiados por el Banco. En el caso del MCIV los recursos ya estarían asegurados por COVIAL.

## ■ 2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto (S)

Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años:

☐ Muy Probable (MP)

☒ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

A. Debido a las características de emergencia de este Préstamo y a la diversidad de rehabilitaciones de infraestructuras físicas, no solamente carreteras, se puede decir que hay otras obras de infraestructura física que tienen parcialmente el mantenimiento asegurado en los presupuestos de



las instituciones responsables por sus ejecuciones, mejoras y mantenimiento. Lo que significaría que en rehabilitaciones de diques, dragados de ríos, tramos ferroviarios y otras obras no relacionadas con la red vial, existiría muy poca probabilidad de asegurar su mantenimiento para los próximos cinco años y, consecuentemente su sostenibilidad, debido a la crisis fiscal y presupuestaria del Estado en la categoría de inversiones.

En el caso del mantenimiento de las inversiones realizadas en la red vial, dañadas por el Mitch o demás desastres naturales, sería muy probable que se pueda asegurar la sostenibilidad de las inversiones por medio de COVIAL.

## ■ ■ 2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

### ■ ■ 2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas

1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
2. Organización de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
4. Monitoreo y evaluación de resultados (información de línea de base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte de información, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
5. Capacidad gerencial de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
6. Oportunidad en el cumplimiento de políticas, procedimientos y cláusulas contractuales	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
8. Eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
9. Liderazgo de la alta gerencia de la Agencia Ejecutora, sentido de propiedad y apoyo a la ejecución del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A

### ■ ■ 2.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas)

- A.** La unidad coordinadora del proyecto ya contaba con una experiencia importante en la ejecución de Préstamos lo que permitió la pronta ejecución del proyecto de emergencia, así como se obtuvo estrecha articulación con las unidades técnicas de otras instituciones. El diseño original del proyecto había propuesto una Comisión Interinstitucional permanente pero en la práctica esta Comisión no ha funcionado con ese carácter. Para corregir este tipo de funcionamiento fue aprobado el desmembramiento del Préstamo en dos UE, una en el MCIV y otra en el MAGA, para dar más agilidad en el tiempo de respuesta a las demandas en estados de emergencia. Con relación al compromiso de la UEP de evaluar oportunamente las consecuencias ambientales de cada proyecto, éstas tuvieron el acompañamiento del Departamento de Gestión Ambiental, y por medio de las



firmas supervisoras. Además, la UEP informó que todas intervenciones de rehabilitación o de mitigación tenían como espacio de trabajo obras previamente existentes, por lo tanto, los efectos negativos y de mitigación ambiental habían sido considerados en el proyecto técnico de la obra originalmente ejecutada y dañada por el Huracán Mitch.

## ■ ■ 2.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas)

- A.** En proyectos de emergencia que necesitan una rápida y pronta decisión de las autoridades de los diferentes sectores involucrados en la ejecución del proyecto, debería ser constituida una Secretaría Ejecutiva que funcionara con carácter permanente y pudiera servir de instancia intermediaria entre diferentes unidades coordinadoras y la comisión interinstitucional. Con base en la experiencia de este Préstamo, fue muy positiva la separación del mismo en dos Subpréstamos, debido a los objetivos de desarrollo y resultados esperados de cada uno. Uno era de naturaleza de emergencia y el otro de prevención de riesgos por desastres naturales. Esta fue una lección aprendida que podría utilizar el Banco en el diseño en las próximas operaciones de emergencia. Otra medida que pudiera aumentar la capacidad de respuesta de la unidad ejecutora del Préstamo podría ser la existencia previa de manuales o guías operativas para la contratación, ejecución y supervisión de obras, exclusivamente en situaciones de emergencia. Así como, las guías previamente elaboradas para orientar las UEP's en la recolección de informaciones y datos, que le permitieran la obtención y el seguimiento de efectos e impactos.

## ■ ■ 2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor (DOE)

Con base en el análisis de desempeño realizado en esta sección, en los resultados logrados, así como en la eficiencia en la implementación del proyecto califique el desempeño del Organismo Ejecutor:

☐ Muy Satisfactorio (MS)      ☒ Satisfactorio (S)      ☐ Insatisfactorio (I)      ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

- A.** Con base en el análisis de desempeño realizado recientemente, en los resultados; así como, en la eficiencia en la implementación del proyecto, el desempeño de los Organismos Ejecutores puede ser clasificado como satisfactorio (S). El desempeño de los Organismos Ejecutores y su apropiación del proyecto contribuyeron muy positivamente al desempeño del proyecto, al logro de los objetivos, resultados y efectos; así como, en la futura sostenibilidad de aquellos componentes de mantenimiento de las rehabilitaciones viales y prevención de riesgos por desastres naturales.

## ■ ■ 2.5. Bases para la Evaluación Ex-post

### ■ ■ 2.5.1. Previsiones para la Evaluación Ex-post

 1. ¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?

- ☐ Si  
☒ No

 2. ¿Para qué fecha está programada?

Fecha de comienzo :

Fecha de terminación :



## 3. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?

- ☐ Banco
- ☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado (U\$D)? : \$0.00

## 4. ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para realizar la evaluación ex post?

- ☐ Recursos de préstamo BID
- ☐ Recursos del prestatario
- ☐ Otras fuentes

A.

## 2.5.2. Análisis de capacidad para la evaluación ex-post

A. No aplica.

## 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

### 2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales

- Las otras lecciones y recomendaciones se encuentran adjuntas en Anexo.



# Memorando del Ejecutor

---

## ■ ■ 3.1. Memorando del Ejecutor

---

### ■ ■ 3.1. Memorando del Organismo Ejecutor (Sección del PCR escrita por el Prestatario / Ejecutor)

---

Memorando del Ejecutor

---







## Minutas del CRG

---

### ■ ■ 4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)

---

Minutas del CRG





## Anexos

### ■ ■ Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

Categoría	Original				Actual				Brecha			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
2.1.1 Obras Civiles Prevencion	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0				
2.2.1 Obras Civiles Mitigacion	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0				
3.1 Comision de Credito	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0				
87.1.1	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0				
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0				

### ■ ■ Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	

### ■ ■ Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados



## 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

- A. La ejecución del Programa estuvo a cargo del MCIV, por intermedio de la Dirección General de Caminos -DGC y del MAGA, por intermedio de la CONRED, entidades que institucionalmente, por la falta de recursos humanos calificados y la necesidad de capacitación principalmente en el área contable financiera de la DGC, no estuvieron en capacidad de llevar a cabo en forma eficiente una buena gestión de los recursos del Programa.

## 2. Sistema Contable y Control Interno

- A. El sistema extracontable automatizado que se lleva en la División Financiera de la Dirección General de Caminos es adecuado a los fines del Programa. Cabe resaltar, que, durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2002, se reorganizó la contabilidad de la Dirección General de Caminos, con el objetivo de llevar adecuadamente los registros del Préstamo 1147/OC-GU y conciliado con la información contenida en nuestros Reportes LMS-1.

De acuerdo con el resultado de las visitas de inspección financiero-contable hechas al MCIV y a las observaciones de control interno formuladas por los auditores externos en los informes auditados, la Dirección General de Caminos no cuenta con copia de los registros contables de la capacidad de consultoría administrada por el MAGA, debido a esta situación en los registros contables de la DGC no es posible consolidar esta información.

## 3. Calidad de la información financiera

- A. Los informes semestrales de Progreso y sobre El Estado del Fondo Rotatorio del Programa han sido presentados por el Banco dentro de los plazos establecidos, observando los procedimientos requisitados por el BID.

## 4. Estados Financieros Auditados

- A. El Contrato de Préstamo otorgó a las Unidades Coejecutoras (DGC/CONRED) US\$50000,00 para el financiamiento de las Auditorías financieras externas, que perseguí la presentación oportuna de los estados financieros del Programa.
- Para el logro de este propósito y en cumplimiento del Artículo 7.03 (a) (iii) del contrato durante el periodo de ejecución del Programa los Servicios de las firmas auditoras Illescas E., S.C. (1999 y 2000) de Préstamo y Pricewaterhouse E. Coopers (2001, 2002, 2003).
- Los estados financieros auditados al 31 de diciembre de 1999 y 2000 fueron dictaminados por la firma E. Illescas, S.C., el 04 de agosto de 2000 y el 18 de mayo de 2002, respectivamente, con salvedades menores.
- Los estados financieros finales del Programa cerrados al 31 de diciembre de 2003, se encuentran dictaminados por la firma Pricewaterhouse E. Cooper, el 12 de septiembre de 2002 y 27 de agosto con salvedades importantes.
- Los estados financieros finales del Programa cerrados el 31 de diciembre de 2003 Pricewaterhouse y E. Coopers.
- Cabe destacar que el ejecutor no presentó los estados financieros auditados en las fechas contractualmente establecidas. El Informe cerrado al 31 de diciembre de 2002, se presentó al Banco con seis meses de retraso, es decir, el 07 de noviembre de 2003, y el Informe correspondiente al ejercicio de 2001, el 16 de enero de 2003, con un retraso de nueve meses calendario.

## 5. Lecciones Aprendidas

- A. En general y derivado del fortalecimiento institucional se considera que ha habido un mejoramiento sustancial en el manejo financiero de la DGC. Sin embargo, y como producto de las visitas de inspección financiero-contable, realizadas por el ejecutor, es importante anticipar para futuras operaciones la debilidad institucional existente en los Ministerios del MCIV y el MAGA, para promover esencialmente expertos en contabilidad y expertos en el funcionamiento de auditoría



interna.

