



Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del Proyecto: Proyecto Paz y Convivencia para los Municipios del Valle de Sula.

País: República de Honduras

Sector/Subsector: Modernización del Estado

Equipo de Proyecto Original: Juana Salazar (RE2/SC2), Jefe de Equipo; Fernando Costa (RE2/SC2); Karelía Villa (RES2/SC2); Miguel Manzi (COF/CHO); Carine Escoffier (COF/CHO); Carlos Pineda (RE2/EN2); Eduardo Rodal (SDS/ICT); Maristella Aldana y Diego Buchara (LEG); Soraya Otero (RE2/SC2); Andrew Morrison (SDS); Isabel Licha (INDES); y Aída Gómez (RE2/SC2).

Número de Proyecto: HO0205

Número de Préstamo: 1123/SF – HO

Fecha del QRR: 30 de abril 2012

Fecha de Aprobación Final del PCR: 30 de agosto 2012

PCR Equipo: María J. Jarquín (IFD/ICS), Jefe de Equipo; Joel Korn (IFD/ICS); Juan Carlos Martell (FMP/CHO); Nalda Morales (FMP/CHO); Elán Tábor (CID/CHO); César Rivera (Consultor); Xiomara Hernández (Consultora IFD/ICS); y Luz Melody Ladrón de Guevara (IFD/ICS).



Índice

I. INFORMACIÓN BÁSICA	4
II. EL PROYECTO.....	4
A. CONTEXTO DEL PROYECTO.....	5
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	5
<i>i. Objetivo(s) del Desarrollo.....</i>	<i>5</i>
<i>ii. Componentes.....</i>	<i>5</i>
III. RESULTADOS	5
A. EFECTOS DIRECTOS	5
B. EXTERNALIDADES	7
C. PRODUCTOS.....	8
D. COSTOS DEL PROYECTO	11
IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	11
A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS.....	11
B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA	12
C. DESEMPEÑO DEL BANCO.....	12
V. SOSTENIBILIDAD	13
A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS.....	13
B. RIESGOS POTENCIALES	13
C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL	13
VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	14
A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS	14
B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN Ex-POST	14
VII. LECCIONES APRENDIDAS.....	14

Anexos



Abreviaturas y Acrónimos

AID	Agencia para el Desarrollo Internacional
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CDRPC	Comité Directivo Regional de Paz y Convivencia
CMPC	Comité Municipal de Paz y Convivencia
DIEM	Dirección de Investigaciones y Estadísticas Municipales
DISEPROFAM	División Regional de Servicios de Protección de la Familia
GOH	Gobierno de Honduras
IHNFA	Instituto Hondureño de la Niñez y la Familia
MSPS	Municipalidad de San Pedro Sula
PN	Policía Nacional
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
OPC	Oficina Paz y Convivencia – Unidad Ejecutora del Proyecto
SPS	San Pedro Sula
SISC	Sistema Integrado de Información de Seguridad Ciudadana



I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)

NO. PROYECTO: HO0205

TÍTULO: Seguridad Ciudadana Valle del Sula

Prestatario: República de Honduras

Agencia ejecutora (AE): Municipalidad de San Pedro Sula (MSPS) a través de su Oficina de Paz y Convivencia (OPC)

Fecha aprobación Directorio: marzo 12, 2003

Fecha efectividad contrato préstamo: agosto 7, 2003

Fecha elegibilidad primer desembolso: noviembre 14, 2003

Préstamo(s): 1123/SF – HO

Sector: Inversión Social

Meses en ejecución

* **desde aprobación:** 107.5 meses

* **desde efectividad del contrato:** 99.75 meses

Instrumento de préstamo: Préstamo de Inversión

Períodos de desembolso

Fecha original desembolso final: agosto 07, 2008

Fecha actual desembolso final: noviembre 30, 2011

Extensión acumulativa (meses): 39.75 meses

Extensión especial (meses): N/A

Monto préstamo(s)

* **Monto original:** USD\$20,000,000.00

* **Monto actual:** USD\$14,000,000.00

* **Pari Passu (si aplica):** N/A

Desembolsos

Monto a la fecha: \$13,909,755.07 (99.36%)

Costo Total del Proyecto (Estimado Original): US\$20,000,000.00

Redireccionamiento

Este proyecto:

- ¿Recibió fondos de otro proyecto?