## ■ ■ Anexo 2 – Ultimo ISDP

Ultimo ISDP

## ■ ■ Anexo 3 – Información del LMS

LMS65 - Estado de la Cartera de Proyectos (operaciones asignadas, eventos)

## ■ ■ Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto

Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto



## ■ ■ Anexo 5 – Anexo Documental

PCR - Anexo Documental



# **INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO**

## **PROJECT COMPLETION REPORT – PCR**

### **Memorando del Organismo Ejecutor**

**Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**

**Fecha en que fue enviado al Banco: 24.03.2004**

## INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (PCR)

### PARTE I. INFORMACIÓN GENERAL

#### 1.1 OBJETO

**1.01.** El objeto del Programa es apoyar al gobierno de Guatemala en el financiamiento de las acciones necesarias para reparar daños causados y prestar ayuda a las poblaciones afectadas, así como la realización de actividades de prevención, mitigación y reconstrucción de las pérdidas en infraestructura física y de servicios ocasionados por la ocurrencia de desastres naturales.

**1.02. Componentes:**

- A Prevención de los efectos causados por desastres naturales.** Tiene por objeto prevenir o reducir a un mínimo el daño y las pérdidas físicas que puedan ocasionar los desastres naturales, dotando a los organismos ya establecidos para estos efectos, con la capacidad adecuada para responder a cualquier contingencia.
- B Mitigación de los efectos de la emergencia y la fase de reconstrucción.** Tiene por objeto minimizar las pérdidas humanas y materiales durante la ocurrencia de los desastres naturales y reparar los daños sufridos por la infraestructura de transporte y servicios de saneamiento y de salud. Asimismo, comprende la rehabilitación temporal y reconstrucción permanente de la infraestructura física y servicios básicos dañados en los sectores de: (i) transporte; (ii) saneamiento; y (iii) equipamiento; así como la realización de otras actividades que el Prestatario y el Banco acuerden en el futuro.

**La eficacia de este reporte para mostrar los resultados al terminar la ejecución del proyecto, propiciar la sostenibilidad de beneficios del proyecto y capitalizar las lecciones aprendidas para mejorar el diseño y la implementación de futuras operaciones depende en gran medida de la participación de la Institución Prestataria, los Organismos Ejecutores y los beneficiarios del proyecto en la preparación de este reporte.**

**Por esta razón, su contribución como autor del Memorando del Ejecutor será muy valiosa, en la medida que el conocimiento y experiencia sobre la implementación del proyecto, el análisis de la información sobre resultados y las opiniones de los beneficiarios sean transmitidas de la manera más objetiva posible y con independencia de criterio.**

### Instrucciones para completar el Memorando

Al completar este Memorando tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ❑ No olvide completar la portada y el recuadro sobre datos básicos del proyecto con la información necesaria
- ❑ Es muy importante que revise las Guías PCR que serán proporcionadas por la Representación del Banco, en particular el anexo técnico “Guía Práctica para la Preparación del PCR”. Este anexo presenta una serie de orientaciones, consejos y ejemplos prácticos útiles para completar la información que requiere el PCR. Recuerde que las preguntas para el Banco y para el Ejecutor son iguales, al igual que su numeración, con excepción del primer dígito (para el Banco inician con el número 2, ejemplo 2.1.1.1., mientras que para el Ejecutor inician con 3, ejemplo, 3.1.1.1.)
- ❑ Responda las preguntas en forma concisa. Lo deseable es limitar las respuestas a 10 renglones cada una como máximo. En todo caso, por favor, no se exceda de 15 renglones por respuesta. Si requiere presentar información adicional importante con evidencia sobre resultados del proyecto, utilice el anexo 5 “Anexo Documental”, un anexo opcional que se puede enviar a la Representación como documento separado (ver Guía PCR para una descripción de este anexo).
- ❑ **Nota:** Este formato, debido a los múltiples botones para marcar las respuestas puede tardar unos minutos en salvar la información.

Datos básicos del proyecto
Nombre del proyecto: Programa de emergencias por desastres naturales
Número del proyecto: GU-0137
Número de Préstamo/CT: 1147/OC-GU
Nombre del Organismo Ejecutor: Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda
Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: Ing. José A. Salvatierra M.
Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: Especialista en Fortalecimiento Institucional, Coordinadora de Préstamos BID

### 3. MEMORANDO DEL EJECUTOR

#### 3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

**3.1.1 Productos (*outputs*) obtenidos.** Descripción de los productos del proyecto por componente y análisis de factores que afectaron su ejecución

**3.1.1.1. Análisis de indicadores de producto.** Registre los indicadores de los productos obtenidos en cada componente usando los mismos indicadores de producto (*outputs*) que aparecen en el ISDP / PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del PPMR). Compare los indicadores en las columnas Logrado y Planeado. Si existe una diferencia significativa entre ellos, describa brevemente los factores responsables de la diferencia

PLANEADO	LOGRADO
Componente 1	Componente 1
CONRED fortalecida institucionalmente	Equipos de prevención adquiridos (54 contratos de adquisiciones); instalaciones de CONRED habilitadas; implantación de un centro de operación de emergencia; instalación de centro de prevención de desastres naturales en el MAGA; 02 consultorías realizadas en prevención de desastres en el INSIVUMEH
Mínimo de 6 ríos reencauzados y protegidos, en un plazo de 18 meses.	25 trabajos de dragado y reencauce de ríos para protección de márgenes y de poblaciones
Al menos 15 puentes reforzados en 6 meses.	27 rehabilitaciones de puentes.
Al menos 3 campañas de educación a la población, realizadas.	05 campañas de capacitación y prevención realizadas por el MAGA y la CONRED en áreas de alto riesgo. Programa de alerta temprana, instalado. 200,000 personas atendidas en las áreas azotadas por el huracán Mitch.
Componente 2	Componente 2
Al menos 8,000 damnificados atendidos.	200,000 damnificados atendidos con servicios básicos rehabilitados y/o reconstruidos.
300 km de carreteras rehabilitadas.	971 km de carreteras rehabilitadas. Trabajos de desazolve de presas de almacenamiento para agua potable.



**3.1.1.2. Identificación de los productos logrados.** Teniendo en cuenta los indicadores de producto en los diferentes componentes del proyecto, describa sintéticamente los productos clave (*key outputs*) obtenidos por este proyecto

Los productos planeados para cada uno de los componentes del proyecto fueron obtenidos a muy corto plazo durante la ejecución del préstamo debido a la emergencia de la situación y a la capacidad de ejecución de la UEP. Además se realizó más de lo que estaba previsto originalmente para los 2 componentes del Préstamo como lo indicaremos a continuación.

Para fines de análisis de los resultados obtenidos por la ejecución del Préstamo, presentamos dichos productos correspondientes al Sub-Préstamo 1.

<u>Préstamo</u>	1147/OC-GU-1
<u>Monto</u>	US\$ 37,600,000
<u>Unidad Ejecutora:</u>	MCIV/CONRED

En el **Componente 1** de prevención encontramos rehabilitaciones de carreteras, recuperación de puentes, desazolve y limpieza de presas; dragados de ríos; construcción de bordas y diques y reparación de maquinaria de las zonas viales. Debido a las grandes crecidas presentadas, tuvieron que realizarse obras y acciones de reconstrucción de varios tramos carreteros cercanos a ríos o corrientes de agua; rehabilitación de calles de poblaciones; así como reconstrucción de varios accesos a puentes y remoción de derrumbes en las carreteras. Fueron atendidas veintitres obras de rehabilitación de carreteras, que suman un equivalente de 300 kilómetros rehabilitados, incluyen 60 contratos de supervisión, dragados, rehabilitación de puentes, reparación de maquinaria y trabajos en la infraestructura básica y representan un monto total de US\$ 14,652,309.93. Fueron realizadas cinco rehabilitaciones en el puente de Río Dulce debido a un temblor ocurrido el 11 de julio de 1999. Además, se desazolvaron dos presas de almacenamiento para agua potable y se efectuaron doce dragados en diversos ríos situados principalmente en la región nororiental de Guatemala; así como nueve proyectos de construcción de diques y bordas en ríos en esta misma región. Debido a los intensos trabajos realizados por las zonas viales en el periodo de emergencia fue necesario realizar diez contratos para la reparación de maquinaria.

Para el Componente 2: mitigación y rehabilitación realizada, los indicadores de productos previstos fueron: al menos 8,000 damnificados atendidos y entre los productos se encuentran que fueron rehabilitados 94 tramos carreteros que suman un equivalente de 671 kilómetros de carreteras rehabilitadas, se atendieron 138,208 damnificados, se hicieron dragados en ríos, se construyeron diques o bordas en ríos para proteger poblaciones y otras obras varias de protección a obras de infraestructura y poblaciones. Estos indicadores fueron obtenidos y como se observa se realizó más de lo que estaba previsto originalmente para este componente.

Además se realizaron contratos para la rehabilitación de veintisiete puentes y siete tramos ferroviarios; en el área de aeropuertos fueron rehabilitados los accesos a los aeropuertos de Puerto Barrios y Retalhuleu. Todos los trabajos efectuados en este

segundo componente representan un monto de US\$22,392,360.09.

Los resultados arriba indicados fueron ejecutados por el Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda. A estos dos componentes ejecutados por este Ministerio se deben agregar las adquisiciones llevadas a cabo por la CONRED que, básicamente, se destinaron a adquisiciones de materiales y equipos necesarios para apoyar la emergencia conllevando a la realización de cincuenta y cuatro contratos de adquisiciones más uno de remodelación de las instalaciones de CONRED con su respectivo contrato de Supervisión para un total de 56 contratos que totalizaron US\$ 1,389,113.38 que están incluidos en el monto mencionado para el primer componente. De las diecisiete obras identificadas en el Informe de Proyecto, solamente una fue realizada, que corresponde al dragado del Río Pensativo, por el monto de US\$ 314,768.12. y los estudios de cinco cuencas del Ministerio de Agricultura y Alimentación.

Ver Anexo No. 2 Productos obtenidos con Préstamo BID 1147/OC-GU

**3.1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto.** Descripción de los logros del proyecto en relación con su Objetivo de Desarrollo (OD o propósito en el marco lógico del proyecto)

Entre los principales impactos del Programa se pueden mencionar las lecciones de la necesidad de implementar programas de prevención de desastres naturales y la necesidad de medios de comunicación más eficientes, sumado a la necesidad de coordinación de acciones por parte de las instituciones que intervienen a la hora de la presencia de un desastre natural.

**3.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (*outcome*).** Registre los indicadores del logro del Objetivo de Desarrollo (*outcome*) usando los mismos indicadores de efecto (*outcome*) del ISDP/PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del PPMR). Compare los indicadores de los efectos Logrados y Planeados. Si existe una diferencia significativa entre ellos, explique brevemente los factores responsables de la diferencia.

Como indicadores de efectos se puede mencionar la cercana relación que existió durante la ejecución del programa entre las instituciones involucradas en el mismo. Aunque no se preservó esta relación, pues al haber cambios en las administraciones de las instituciones, la relación existente se ha ido desvaneciendo o ha sido olvidada.

PLANEADO	LOGRADO
(ingrese aquí los indicadores de propósito del PPMR)	(usando los mismos indicadores, ingrese aquí los efectos logrados)

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):



**3.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (*outcomes*) e impactos iniciales.** Considerando los productos (*outputs*) logrados por el proyecto, en la medida de lo posible, identifique los efectos (*outcomes*) intermedios y los impactos iniciales logrados hasta el momento

Los efectos e impactos inmediatos de la ejecución del programa, fueron sin duda alguna la puesta en funcionamiento en un breve período de tiempo todos los tramos de la red vial afectados por el fenómeno natural, con el correspondiente impacto inmediato de restablecer el transporte de personas, acceso a servicios de la población y el intercambio de mercaderías entre poblaciones afectadas y no afectadas por los efectos del desastre.

El listado de obras construidas o rehabilitadas que hizo posible lo enumerado anteriormente puede ser visto en el anexo dos, así como por medio de los informes semestrales de progreso.



**3.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (*outcomes*) e impactos.** Considerando los productos (*outputs*) que fueron obtenidos, identifique los futuros efectos e impactos que se espera obtener y describa de qué manera los productos contribuyen al logro de esos efectos e impactos



**3.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos).** Enumere las condiciones favorables que deben darse para lograr el propósito del proyecto y explique por qué son necesarias

Los supuestos relacionados al objetivo de desarrollo consideraron obtener y mantener el interés que las distintas organizaciones y agencias que ejecuten las diversas actividades durante la emergencia, mantengan durante el período una buena coordinación. El supuesto principal en esta operación es que la intensidad de los efectos de los desastres naturales sea de acuerdo a los pronósticos. Todavía, este supuesto presenta alta posibilidad de que la intensidad, duración y efectos difieran substancialmente de los pronósticos de los desastres naturales.

Los supuestos relativos a los componentes, además de los relacionados al objetivo de desarrollo, fueron la disponibilidad oportuna y suficiente de recursos de contraparte; y participación de empresas consultoras y constructoras idóneas para la mitigación de la emergencia y reconstrucción de zonas afectadas por desastres naturales.

Este proyecto, por ser un proyecto de emergencia, se puede decir que los supuestos que fueron previamente identificados fueron obtenidos por la decisión política del gobierno de Guatemala para llevar a cabo las rehabilitaciones en un plazo de cien días. Esto significó una fuerte articulación entre las diferentes instituciones guatemaltecas que estaban ejecutando el proyecto de modo directo o indirecto. En realidad, en proyectos de emergencia habría que realizar un análisis de impactos de futuros efectos. Lo mejor pudiera ser que se evaluara el escenario de desarrollo del País con o sin proyecto. En caso específico de Guatemala, si el préstamo del Banco no hubiera sido aprobado con la agilidad que lo fue y en el monto mencionado, la sociedad guatemalteca tal vez experimentaría una reconstrucción mucho más lenta, debido a la indisponibilidad de recursos inmediatos por parte del gobierno de Guatemala.

Por lo tanto, se puede considerar que los supuestos identificados en el diseño de la operación fueron los que tuvieron más impacto para disminuir los riesgos durante la ejecución de la operación.



**3.1.2.5. Pregunta piloto No.1 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR *due date* anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Se**

observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/ urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

→ No se observan inequidades por las razones enumeradas.

**3.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión integra del PCR)** ¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este proyecto en la población y/o en el medio ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

→ No se produjo ningún efecto adverso, ni en la población ni en el medio ambiente.

**3.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión integra del PCR)** Seguramente los resultados del proyecto han contribuido al logro, o bien de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional vigente del país prestatario, o bien a los indicadores de la actual Estrategia de País del Banco. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de qué manera y en qué medida lo hace

→ El sector Transporte no sufrió atraso en la estrategia de desarrollo nacional debido a los fenómenos naturales.

**3.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión integra del PCR)** ¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios

→ No hubo cambios significativos.

**3.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR).** Si el proyecto incluyó ex ante un cálculo de la tasa de retorno esperada, ¿cuál fue la tasa de retorno esperada y cuál es la tasa de retorno real?

→ No hubo cálculo ex ante.

**3.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica.** Si el proyecto incluyó ex ante otras estimaciones de evaluación económica (costo-efectividad, costo-eficiencia y costo-beneficio), ¿cuál fue el indicador esperado y cuál es el indicador real?

→ No hubo ningún cálculo ex ante de estimaciones de evaluación económica.

**3.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD).** Teniendo en cuenta los análisis realizados en las secciones 3.1.1. y 3.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☐ Muy Efectivo

☐ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

Explique su calificación



## 3.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

### 3.2.1. Medición del desempeño del proyecto

**3.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación.** En una escala de 1 a 4 establezca la calidad de los siguientes elementos necesarios para medir el desempeño del proyecto:

- |  |  |
|--|--|
| 1. Análisis de problemas   | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 2. Estrategia de intervención en respuesta al(los) problema(s) identificados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 3. Identificación de efectos ( <i>outcomes</i> ) e impactos esperados        | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 4. Identificación de productos ( <i>outputs</i> ) esperados                  | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 5. Indicadores de efectos ( <i>outcomes</i> ) esperados                      | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 6. Indicadores de productos ( <i>outputs</i> ) esperados                     | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 7. Línea de base de efectos ( <i>outcomes</i> ) esperados                    | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 8. Línea de base de productos ( <i>outputs</i> ) esperados                   | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 9. Supuestos de productos a efectos  | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 10. Definición de responsabilidades para la recolección de información       | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 11. Plan para la implementación del proyecto                                 | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 12. Plan de Adquisiciones  | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |

**3.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño.** Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición de su desempeño

➔ Considerando los elementos evaluados en el punto anterior, los principales factores

que tuvieron mayor influencia en la evaluación del diseño del proyecto fueron:

**Factores negativos:** 1) el carácter emergencial de la preparación del diseño de este proyecto debido al huracán Mitch no ha presentado un plan de monitoreo de la situación ex ante y ex post, así como un calendario de inversiones; 2) los instrumentos de identificación de efectos y sus indicadores fueron trabajados por el equipo de proyecto de modo estimado; 3) el diseño de proyecto no ha detallado e identificado en el marco lógico los supuestos de productos y efectos.

**Factores positivos:** 1) el diseño de proyecto ha presentado un análisis de problemas y estrategias de intervención muy adecuados a los problemas identificados debido al huracán Mitch; 2) el proyecto ha permitido una evaluación continua y permanente análisis de intervenciones debido a la flexibilidad en la propuesta de este programa, lo que ha permitido que se tomaran decisiones a tiempo por la Agencia Ejecutora.

**3.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas).** Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición del desempeño del proyecto

→ Debido a la naturaleza de los programas emergenciales por desastres naturales, en especial huracanes, el Banco debería tener previamente identificados un listado general de indicadores de efectos e indicadores de productos para estas situaciones, así como contar con un plan operativo guía que podría utilizarse en todos los programas de emergencia indicando qué debería ser monitoreado, cómo debería ser monitoreado, quién lo debería hacer en situaciones de emergencia.

Esta sugerencia se basa en el hecho de que las agencias ejecutoras en proyectos de esta naturaleza no hacen un monitoreo especial de la ejecución del préstamo. Las agencias ejecutoras utilizan los informes de las supervisoras para monitorear la ejecución de las intervenciones no permitiendo la obtención de un plan de monitoreo de la ejecución del préstamo. Esto datos de monitoreo también no se encuentran en detalle en los informes semestrales de progreso.

**3.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas).** Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos

→ Igual al anterior

**3.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto.** En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deben ser realizadas por el Organismo Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño del proyecto:

1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)

Baja ← ☐ ☐ ☐ ☐ → Alta ☐ N/A

2. Recolección de información de línea de base de efectos

Baja ← ☐ ☐ ☐ ☐ → Alta ☐ N/A

3. Recolección de formación de línea de base de productos

Baja ← ☐ ☐ ☐ ☐ → Alta ☐ N/A

4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input checked="" type="checkbox"/> N/A
5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input checked="" type="checkbox"/> N/A
6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input checked="" type="checkbox"/> N/A

**3.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación.** Considerando los procesos del punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación

→ La Agencia Ejecutora del Ministerio de Comunicaciones, infraestructura y Vivienda por no tener un plan de monitoreo sistematizado y acordado previamente a la ejecución del préstamo ha utilizado un listado de acciones e intervenciones emergentes que necesitaban revisarse, lo que ha permitido al final de la ejecución del préstamo se pudiera por comparación obtener una evaluación de la implementación del programa.

La propuesta de reglamento operativo presentado por la Agencia Ejecutora no pudo ser implementada debido al volumen de trabajo y decisiones que deberían ser tomadas por la comisión interinstitucional integrada por representantes tanto del Ministerio de Comunicaciones como del Ministerio de Agricultura, así como de la CONRED-Ministerio de la Defensa.

En ese sentido, el préstamo original tuvo que ser dividido en dos subpréstamos con ejecución por dos ejecutores distintos. Fueron creados en lugar de una única unidad ejecutora para el programa, dos unidades ejecutoras, una en el Ministerio de Comunicaciones y otra en el Ministerio de Agricultura.