☐

- ¿Envío fondos a otro proyecto?

☒

- N/A

☐

De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto
1123/SF-HO	1123/SF-HO-1	USD\$6,000,000.00

* *Monto actual (ajustado para redireccionamiento)*

Reducción de Pobreza (PTI): Si/No

Equidad Social (SEQ): Si/No

Clasificación ambiental: C

En estado de "Alerta"

Está el proyecto "en alerta" por PAIS: Si/No

De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS): N/A

Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica): N/A

Resumen de la Clasificación de Desempeño

OD	<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input type="checkbox"/> Probable (S)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input checked="" type="checkbox"/> Improbable (MI)
PI	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SO	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

II. El Proyecto



a. Contexto del Proyecto

En 2000, Honduras reflejaba una tasa de homicidios superior a los 60 por cien mil habitantes y en la Región del Valle de Sula (RVS) era de 107. Al inicio del Proyecto se estimaban 141 pandillas juveniles operando sólo en San Pedro Sula (SPS), con participación de aproximadamente 10,800 jóvenes, equivalentes a 36% de los 30,000 miembros de pandillas a nivel nacional. Hoy en día, parte importante del incremento de homicidios está vinculado a la rivalidad entre estas pandillas, y a "ajuste de cuentas" y "depuraciones internas". Por otra parte, dichas pandillas han pasado a convertirse en novedosas expresiones de criminalidad organizada.

En abril 2003, el Gobierno de Honduras suscribió con el BID el Contrato de Préstamo 1123/SF-HO para financiar la ejecución del Proyecto de Seguridad Ciudadana en el Valle de Sula, por un monto de US\$20 millones. En el 2008, ante la baja ejecución del proyecto y la necesidad de atender una situación de emergencia en el país, se recortaron y re-asignaron US\$6.0 millones a otra operación; afectándose el alcance originalmente previsto de todos los componentes del proyecto. El Proyecto se diseñó bajo un enfoque preventivo e integral de la seguridad ciudadana, trabajando en el fortalecimiento de las entidades encargadas de la seguridad ciudadana; la implementación de actividades de prevención que aglutinaban a diferentes sectores de la sociedad; la promoción de la participación comunitaria y la generación de oportunidades para jóvenes dentro de los grupos meta del Proyecto: (a) Población vulnerable; (b) Población en riesgo (jóvenes en pandillas juveniles, y que sufren de maltrato intrafamiliar); y (c) Población de menores infractores.

b. Descripción del Proyecto

i. Objetivo(s) del Desarrollo

El objetivo del Proyecto era mejorar los niveles de paz, convivencia y seguridad ciudadana en la RVS mediante acciones integradas de prevención de la violencia y fortalecimiento de las instituciones de seguridad y promoción del desarrollo humano. Los objetivos específicos fueron: (i) reducir los niveles de violencia social; (ii) aumentar los niveles de inclusión social de los jóvenes; (iii) mejorar la eficacia de las instituciones a cargo de la seguridad ciudadana y de la protección de menores y jóvenes; y (iv) fortalecer la organización comunitaria para mejorar la convivencia y seguridad ciudadana de sus municipalidades.