**3.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas).** Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto

→

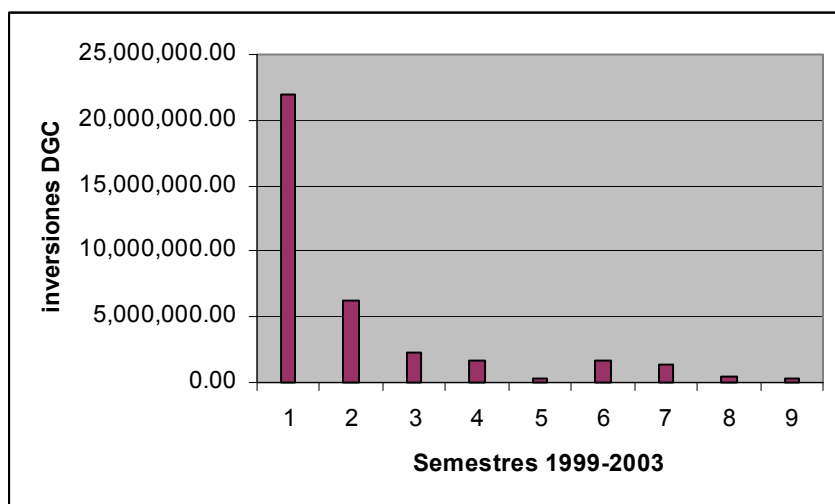
**3.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas).** Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos

→ Un punto de sugerencia para mejorar la implementación de los proyectos pudiera ser la identificación de subpréstamos en cantidades adecuadas al número de diferentes ejecutores involucrados en la ejecución de préstamo de emergencia.

Esta última sugerencia se debe al hecho de que la creación de una comisión interinstitucional, integrada por Ministros de Estado, necesitarían obligatoriamente contar con el apoyo operacional de una secretaría ejecutiva para asegurar la agilización de toma de decisiones frente a situaciones de emergencia.

### 3.2.2. Factores que afectaron la ejecución del proyecto (según ISDP/PPMR)

(Como información útil para contestar las preguntas de la sección 3.2.3. conviene revisar los factores que afectaron la ejecución del proyecto y que fueron registrados en el ISDP/PPMR. La Representación podrá facilitar esta información).



### 3.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

#### Factores críticos para la obtención de los productos (*outputs*)

**3.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos.** Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

→ No Aplica

**3.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos.** Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que contribuyeron positivamente a la implementación de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

→ Diseño de programa y elementos operativos simplificados respetando las políticas del Banco en lo que atañe a proyectos emergenciales. Los plazos para comprometerse y desembolsar los recursos del programa aseguraron la eficiencia en la obtención de los productos. La creación de dos unidades coordinadoras encargadas de implementar el programa con responsabilidad de asignación de recursos, evaluación y control. El apoyo político y respaldo de las autoridades de Gobierno a la Unidad Ejecutora del programa. La flexibilidad en la implementación del proyecto y su financiamiento orientados a la atención de la demanda emergencial debido al huracán Mitch. Fortalecimiento institucional de los organismos de monitoreo y de investigación climática y de desastres naturales (CONRED), generación de estudios, intervenciones de fortalecimiento institucional del sistema nacional



para la prevención, mitigación y atención de desastres naturales, así como la creación del sistema con base en el sistema de monitoreo obtenido por la experiencia adquirida por la CONRED.

### **Factores críticos para la obtención de los efectos (*outcomes*)**

**3.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (*outcomes*).** Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (*outcomes*) del proyecto y analice por qué

➔ La ausencia de un sistema de monitoreo y de gestión de efectos e impactos del proyecto no ha permitido la cuantificación de efectos indirectos de la ejecución de este programa.

**3.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (*outcomes*).** Describa cuáles fueron, en perspectiva, los principales factores que contribuyeron positivamente a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto (*outcomes*) y analice por qué

➔ Los procedimientos simplificados del Banco para este tipo de préstamo y el apoyo político por parte de las autoridades del país a la ejecución del mismo permitieron que se obtuvieran lograr a tiempo los efectos inmediatos de reestablecer y rehabilitar obras de infraestructura básica. Por lo tanto, los efectos directos de generar la obtención de condiciones de normalidad a las actividades productivas y asegurar el acceso a los servicios sociales (escuelas, hospitales, mercados, etc.) fueron alcanzados.

### **3.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas**

**3.2.4.1. Análisis de gestión.** Identifique y analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades relacionadas con el análisis de factores críticos y explique cómo fueron llevadas a la práctica

➔ Como habíamos indicado anteriormente, la acción de crear dos subpréstamos ha servido para resolver los problemas que existían para la toma de decisiones a tiempo tanto en términos de rehabilitación y mitigación de desastres, como para acciones de prevención que fueron ejecutadas por dos instituciones distintas.

**3.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos.** Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta la efectividad de las medidas adoptadas mencionadas en el análisis de gestión, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para enfrentar los problemas que puedan surgir durante la implementación de futuros proyectos similares a este.

➔ No Aplica

### **Calificación de la implementación del proyecto (IP)**

**3.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto.** Califique la implementación del proyecto con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (*outputs*) obtenidos en la cantidad y con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

☒ Muy Satisfactorio (MS)

☒ Satisfactorio (S)

☐ Insatisfactorio (I)

☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Explique su calificación



Clasificación	Descripción
Muy Satisfactorio	El proyecto obtuvo <b>entre el 81% y 100%</b> de sus productos, con la calidad esperada, en tiempo y costos razonables

### 3.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

#### 3.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

**3.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto.** Identifique las áreas institucionales / organizacionales fortalecidas o mejoradas por el proyecto, directa o indirectamente, e indique el nivel de su influencia (nacional, regional, local)

Area Institucional / Organizacional				Nivel		
	Si	No	N/A	Nacional	Regional	Local
1. Marco legal y regulatorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> N	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/> S	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input checked="" type="checkbox"/> S	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/> S	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/> S	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E)	<input checked="" type="checkbox"/> S	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/> S	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/> S	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input checked="" type="checkbox"/> S	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / gestión financiera	<input checked="" type="checkbox"/> S	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/> S	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input checked="" type="checkbox"/> S	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input checked="" type="checkbox"/> S	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input checked="" type="checkbox"/> S	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/> S	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país.** Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el país

→ El subpréstamo ejecutado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación – MAGA, sirvió para fortalecer enormemente la capacidad de este Ministerio para el análisis de la información temática.

La creación del laboratorio con el sistema de informaciones geográficas permitió asegurar el soporte para la toma de decisiones de las altas autoridades y diferentes unidades de esta institución.

En el subpréstamo del MCIV hubo fortalecimiento Institucional en la DGC.

**3.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor.** Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el Organismo Ejecutor. Describa la situación antes-después del proyecto

→ Por medio del subpréstamo del MAGA fueron obtenidos por el organismo ejecutor un paquete tecnológico de probada eficacia para la mejora de la calidad de los estudios sobre cuencas, así como sobre un sistema de información con datos que serán utilizados por diferentes instituciones, creándose, de este modo, una red de informaciones geográficas y temáticas.

Con este proyecto en el MAGA fue posible la implementación de un sistema de alerta temprana en las cuencas de cuatro ríos, reduciendo la incertidumbre en cuanto a las inundaciones y eventos conexos, así como la reducción de la vulnerabilidad física, económica y social de las poblaciones involucradas.

#### **3.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO**

☒ Muy Relevante (MR)

☐ Relevante (R)

☐ Poco Relevante (PR)

☐ Irrelevante (I)

Explique su calificación

→ Esta clasificación se aplica exclusivamente al subpréstamo del MAGA y al componente de la CONRED del subpréstamo del MCIV.

La contribución del proyecto fue parcialmente relevante por fortalecer, en alguna medida, las áreas en las organizaciones relacionadas con el proyecto en su componente de prevención de desastres naturales.

En el caso del subpréstamo ejecutado por el MCIV su clasificación puede ser considerada muy relevante por el aporte de iniciativas emergenciales, de mitigación de los efectos del huracán Mitch.

Se constata que no se aplican a los proyectos emergenciales las clasificaciones de la contribución del proyecto al DIO indicados en esta guía, visto que los criterios indicados se relacionan a cambios en el marco regulatorio y legal, así como criterios de cambios institucionales y organizacionales, lo que no es el caso de los proyectos de los préstamos destinados a acciones emergenciales por desastres naturales.

#### **3.3.2. Sostenibilidad del proyecto**

**3.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto.** En consulta con las autoridades del Organismo Ejecutor, defina qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto

➔ Este préstamo destinó cerca del 97% a acciones de rehabilitación física de infraestructuras que fueron destruidas por el huracán Mitch. En ese sentido, el mantenimiento de estas infraestructuras por parte del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda –MCIV, constituye la garantía de que los recursos invertidos en estas rehabilitaciones continuarán presentando condiciones adecuadas a su utilización y garantizando su existencia por un periodo más largo caso no existiera este mantenimiento.

En este sentido, el Ministerio ha creado el Fondo de Conservación Vial -COVIAL, que asegura el mantenimiento de la infraestructura vial en Guatemala, por lo tanto, se están manteniendo con recursos originarios del COVIAL, las inversiones realizadas en rehabilitaciones financiadas por dicho préstamo.

En el caso de las intervenciones realizadas por la CONRED y por el MAGA, es importante que se asegure la continuidad de los sistemas de informaciones implementados, del sistema de alerta temprana y la utilización por diferentes instituciones de los estudios sobre las cuencas y ríos analizados por diversas consultorías.

Esto implica que estas instituciones puedan mantener sus presupuestos de funcionamiento para asegurar que los profesionales capacitados previamente para cada una de estas actividades permanezcan actuando en dichas instituciones.

Com- ponente	Productos, acciones y/o servicios que deberán ser sostenibles	Mensual	Anual	Por cuántos años
1	Prevención		50,000	10
2	Rehabilitación y Mejoramiento (Mantenimiento)		100,000	5

**3.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad.** En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del Banco) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto y definidos en 3.3.2.1.

Arreglos institucionales / organizacionales y recursos	Probabilidad
1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Baja ← X <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
2. Marco político, legal y regulatorio	Baja ← X <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja ← X <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
6. Personal idóneo	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A

8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto

Baja ← X ☒ ☒ ☒ ☒ → Alta ☐ N/A

9. Apoyo del gobierno nacional

Baja ← X ☒ ☒ ☒ ☒ → Alta ☐ N/A

**3.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad.** Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1 pueden no ser sostenibles, y explique por qué

→ Las principales amenazas a la sostenibilidad pueden ser identificadas en la poca disponibilidad de recursos financieros debido a la actual crisis fiscal que enfrenta Guatemala, así como fluctuaciones de recursos presupuestarios para gastos en inversiones. Esta situación podrá generar una reducción en los recursos disponibles tanto para el mantenimiento de la infraestructura física, como para el mantenimiento del personal técnico calificado en instituciones involucradas en la ejecución de este préstamo.

Consecuentemente, hay una gran posibilidad de que no haya suficiente personal técnico especializado, tanto en el MAGA, como en la CONRED.

**3.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad.** Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1. pueden ser sostenibles, y explique por qué

→ Los recursos del Fondo de Conservación Vial –COVIAL- fueron constituidos por medio de una ley aprobada por el Congreso de la República que destina un porcentaje del pago por consumo de combustible a dicho fondo. Estos recursos son transferidos al Ministerio de Finanzas que los transfiere, a su vez, a dicho Fondo. Todavía, las transferencias no se efectúan de modo sistemático y por intervalos de tiempo regulares. Esta situación ha ocasionado, que en el pasado, este fondo ha quedado con flujo negativo por periodos, en general, de hasta cuatro meses, pero, el mantenimiento de la infraestructura de la red vial siempre se ha hecho, permitiéndonos evaluar como factible que los recursos para este componente serán asegurados para los próximos años.

Los recursos para el funcionamiento de la CONRED y del MAGA, especialmente con lo relacionado a la sostenibilidad de los sistemas geográficos y de alerta implementados, pueden considerarse como garantizados en los próximos presupuestos de cada una de estas instituciones.

**3.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas).** Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica

→ No Aplica

**3.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas).** A partir de su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas alternativas que recomienda tener en cuenta durante el diseño y/o la implementación para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos

➔ En lo que respecta a los proyectos ejecutados por la CONRED y el MAGA podrían haber sido tomadas en consideración durante su diseño acciones que buscaran institucionalizar la venta de productos tales como: mapas, informes y estudios técnicos, generados por los sistemas obtenidos durante la ejecución del préstamo.

Este cobro por servicios y productos podría ser destinado a mantener y a ampliar las inversiones de estas instituciones, garantizando la sostenibilidad de las mismas.

**3.3.2.7. Plan de Sostenibilidad.** Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que el País Prestatario y/o el Banco deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios identificados en 3.3.2.1.

➔ Para el año de 2004-2005, el prestatario debería proponer al Banco un plan de acción para sostenibilidad a mediano y largo plazo, de modo que asegure los productos obtenidos junto a la CONRED y al MAGA. Este plan de acción debería tener la participación tanto de cada una de las agencias ejecutoras como del Ministerio de Finanzas Públicas - Crédito Público- y la Secretaría de la Presidencia.

El plan de acción deberá presentarse hasta 30 de julio de 2004 y deberá considerar el análisis de obtención de recursos financieros por estas dos instituciones, CONRED y MAGA, sea por la venta de servicios prestados al sector público, privado y ONGs; sea por la creación de un Fondo de Prevención y Mitigación de Desastres Naturales.

Estas alternativas deberán ser estudiadas y presentar un informe final hasta 30 de noviembre de 2004.

Este plan de acción, también, deberá asegurar los recursos presupuestarios para 2004-2005 para la continuidad de los proyectos emprendidos por estas instituciones y financiados por el Banco.

**3.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto.** Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años:

☐ Muy Probable (MP)

☐ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP) X

☐ Improbable (I)

Explique su calificación

➔ Debido a las características emergenciales de este préstamo y la diversidad de rehabilitación de infraestructura física, no solamente carreteras, se puede decir que hay otras obras de infraestructura física que no tienen el mantenimiento asegurado, lo que significa que para el caso de rehabilitaciones de diques, dragados de ríos, tramos ferroviarios y otras obras no relacionadas con la red vial existe muy poca probabilidad de asegurar su mantenimiento para los próximos cinco años.

En el caso del mantenimiento de las inversiones realizadas en la red vial, dañadas por

el huracán, es muy probable que se pueda asegurar la sostenibilidad de las inversiones por medio de COVIAL.

Es necesario resaltar que los factores de sostenibilidad no fueron incluidos en el diseño original del proyecto de los componentes de mitigación y rehabilitación por desastres naturales, porque ya existía el Fondo de Mantenimiento Vial para las carreteras, pero para las otras intervenciones esto se aplica.

Para el componente de prevención en los proyectos ejecutados por la CONRED y por el MAGA, no se incluyeron en el diseño del proyecto factores que asegurasen las sostenibilidad de estas iniciativas. Tampoco recibió atención este tema durante la ejecución del préstamo.

Por lo tanto, para los proyectos ejecutados por estas agencias, la calificación de la sostenibilidad puede ser evaluada como poco probable.

### 3.4. DESEMPEÑO DEL BANCO

#### 3.4.1. Desempeño del Banco en áreas críticas. Evalúe el desempeño del Banco en las siguientes áreas:

1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Prestatario y el Organismo Ejecutor	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que el Organismo Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
5. Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
6. Flexibilidad del Banco para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A

#### 3.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como su interacción con el Banco resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

→ La unidad coordinadora del proyecto ya contaba con una experiencia muy importante en ejecución de préstamos con el Banco, además, contaba con personal capacitado y procedimientos de gestión de proyectos instalados.

Esta situación permitió que esta unidad ejecutora pudiera estar inmediatamente disponible y pronta para este proyecto emergencial.

Otra lección aprendida con relación a la organización y funcionamiento de la unidad coordinadora fue la estrecha articulación con las unidades técnicas de la Dirección General



de Caminos del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda –MICVI-.

El diseño original del proyecto había propuesto una Comisión Interinstitucional permanente que actuaría en la toma de decisiones para la selección de los proyectos a ser financiados por el préstamo.

En la práctica esta Comisión, constituida por altos funcionarios del gobierno de Guatemala, no ha funcionado **con** carácter permanente. Para corregir este disfuncionamiento de la Comisión fue aprobado el desmembramiento del préstamo original en dos subpréstamos. De este modo, a la Comisión Interinstitucional se le solicitó pronunciarse en temas específicos y de complejidad de decisión política que no pudieron resolverlos las unidades ejecutoras de cada uno de los dos subpréstamos.

El mecanismo propuesto para la ejecución fue exitoso por el hecho de que se creó un Comité de Autorización integrado por las más altas autoridades de cada uno de los Ministerios (Ministerio de la Defensa, Ministerio de Agricultura y Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda) como estaba propuesto en el diseño original del préstamo. Con vistas a la ejecución del mismo fueron constituidas dos unidades ejecutoras operacionales, una en el Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda y la otra en el Ministerio de Agricultura. Estas unidades llevaron contabilidades separadas y sus acciones fueron supervisadas por dicho Comité. Pero, oficialmente, la unidad ejecutora del Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda respondió por la ejecución completa o total del préstamo.

**3.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas).** Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, qué sugerencias hace al Banco para mejorar la estructura, organización y procesos de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto y su interacción con el Banco en futuras operaciones?

→

**3.4.4. Calificación del desempeño del Banco.** Con base en 3.4.1. y teniendo en cuenta la experiencia de la institución prestataria y su experiencia como Organismo Ejecutor, califique el desempeño del Banco durante las fases de diseño e implementación del proyecto:

☐ Muy Satisfactorio (MS)    ☐ Satisfactorio (S)    ☒ X    ☐ Insatisfactorio (I)    ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Explique su calificación

→

**Hubo mucha comunicación entre autoridades del Banco y El prestatario en las fases mencionadas**

### 3.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

**3.5.1. Previsiones para la evaluación ex-post.** Establezca si esta operación, de acuerdo con el Contrato de Préstamo, requiere una evaluación ex-post. De ser aplicable, proporcione la siguiente información sobre las previsiones tomadas (revisar acuerdos entre el Banco, Prestatario y Ejecutor en la Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto):

¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?

☐ No    ☐ Si

¿Para qué fecha está programada?

Fecha comienzo: DD MM AA  
Fecha terminación: DD MM AA



¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?

☐ Banco ☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado?

USD\$ [            ]

¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex post?

☐ Recursos de préstamo BID

☐ Recursos del Prestatario

☐ Otra Fuente

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:

**3.5.2. Análisis de capacidad para la evaluación ex-post.** Analice la capacidad del Organismo Ejecutor, así como su infraestructura y procesos de información para recolectar, analizar y reportar la información sobre el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto, y los principales factores que puedan facilitar u obstaculizar esta evaluación



### 3.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

En forma adicional a las lecciones aprendidas ya registradas en las secciones anteriores de este reporte, a continuación puede registrar otras lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles para el diseño y/o la implementación de nuevos proyectos:

➔ El programa produjo los beneficios esperados al poderse aplicar inmediatamente los procedimientos especiales para la adquisición de bienes y servicios existentes en el Banco, lo que aseguró dar una respuesta rápida a las comunidades afectadas por el huracán Mitch en Guatemala.