ii. Componentes

- I. Fortalecimiento institucional: (a) Municipalidades fortalecidas y comunidades motivadas trabajan solidariamente a favor de la Prevención de la Violencia y Convivencia Pacífica de la RVS; y (b) procesos de la toma de decisiones en Seguridad y Convivencia fortalecidos mediante un Sistema de Información.
- II. Prevención de violencia y delincuencia juvenil. (a) Fortalecimiento de discernimiento de jóvenes frente a la violencia y de la motivación a permanecer en el sistema educativo; (b) mayor oferta de oportunidades recreativas para el uso del tiempo libre de jóvenes; (c) mayor atención de autoridades a los problemas de padres y jóvenes; (d) fortalecimiento de autoestima y rendimiento académico de jóvenes en riesgo.
- III. Apoyo al Proyecto Preventivo de la Policía en la RVS: (a) Fortalecimiento de la Policía Comunitaria; (b) mejor identificación de los casos violencia intra-familiar y de la calidad del servicio a las víctimas; y (c) fortalecimiento de los Sistemas Externos de Control y Rendición de Cuentas del desempeño policial.
- IV. Comunicación social: Fortalecimiento de valores de convivencia pacífica en los jóvenes de la RVS e incremento en la percepción de seguridad.

III. Resultados

a. Efectos Directos

LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)

Objetivos de Desarrollo (s): Mejorar los Niveles de Paz, Convivencia y Seguridad Ciudadana.

**Propósito 1: Fortalecer la seguridad ciudadana**

Clasificación: Improbable (MI)

Indicadores Claves de Efectos Directos

<u>Efectos Directos Planeados:</u>	<u>Efectos Directos Logrados</u>
<p>(1.1) Al fin del Proyecto, la tasa de homicidios cometidos por jóvenes entre 12-25 años, en los municipios de mayor vulnerabilidad, reducida al menos en 30%.</p> <p><u>Línea de Base:</u> (1.1) 12.3% (percepción al inicio del Proyecto según la Línea de Base elaborada por MERCAPLAN)</p> <p><u>Intermedia:</u> No se realizó.</p> <p><u>Término del Proyecto:</u> No se obtuvo.</p>	<p>(1.1) El dato de línea de base corresponde a la percepción de la edad de los homicidas entre 15 y 21 años. No se pudo obtener información sustancial de la Policía Nacional (PN) o de los Juzgados respecto al número de homicidas menores de edad al inicio, durante y al final del Proyecto.</p>

Propósito 2: Niveles de inclusión social de los jóvenes aumentados.

Clasificación: Improbable (MI)

Indicadores Claves de Efectos Directos

<u>Efectos Directos Planeados:</u>	<u>Efectos Directos Logrados</u>
<p>(2.1) Al fin del Proyecto, la proporción de los jóvenes entre 12 y 15 años a involucrarse en actividades violentas y de alto riesgo disminuida en al menos un 50%.</p> <p>(2.2) Al fin del Proyecto, al menos 60% de los jóvenes en riesgo son beneficiarios de la educación y la atención integral aumenta sus aspiraciones de progreso.</p> <p><u>Línea de Base:</u> (2.1a) 12% fuera del sistema escolar; (2.1b) 5.8% de los no escolarizados tiene empleo; y (2.2) no se estableció.</p> <p><u>Intermedia:</u> No se realizó.</p> <p><u>Término del Proyecto:</u> No se pudo establecer.</p>	<p>(2.1) Los datos de la línea de base corresponden a percepciones que no se pudieron cotejar al final del Proyecto. No se crearon los centros que estaban previstos.</p> <p>(2.2) Al no crearse los centros que estaban previstos, no se pudo establecer el efecto de otras acciones. El indicador se refiere a una encuesta de percepción que no se llevó a cabo ni para la línea de base ni para el resultado final.</p>

Propósito 3: Confianza ciudadana en las instituciones públicas fortalecidas.