La pronta respuesta y diagnóstico del gobierno de Guatemala en la elaboración de emergencia de los cien días, además del inventario realizado por el Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda –MCIV, permitió que se pudiera rápidamente aprobar las intervenciones emergenciales en cortísimo plazo después de aprobado el préstamo del Banco. En términos de evaluación institucional la recomendación es que para futuros proyectos de emergencia la Comisión Interinstitucional pudiera vincularse directamente a la Vicepresidencia de la República, lo que podría ampliar la capacidad de liderazgo de esta comisión en situaciones emergenciales.

Contribuyeron al éxito y a la buena focalización de los recursos el haber establecido los procedimientos para la canalización de las solicitudes de ayuda por medio de las zonas viales situadas en los Departamentos de Guatemala. Esta descentralización, junto con la participación de las autoridades locales y asociaciones de la sociedad civil, aumentó la definición de las obras más urgentes y prioritarias para acciones de intervención del programa.

En la situación de emergencias debido a desastres naturales existe una amplia participación de diferentes actores involucrados, tanto en el financiamiento como en la coordinación de la ejecución de acciones de mitigación.

Como recomendación para futuros diseños de préstamo de emergencias sería importante adjuntar una cláusula en la ejecución del préstamo en la cual pudieran ser revisadas reuniones de seguimiento del programa de mitigación de desastres naturales de

modo que permita a todos los actores nacionales e internacionales realizar ajustes en sus prioridades de intervención así como coordinar intervenciones conjuntas. Mejorando consecuentemente aspectos relativos a obtención de resultados y productos esperados de los financiamientos en ejecución.

#### Problemas:

En un inicio, el préstamo fue previsto para ser ejecutado completamente en un plazo de tres años, pero debido a la naturaleza emergencial del mismo, este plazo tuvo que ser alargado por dos años más. Esto significa que en los tres primeros meses el ejecutor tuvo la capacidad de comprometer alrededor de 80% y desembolsó 95% hasta diciembre de 2001.

Concluida la etapa más difícil de la emergencia, el ejecutor no mantuvo el mismo ritmo de trabajo debido a los cambios frecuentes de autoridades que pertenecían al Comité de Autorizaciones, así como en las unidades ejecutoras, lo que provocó un atraso en la ejecución total de actividades. Lo anterior se percibe en el hecho de que durante los años de 2002 y 2003, fueron desembolsados del préstamo 4% y 1% respectivamente.

Otro dato que se puede indicar, es el hecho de que el ejecutor tuvo que cancelar US\$ 197.727.77 de dicho préstamo.

El esquema de ejecución del Préstamo fue muy bueno, lo que permitió que el préstamo pudiera presentarse altamente satisfactorio durante más del 70% de su período de plazo de desembolso.

A partir de finales del año de 2001 con los frecuentes cambios de autoridades y la casi totalidad del préstamo desembolsado, el desempeño de actividades pasó a presentar retrasos significativos con relación al cronograma original de ejecución. Durante el año de 2002 se presentaron algunas dificultades para hacer un espacio en el presupuesto de la nación, lo que retrasó sobremanera los procesos de finalización de contratos y algunas obras de reconstrucción ya contratadas previamente y, consecuentemente, la conclusión de esta operación.

Los indicadores fueron acompañados también por el Ministerio de Finanzas y Crédito Público por medio de reuniones anuales, permitiendo la obtención de acciones correctivas cuando solicitadas por el Banco.

#### Supervisión del Banco:

1. El Banco fue flexible durante la ejecución del Programa, permitiendo el alargamiento del plazo de ejecución de algunas actividades de difícil consecución, debido a los mecanismos de ejecución previstos en el diseño del préstamo. Así como asegurar respuestas a emergencias de imprevistos durante la ejecución del proyecto.
2. La relación entre el Banco y el Prestatario-Ejecutor fue cordial, cooperativa y productiva, llegándose a soluciones positivas para los problemas que se presentaron, siempre siguiendo las políticas y normas del Banco de modo que permitieran el logro de los objetivos y productos planificados.
3. Durante la ejecución del préstamo, el Banco proporcionó la asistencia técnica y

capacitación para la unidad ejecutora con el fin de mejorar la administración del proyecto, así como para que ellos cumplieran con las políticas y procedimientos.

Anexos 1A y 1B  
Financiamiento del Proyecto

Anexo 1-A  
**Fuente de Financiamiento**  
(Montos en millones de USD\$)

Categoría de Inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1.												
2.												
3.												
4.												
Etc.												
<b>TOTAL</b>												

Fuente de Información:

Del sistema LMS: Columnas (1) y (5)

Para ser completadas por el autor del Memorando del Ejecutor: Columnas (2) (3) (6) (7) (10) (11)

Anexo 1- B  
**Calendario de Inversiones**  
(Montos en millones de US\$)

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	(8)- (4)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
n									
<b>TOTAL</b>									

Fuente de Información:

Para ser completadas por el autor del Memorando del Ejecutor: Columnas (2), (3), (6), (7)



**PRIMERA AYUDA MEMORIA  
PROGRAMA DE EMERGENCIA POR DESASTRES NATURALES  
PRESTAMO BID 1147/OC-GU**

**INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO  
24 DE MARZO DE 2004**

**INTRODUCCION:**

La Sra. Clarice Zilberman Especialista en Infraestructura del Banco Interamericano de Desarrollo, agradece la presencia de los participantes y principia por hacer una descripción exhaustiva de lo que significa el documento Project Completion Report -PCR-, indicando que, debido al cambio en los modelos de presentación de dicho informe y considerando las distintas actividades de cada uno de los participantes, el taller de Terminación del Proyecto se desarrollará en sesiones de no más de 2 horas, iniciando el día de hoy con la primera parte.

**ANALISIS DE RESULTADOS:**

- El MAGA considera conveniente que en el futuro se realicen cambios en la matriz del Marco Lógico original del préstamo, la cual fue elaborada con un modelo del G.T.Z. y que debe orientarse al modelo del BID.
- En la parte de Evaluación participativa del proyecto se evidencian los resultados obtenidos en cada uno de los componentes del préstamo
- En el capítulo 2.1.1. componente 1. El MAGA indica que en lo relacionado al cumplimiento de los indicadores, ellos realizaron incluso actividades que no están indicadas en estos ya que se realizaron estudios de cuencas los cuales son de suma importancia y no estaban previstos originalmente. Como sugerencia para el futuro, deberán incluirse elementos como estos para efectuar una correcta planificación en la utilización de recursos en momentos de emergencia.
- En términos generales y como reflejo del comprometimiento de los recursos se considera que existió una buena ejecución de las Unidades Ejecutoras, como consecuencia se obtuvo un impacto positivo en el total de la población afectada ante la situación de emergencia.
- La situación anterior se aplica a los primeros dos años de ejecución del préstamo, ya que con el saldo remanente se ejecutaron actividades que ocasionaron desembolsos más espaciados, dichas actividades también fueron de carácter emergencial y las mismas fueron provocadas por efectos de fenómenos naturales no previstos.
- Por lo anteriormente expuesto se considera que en términos generales el programa tuvo un buen desempeño, y se superaron las expectativas originalmente planteadas.

En lo relacionado al cuestionario planteado en la **Guía para la Evaluación Participativa del Proyecto** se obtuvieron las siguientes respuestas:

1. ¿Cuáles fueron los resultados del proyecto de acuerdo a los indicadores de desempeño incorporados en el diseño, la información de línea de base recolectada y el sistema de seguimiento establecido?

No se siguió el diseño del Marco Lógico original, no obstante esto, adaptando al nuevo diseño los indicadores de desempeño, se puede deducir que los resultados fueron beneficiosos para la población afectada por el fenómeno natural.

Por las características emergenciales de la operación a ejecutar, no hubo línea de base recolectada, ni se diseñó, ni se llevó a cabo un sistema de seguimiento.

2. ¿Tuvo la lógica del proyecto un claro vínculo entre insumos, actividades, productos y resultados?

Debido a que originalmente el programa de emergencia serviría para la atención de los efectos del fenómeno del niño y la tormenta tropical Javier, y el cual fue modificado en el proceso de aprobación por el apareamiento del huracán MITCH, se considera que no existe lógica entre el diseño original del proyecto y los resultados.

3. ¿Se ejecutó el diseño del proyecto de acuerdo a como se planeó? ¿No fue factible? ¿Por qué? ¿Se mantuvo vigente la factibilidad y viabilidad del diseño original o hubieron cambios sustantivos? ¿Por qué?

Hubo cambios significativos en el diseño del proyecto ya que al momento de ser castigados por el huracán MITCH, se elaboró un inventario de daños causados por el mismo, que obligó a atender con carácter emergente las situaciones prioritarias.

Igualmente se efectuaron cambios desde el inicio en el sistema de operación del Comité de Autorización creado para atender la operación del proyecto, ya que, lo que originalmente estaba considerado fue modificado asignando cantidades específicas para cada institución involucrada, lo cual al final, se considera que fue una decisión acertada.

4. ¿Cuán estable y homogénea ha llegado a ser la ejecución a través del tiempo y, si fuera aplicable, el proyecto podría ser replicado en diferentes lugares o áreas geográficas del proyecto?

En situaciones similares de Emergencia lo actuado por la DGC y CONRED pueden ser aplicables y los estudios de otras cuencas por parte del MAGA, a excepción del sistema de información generado por el MAGA la cual no podría ser replicada, a menos que se trate de una actualización de datos para las bases de información creadas.

5. ¿En qué medida se puede reproducir el proyecto en otros lugares o bajo diferentes circunstancias? ¿Por qué? ¿Qué aspectos de la ejecución fueron solamente específicos al contexto del proyecto? ¿Qué aspectos son posibles de generalizar? ¿Por qué?

Bajo condiciones de No Emergencia no se puede reproducir el proyecto, debido a las condiciones particulares de la emergencia provocada por el huracán MITCH.

Todos los aspectos se pueden generalizar, siempre que los mismos sean en condiciones similares.

6. ¿Qué clase de intervenciones o servicios otorgados por el proyecto deberían continuar después de que termine el financiamiento del Banco para este proyecto? ¿Por qué?



En lo relacionado al MAGA, de hecho se ha contado con financiamiento adicional para consolidar lo iniciado en el programa en mención.

Para el Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, -CIE- se considera que debe mantenerse el fortalecimiento a las zonas viales, en lo que a adquisición y reparación de maquinaria se refiere, esto con el fin de proveerles autonomía para la atención de emergencias en la infraestructura vial y en la protección de márgenes fluviales.

7. ¿Qué se ha aprendido con la ejecución de este proyecto específico que pudiera servir para proyectos similares en ese organismo Ejecutor particular, sector, país o en cualquier otra experiencia?

Importante resaltar el apoyo político proporcionado a niveles superiores, así como también la colaboración de las comunidades atendidas.

Otros aspectos importantes fueron: la coordinación Interinstitucional que se logró debido a la emergencia, así como la capacidad del Banco y del Gobierno para la tramitación y aprobación de este préstamo, autorizando además el BID el uso de los procedimientos ágiles para efectuar contrataciones y adquisiciones y permitir contratar instituciones para un mejor desempeño.

Una efectiva coordinación interinstitucional para la articulación del Plan de 100 días.

Se estima importante el conocer las experiencias de otros países que sufrieron este fenómeno para de una forma comparativa e imparcial establecer la calidad de los resultados obtenidos.

#### PARTICIPANTES:

- 1.- Clarice Zilberman, Especialista en Infraestructura, BID
- 2.- Sr. Guillermo Moreno Viceministro CIV
- 3.- Lic. Juan Carlos Marengo, Viceministro MAGA
- 4.- Acxel De León, UPCEF, MAGA
- 5.- Miguel Duro, UPGGR, MAGA
- 6.- Rudy Vásquez, UPGGR, MAGA
- 7.- Rafael López, UPGGR, MAGA
- 8.- Licda. Ninette de Barillas, UCP, MFP
- 9.- Luis Javier Ortiz Jerez, DCP, MFP
- 10.- Jerson Makepeace, DCP, MFP
- 11.- Sergio E. Navas, DGC
- 12.- José A. Salvatierra.

**SEGUNDA AYUDA MEMORIA  
PROGRAMA DE EMERGENCIA POR DESASTRES NATURALES  
PRESTAMO BID 1147/OC-GU**

***Informe de Terminación de Proyecto***

31 de Marzo 2,004

**Presentación**

La Sra. Zilberman, ofreció la bienvenida a los presentes y agradeció al Ing. Navas el haber elaborado el documento de memoria de la primera reunión, realizada en la fecha 24 de marzo 2,004. Este documento fue repartido a los presentes, posteriormente se inició la presentación del tema correspondiente al día de la fecha.

Desarrollo de los puntos a tratar:

**Sostenibilidad**

Todo lo escrito, contenido dentro de los subnumerales correspondientes al numeral **2.3.1 Desarrollo Institucional/Organizacional –DIO–**, fueron aprobados por los presentes sin discusión alguna; ya que se consideró que lo expuesto refleja la realidad respecto a las acciones y el Desarrollo Institucional / Organizacional de las instituciones participantes en el Proyecto.

Para el numeral **2.3.2 Sostenibilidad del Proyecto**, los puntos de discusión y aclaración lo constituyen los siguientes:

Para el numeral 2.3.2.1 Alcance de la sostenibilidad del proyecto, se discutió que: a) El MICIVI tiene apoyos para la sostenibilidad de los productos del Proyecto mediante la actividad que desarrolla COVIAL, que tiene apoyos directos de BID y BM; b) CONRED tiene recursos asignados y c) MAGA tiene deficiencias en la asignación presupuestaria por medio de la cual la temática de Prevención pueda mantenerse viable. Al respecto del MAGA los funcionarios a cargo expresaron que se ha implementado un proceso para institucionalizar plenamente el Proyecto, mediante constituirlo en una Unidad de tipo

permanente y que la estimación para el funcionamiento de la misma está en alrededor de US\$ 200,000/año. La Sra. Zilberman expuso que esta situación debe manejarse en 2 vías, mediante el apoyo para la institucionalización y el mantener conversaciones con Crédito Público, para que las asignaciones financieras requeridas sean otorgadas.

Con base a lo anterior, el cuadro presentado deberá quedar así:

Componente	Productos, acciones y/o servicios que deberán ser sostenibles	Requerimiento Anual (US\$ )	Por cuantos años
1	Prevención	200,000.0	5
2	Rehabilitación y Mitigación (Mantenimiento)	1,000,000.0	5

Para **2.3.2.2. Análisis de sostenibilidad**, la puntuación expuesta refleja los alcances obtenidos por MICIVI y CONRED, no así para MAGA ya que la debilidad observada respecto a la institucionalización del Proyecto no permite mejorar los índices mostrados.

Para el MAGA la amenaza si existe, ya que la actual crisis fiscal por la que el gobierno central atraviesa, así como las fluctuaciones de recursos financieros existentes para realizar gastos de inversión puede causar que los recursos necesarios no sean asignados. Por otra parte el MAGA con los resultados del Proyecto debe constituir una Unidad Permanente dentro de su organigrama, para lo cual se debe resolver la problemática de tipo interna que esto representa para el MAGA y para lo mismo se propone: Presentar dentro de un término de 60 días un Plan de Sostenibilidad que contenga como mínimo las acciones necesarias para el desarrollo de la sostenibilidad del Proyecto dentro del MAGA, los actores/responsables del quehacer y los recursos necesarios. Este plan debería ser presentado al Despacho Superior y Asesoría Legal del MAGA, así como a Crédito Público del MINFIN.

Parte de las acciones que se desarrollen, una vez el Plan mencionado se ejecute, es respecto a que integrar una Comisión Interinstitucional de orden funcional conformada por MAGA, MICIVI, CONRED e INSIVUMEH, mediante la cual se realicen acciones compartidas de prevención y mitigación que no tenga un costo adicional al ya mencionado, la cual deberá integrarse con personal técnico que cuente con el apoyo político de las instituciones.

Para **2.3.2.5 Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas)**, al respecto el MAGA tiene como propuesta la venta de los materiales por el Laboratorio SIG, como una forma de hacerse de fondos para reinversión.

Para **2.3.2.7 Plan de Sostenibilidad**, de acuerdo con lo expresado en el numeral 2.3.2.3, el Plan se deberá presentar hasta el 30 de mayo 2,004, para efectos de obtener presupuesto para el año 2,005.

Los puntos de discusión para **2.4 Desempeño del Ejecutor**, lo constituyeron:

**2.4.1 Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas**, se destaca el numeral 5 del cuadro correspondiente **Capacidad gerencial**, ya que esta no fue muy efectiva debido a los cambios ocurridos en la alta gerencia de las instituciones.

Para **2.4.2 Lecciones aprendidas** ., se considera que una de las principales acciones a desarrollar por la Comisión Interinstitucional, mencionada en el numeral 2.3.2.3 es referente a generar Manuales de Funcionamiento y Operación que permita a las UEP capacitarse previamente a realizar acciones de proyectos futuros.

**Participantes:**

Clarice Zilberman, BID

Sergio Navas, DGC

José Salvatierra, DGC

Juan Carlos Marengo, Asesor Despacho Agricultura

Axel , UPCEF-MAGA

Rudy Vásquez, UPGGR – MAGA

Rafael López, UPGGR - MAGA

**PRIMERA AYUDA MEMORIA  
PROGRAMA DE EMERGENCIA POR DESASTRES NATURALES  
PRESTAMO BID 1147/OC-GU**

**INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO  
24 DE MARZO DE 2004**

**INTRODUCCION:**

La Sra. Clarice Zilberman Especialista en Infraestructura del Banco Interamericano de Desarrollo, agradece la presencia de los participantes y principia por hacer una descripción exhaustiva de lo que significa el documento Project Completion Report -PCR-, indicando que, debido al cambio en los modelos de presentación de dicho informe y considerando las distintas actividades de cada uno de los participantes, el taller de Terminación del Proyecto se desarrollará en sesiones de no más de 2 horas, iniciando el día de hoy con la primera parte.

**ANALISIS DE RESULTADOS:**

- El MAGA considera conveniente que en el futuro se realicen cambios en la matriz del Marco Lógico original del préstamo, la cual fue elaborada con un modelo del G.T.Z. y que debe orientarse al modelo del BID.
- En la parte de Evaluación participativa del proyecto se evidencian los resultados obtenidos en cada uno de los componentes del préstamo
- En el capítulo 2.1.1. componente 1. El MAGA indica que en lo relacionado al cumplimiento de los indicadores, ellos realizaron incluso actividades que no están indicadas en estos ya que se realizaron estudios de cuencas los cuales son de suma importancia y no estaban previstos originalmente. Como sugerencia para el futuro, deberán incluirse elementos como estos para efectuar una correcta planificación en la utilización de recursos en momentos de emergencia.
- En términos generales y como reflejo del comprometimiento de los recursos se considera que existió una buena ejecución de las Unidades Ejecutoras, como consecuencia se obtuvo un impacto positivo en el total de la población afectada ante la situación de emergencia.
- La situación anterior se aplica a los primeros dos años de ejecución del préstamo, ya que con el saldo remanente se ejecutaron actividades que ocasionaron desembolsos más espaciados, dichas actividades también fueron de carácter emergencial y las mismas fueron provocadas por efectos de fenómenos naturales no previstos.
- Por lo anteriormente expuesto se considera que en términos generales el programa tuvo un buen desempeño, y se superaron las expectativas originalmente planteadas.

En lo relacionado al cuestionario planteado en la **Guía para la Evaluación Participativa del Proyecto** se obtuvieron las siguientes respuestas:

1. ¿Cuáles fueron los resultados del proyecto de acuerdo a los indicadores de desempeño incorporados en el diseño, la información de línea de base recolectada y el sistema de seguimiento establecido?