Clasificación: Improbable (MI)

Indicadores Claves de Efectos Directos

<u>Efectos Directos Planeados:</u>	<u>Efectos Directos Logrados</u>
<p>(3.1) Al fin del Proyecto, las denuncias de abusos de autoridad y reclamos ciudadanos en instituciones públicas reducidos al menos en un 50%.</p> <p>(3.2) Al fin del Proyecto, las denuncias de casos de violencia intrafamiliar en la RVS aumentados en un 30%.</p> <p><u>Línea de Base:</u> (3.1) Los jóvenes dieron 2.9 de calificación - en escala de 1 a 5 - a su confianza en la PN; (3.2) 8.6% recuerda que su madre fue golpeada</p> <p><u>Intermedia:</u> No se realizó.</p> <p><u>Término del Proyecto:</u> No se pudo establecer.</p>	<p>(3.1) No se realizó seguimiento a la Línea de Base. En 2005, del total de denuncias contra la PN, 40.8% fue por abuso de autoridad y 26.4% por lesiones. En 2010, 52% por abuso de autoridad y 14% por lesiones. Aunque estos datos reflejan alzas en la frecuencia de denuncias no se podría establecer si obedece a una mayor confianza en la institución. El aumento o la disminución de denuncias pueden ser interpretados de varias maneras, inclusive de forma contradictoria.</p> <p>3.2 La Línea de Base corresponde a un estudio de percepción según el cual 8.6% de los jóvenes recordaba que su madre fue golpeada alguna vez. La encuesta de victimización del PNUD (2011) señala que 5% de las parejas reconoce que resuelven sus conflictos de forma violenta y con golpes; 15.5% afirman que le han gritado a su pareja y 6.6% reconoce que le ha</p>



		pegado. No fue posible hacer comparaciones.
Propósito 4: Participación comunitaria fortalecida. Clasificación: Improbable (MI)		
Indicadores Claves de Efectos Directos		
<u>Efectos Directos Planeados</u>	<u>Efectos Directos Logrados</u>	
(4.1) Al finalizar el Proyecto la participación ciudadana en Comités Municipales de Paz y Convivencia (CMPC) sea representada al menos en un 40% en la RVS. (4.2) Al finalizar el Proyecto un 60% de los residentes de los barrios encuestados perciben mejores relaciones de convivencia como consecuencia de las mayores oportunidades recreativas y de participación comunitaria. <u>Línea de Base:</u> (4.1) No existen CMPC; (4.2) 43% forma parte de alguna asociación en la comunidad. <u>Intermedia:</u> No se realizó. <u>Término del Proyecto:</u> Existen 17 CMPC.	(4.1) En 2004 la participación ciudadana en temas de prevención de violencia ocurría de forma espontánea, en barrios y comunidades. El proyecto facilitó la participación ciudadana a través de 17 CMPC; instancias que fueron cualificadas en virtud de las asesorías técnicas y otro tipo de herramientas de planificación y gestión provistas por la OPC. Al cierre del Proyecto, todas las municipalidades mantienen CMPC activos. No se tiene datos de porcentaje de representación. (4.2) A partir de información cualitativa, de entrevistas a actores claves, se constató los beneficios en términos de integración, espacios y ocasiones para la convivencia comunitaria por efecto de la de las instalaciones entregadas por el Proyecto.	
Reformulación. [<input checked="" type="checkbox"/>] N/A		
Reajuste ISDP: indicar si y cuándo el ISDP fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio. [<input checked="" type="checkbox"/>] N/A		
Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD): [] Muy Probable(MP) [] Probable (S) [] Poco Probable (PP) [x] Improbable (MI)		
Justifique brevemente la clasificación basada en el grado de cumplimiento de las metas planeadas, explicando las diferencias entre los efectos directos planeados y los logrados, así como otros factores relevantes. Indicar referencias sobre la evidencia que respalda dichos resultados. La clasificación de improbable (MI) fue madurada en razón a un conjunto de circunstancias adversas que determinaron el desarrollo del Proyecto cuyas expresiones principales, sin ser las únicas, pueden acotarse a las siguientes: - En general, ausencia de información de base, intermedia y final del proyecto. Al momento de la evaluación final del proyecto, la OPC no disponía de la información necesaria para completar la Línea de Base y toda la información suficiente para determinar el alcance actual del Proyecto y sus intervenciones. Esto se explica, en parte, por dificultades experimentadas con la Unidad Ejecutora del Proyecto, es decir, la OPC, que mostró - a lo largo de la vida del proyecto (aunque con mejoras notorias hacia el final) - dificultades técnicas y de seguimiento del proyecto. Es posible, entonces, que el Proyecto haya producido más y mejores resultados, como también es posible que haya producido menos y peores. El punto sustantivo es que no se pudo hacer una comparación entre los efectos planeados y los que, finalmente, se consiguieron. - El objetivo de mejorar los niveles de paz y convivencia es posible que siempre hubiese sido inalcanzable desde la intervención propuesta. En el mismo sentido, algunos de los propósitos y sus respectivos indicadores se relacionan más (por lógica y por alcance global) con un Plan de Gobierno y, en este caso, guardan poca relación con las acotaciones del Proyecto evaluado. Para el 2000, Honduras registraba una tasa de homicidios superior a los 60 por cien mil habitantes y en la RVS la tasa subía a 107. Pese a los esfuerzos realizados, la situación y los indicadores se han deteriorado tanto a nivel nacional como en la RVS. En el 2010, según Informe del PNUD, la tasa de homicidio en la RVS fue de 92. Por otra parte, aunque no fue posible tener datos sustanciales durante el ejercicio de la presente evaluación sí se tiene la suficiente información testimonial respecto al agravamiento de la situación de las pandillas juveniles o maras. La comisión y el alza de los homicidios están directamente vinculadas a la rivalidad que existe entre ellas, así como a los mecanismos de "ajuste de cuentas" y "depuraciones internas". Estas pandillas han pasado, aunque algunos no lo admiten, a convertirse en novedosas expresiones de criminalidad organizada. Sus estamentos, objetivos, estructura organizacional, y sus métodos de costearse la vida están directamente vinculados a la comisión de hechos delictivos.		
Estrategia de País: Apuesta a que el proyecto contribuiría a los objetivos de la estrategia en el sector, particularmente en lo que refiere a la consolidación de la participación democrática y la complementariedad del Estado y la sociedad civil, fomentado la convivencia y la seguridad ciudadana. Más allá de los CMPC, no se encontró evidencia de haber contribuido a ello.		