No se siguió el diseño del Marco Lógico original, no obstante esto, adaptando al nuevo diseño los indicadores de desempeño, se puede deducir que los resultados fueron beneficiosos para la población afectada por el fenómeno natural.

Por las características emergenciales de la operación a ejecutar, no hubo línea de base recolectada, ni se diseñó, ni se llevó a cabo un sistema de seguimiento.

2. ¿Tuvo la lógica del proyecto un claro vínculo entre insumos, actividades, productos y resultados?

Debido a que originalmente el programa de emergencia serviría para la atención de los efectos del fenómeno del niño y la tormenta tropical Javier, y el cual fue modificado en el proceso de aprobación por el apareamiento del huracán MITCH, se considera que no existe lógica entre el diseño original del proyecto y los resultados.

3. ¿Se ejecutó el diseño del proyecto de acuerdo a como se planeó? ¿No fue factible? ¿Por qué? ¿Se mantuvo vigente la factibilidad y viabilidad del diseño original o hubieron cambios sustantivos? ¿Por qué?

Hubo cambios significativos en el diseño del proyecto ya que al momento de ser castigados por el huracán MITCH, se elaboró un inventario de daños causados por el mismo, que obligó a atender con carácter emergente las situaciones prioritarias.

Igualmente se efectuaron cambios desde el inicio en el sistema de operación del Comité de Autorización creado para atender la operación del proyecto, ya que, lo que originalmente estaba considerado fue modificado asignando cantidades específicas para cada institución involucrada, lo cual al final, se considera que fue una decisión acertada.

4. ¿Cuán estable y homogénea ha llegado a ser la ejecución a través del tiempo y, si fuera aplicable, el proyecto podría ser replicado en diferentes lugares o áreas geográficas del proyecto?

En situaciones similares de Emergencia lo actuado por la DGC y CONRED pueden ser aplicables y los estudios de otras cuencas por parte del MAGA, a excepción del sistema de información generado por el MAGA la cual no podría ser replicada, a menos que se trate de una actualización de datos para las bases de información creadas.

5. ¿En qué medida se puede reproducir el proyecto en otros lugares o bajo diferentes circunstancias? ¿Por qué? ¿Qué aspectos de la ejecución fueron solamente específicos al contexto del proyecto? ¿Qué aspectos son posibles de generalizar? ¿Por qué?

Bajo condiciones de No Emergencia no se puede reproducir el proyecto, debido a las condiciones particulares de la emergencia provocada por el huracán MITCH.

Todos los aspectos se pueden generalizar, siempre que los mismos sean en condiciones similares.

6. ¿Qué clase de intervenciones o servicios otorgados por el proyecto deberían continuar después de que termine el financiamiento del Banco para este proyecto? ¿Por qué?

En lo relacionado al MAGA, de hecho se ha contado con financiamiento adicional para consolidar lo iniciado en el programa en mención.

Para el Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, CIE- se considera que debe mantenerse el fortalecimiento a las zonas viales, en lo que a adquisición y reparación de maquinaria se refiere, esto con el fin de proveerles autonomía para la atención de emergencias en la infraestructura vial y en la protección de márgenes fluviales.

7. ¿Qué se ha aprendido con la ejecución de este proyecto específico que pudiera servir para proyectos similares en ese organismo Ejecutor particular, sector, país o en cualquier otra experiencia?

Importante resaltar el apoyo político proporcionado a niveles superiores, así como también la colaboración de las comunidades atendidas.

Otros aspectos importantes fueron: la coordinación Interinstitucional que se logró debido a la emergencia, así como la capacidad del Banco y del Gobierno para la tramitación y aprobación de este préstamo, autorizando además el BID el uso de los procedimientos ágiles para efectuar contrataciones y adquisiciones y permitir contratar instituciones para un mejor desempeño.

Una efectiva coordinación interinstitucional para la articulación del Plan de 100 días.

Se estima importante el conocer las experiencias de otros países que sufrieron este fenómeno para de una forma comparativa e imparcial establecer la calidad de los resultados obtenidos.

#### PARTICIPANTES:

- 1.- Clarice Zilberman, Especialista en Infraestructura, BID
- 2.- Sr. Guillermo Moreno Viceministro CIV
- 3.- Lic. Juan Carlos Marengo, Viceministro MAGA
- 4.- Acxel De León, UPCEF, MAGA
- 5.- Miguel Duro, UPGGR, MAGA
- 6.- Rudy Vásquez, UPGGR, MAGA
- 7.- Rafael López, UPGGR, MAGA
- 8.- Licda. Ninette de Barillas, UCP, MFP
- 9.- Luis Javier Ortiz Jerez, DCP, MFP
- 10.- Jerson Makepeace, DCP, MFP
- 11.- Sergio E. Navas, DGC
- 12.- José A. Salvatierra.

**SEGUNDA AYUDA MEMORIA  
PROGRAMA DE EMERGENCIA POR DESASTRES NATURALES  
PRESTAMO BID 1147/OC-GU**

***Informe de Terminación de Proyecto***

31 de Marzo 2,004

**Presentación**

La Sra. Zilberman, ofreció la bienvenida a los presentes y agradeció al Ing. Navas el haber elaborado el documento de memoria de la primera reunión, realizada en la fecha 24 de marzo 2,004. Este documento fue repartido a los presentes, posteriormente se inició la presentación del tema correspondiente al día de la fecha.

Desarrollo de los puntos a tratar:

**Sostenibilidad**

Todo lo escrito, contenido dentro de los subnumerales correspondientes al numeral **2.3.1 Desarrollo Institucional/Organizacional –DIO–**, fueron aprobados por los presentes sin discusión alguna; ya que se consideró que lo expuesto refleja la realidad respecto a las acciones y el Desarrollo Institucional / Organizacional de las instituciones participantes en el Proyecto.

Para el numeral **2.3.2 Sostenibilidad del Proyecto**, los puntos de discusión y aclaración lo constituyen los siguientes:

Para el numeral 2.3.2.1 Alcance de la sostenibilidad del proyecto, se discutió que: a) El MICIVI tiene apoyos para la sostenibilidad de los productos del Proyecto mediante la actividad que desarrolla COVIAL, que tiene apoyos directos de BID y BM; b) CONRED tiene recursos asignados y c) MAGA tiene deficiencias en la asignación presupuestaria por medio de la cual la temática de Prevención pueda mantenerse viable. Al respecto del MAGA los funcionarios a cargo expresaron que se ha implementado un proceso para institucionalizar plenamente el Proyecto, mediante constituirlo en una Unidad de tipo



permanente y que la estimación para el funcionamiento de la misma está en alrededor de US\$ 200,000/año. La Sra. Zilberman expuso que esta situación debe manejarse en 2 vías, mediante el apoyo para la institucionalización y el mantener conversaciones con Crédito Público, para que las asignaciones financieras requeridas sean otorgadas.

Con base a lo anterior, el cuadro presentado deberá quedar así:

Componente	Productos, acciones y/o servicios que deberán ser sostenibles	Requerimiento Anual (US\$ )	Por cuantos años
1	Prevención	200,000.0	5
2	Rehabilitación y Mitigación (Mantenimiento)	1,000,000.0	5

Para **2.3.2.2. Análisis de sostenibilidad**, la puntuación expuesta refleja los alcances obtenidos por MICIVI y CONRED, no así para MAGA ya que la debilidad observada respecto a la institucionalización del Proyecto no permite mejorar los índices mostrados.

Para el MAGA la amenaza si existe, ya que la actual crisis fiscal por la que el gobierno central atraviesa, así como las fluctuaciones de recursos financieros existentes para realizar gastos de inversión puede causar que los recursos necesarios no sean asignados. Por otra parte el MAGA con los resultados del Proyecto debe constituir una Unidad Permanente dentro de su organigrama, para lo cual se debe resolver la problemática de tipo interna que esto representa para el MAGA y para lo mismo se propone: Presentar dentro de un término de 60 días un Plan de Sostenibilidad que contenga como mínimo las acciones necesarias para el desarrollo de la sostenibilidad del Proyecto dentro del MAGA, los actores/responsables del quehacer y los recursos necesarios. Este plan debería ser presentado al Despacho Superior y Asesoría Legal del MAGA, así como a Crédito Público del MINFIN.

Parte de las acciones que se desarrollen, una vez el Plan mencionado se ejecute, es respecto a que integrar una Comisión Interinstitucional de orden funcional conformada por MAGA, MICIVI, CONRED e INSIVUMEH, mediante la cual se realicen acciones compartidas de prevención y mitigación que no tenga un costo adicional al ya mencionado, la cual deberá integrarse con personal técnico que cuente con el apoyo político de las instituciones.

Para **2.3.2.5 Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas)**, al respecto el MAGA tiene como propuesta la venta de los materiales por el Laboratorio SIG, como una forma de hacerse de fondos para reinversión.

Para **2.3.2.7 Plan de Sostenibilidad**, de acuerdo con lo expresado en el numeral 2.3.2.3, el Plan se deberá presentar hasta el 30 de mayo 2,004, para efectos de obtener presupuesto para el año 2,005.

Los puntos de discusión para **2.4 Desempeño del Ejecutor**, lo constituyeron:

**2.4.1 Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas**, se destaca el numeral 5 del cuadro correspondiente **Capacidad gerencial**, ya que esta no fue muy efectiva debido a los cambios ocurridos en la alta gerencia de las instituciones.

Para **2.4.2 Lecciones aprendidas** , se considera que una de las principales acciones a desarrollar por la Comisión Interinstitucional, mencionada en el numeral 2.3.2.3 es referente a generar Manuales de Funcionamiento y Operación que permita a las UEP capacitarse previamente a realizar acciones de proyectos futuros.

**Participantes:**

Clarice Zilberman, BID

Sergio Navas, DGC

José Salvatierra, DGC

Juan Carlos Marengo, Asesor Despacho Agricultura

Axel , UPCEF-MAGA

Rudy Vásquez, UPGGR – MAGA

Rafael López, UPGGR - MAGA