b. Externalidades

En base a lo observado y discutido con gestores y beneficiarios se identificaron las siguientes externalidad positivas relevantes:



- **Aprendizaje en gestión de proyectos.** A partir del conocimiento adquirido por el Proyecto, la Municipalidad de San Pedro Sula (MSPS) ha expresado que orientará de forma muy diferente, en términos de gestión y control, cualquier otra iniciativa futura. Se puede decir, entonces, que ha ocurrido lo más parecido a un efecto de "fortalecimiento institucional" de la MSPS que no estaba planificado formalmente en el Proyecto.
- **Posibilidades pedagógicas para el diseño y ejecución de proyectos futuros.** A partir del Proyecto se generaron una serie de condiciones que obligaron a todas las partes a revisar procedimientos internos, mecanismos y otras disposiciones que aseguraran el desarrollo de los Proyecto dentro de parámetros deseables. Parte de las situaciones coyunturales refieren a la crisis política que vivió el país en 2009 y que conllevó a un esfuerzo sin precedentes de acercamiento y conocimiento recíproco entre las partes involucradas (titulares y equipos técnicos de la MSPS, Presidencia de la República y del mismo Banco) a partir de esfuerzos extraordinarios de comprensión, flexibilidad, nuevas metodologías de diálogo y trabajo, compromisos, y de un claro enfoque de responsabilidades compartidas a fin de restablecer la ejecución del proyecto. Todos los actores involucrados tuvieron que ser más creativos y trabajar en equipo. Todo esto está siendo documentado en un estudio de caso.

c. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)			
Componentes (Productos)		Indicadores Claves del Producto	
Componente 1: Fortalecimiento institucional.			
<u>Productos Planeados</u>			
1.1. Las 17 municipalidades usan metodologías e implantan procedimientos y sistemas de gestión entregados por el Proyecto y miembros de la comunidad, patronatos y jóvenes, participan de forma más formal y efectiva.		1.1. Al momento de arranque del Proyecto las municipalidades no contaban con instancias locales, de amplia participación local y ciudadana, orientadas a trabajar en el tema de prevención de violencia.	
1.2. Al finalizar el Proyecto 60% de los administradores y usuarios del Sistema de Información de Seguridad Ciudadana (SISC) manifiestan satisfacción con su operación y/o utilizan la información para investigación y toma de decisiones.		1.2. No existía Sistema de Información.	
Costo total Componente 1: US\$5,684,485.13		<u>Intermedia</u>	
Contrapartida: US\$ 953,288.35		No se tiene registro de meta y avance para ninguno de los productos.	
BID: US\$ 4,731,196.78		<u>Al término del Proyecto</u>	
Desembolso BID %: 99.51		1.1. Las capacitaciones involucraron hasta 7000 participantes, particularmente funcionarios, jóvenes y representantes de los patronatos comunales, así como miembros de otras organizaciones locales. No obstante, no se tienen mayores dispositivos de medición para conocer el impacto real de estos procesos de fortalecimiento.	
Clasificación: Poco Satisfactorio (PS)		1.2. Los procesos de toma de decisiones y la investigación en base a información no se han fortalecido, pese a que se tiene evidencia de la adquisición del equipo necesario para el montaje del SISC.	
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (sin aplica). [x] N/A			
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado [x] N/A			
[] Muy Satisfactorio (MS)		[] Satisfactorio (S)	
		[x] Poco Satisfactorio (PS)	
		[] Muy Insatisfactorio (MI)	



<p>Componente 2: Prevención de la violencia y delincuencia juvenil.</p> <p><u>Productos Planeados</u></p> <p>2.1. Al fin del Proyecto, al menos entre 50% y 70% de la población estudiantil encuestada percibe cambio favorable en actitudes y conductas frente a la violencia y sus factores detonantes y 40% manifiesta mayor motivación para permanecer en el sistema educativo.</p> <p>2.2. Al fin del Proyecto, los jóvenes entre 12- 25 años y las comunidades usan las instalaciones de integración social y fortalecen las relaciones de vecindad; y al menos 50% de los jóvenes entre 12- 18 años beneficiarios de la formación en fútbol perciben menor propensión a involucrarse en violencia y actividades de alto riesgo.</p> <p>2.3. El 50% de casos atendidos en el Centro Comunitario de Prevención de la Violencia y Atención Juvenil tiene atención oportuna.</p> <p>2.4. El 80% de los jóvenes beneficiarios permanecen en el Centro Juvenil de Atención Integral de Jóvenes en Riesgo y Menores Infractores, y avanzan satisfactoriamente en su proceso de educación y valoración humana.</p> <p>Costo total Componente 2: US\$ 8,086,107.21 Contrapartida: US\$ 0.00 BID: US\$ 8,086,107.21 Desembolso BID %: 99.70</p> <p>Clasificación: Satisfactorio (S)</p>	<p><u>Línea de Base</u> 2.1., 2.2., 2.3 y 2.4. No se pudo determinar.</p> <p><u>Intermedia</u> 2.1., 2.2., 2.3 y 2.4. No se pudo determinar.</p> <p>En el 2010 se canceló la proyección de construir el Centro Juvenil de Atención Integral (CAI).</p> <p><u>Al Término del Proyecto</u> 2.1., 2.2., 2.3 y 2.4. La ponderación adecuada del alcance de este producto no pudo realizarse por la ausencia de información cuantitativa. No es posible cuantificar el número o porcentaje de jóvenes atendidos en los términos en los cuales fue redactado el indicador; pero sí se tiene información de la participación de la sociedad en varios espacios de integración social desarrollados con el proyecto.</p>	<p><u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u></p> <p>2.1., 2.2., 2.3., y 2.4. Hacia el final del Proyecto la OPC ha realizado inversiones para la rehabilitación de 153 instalaciones orientadas al uso del tiempo libre (el 70% de ellas fueron construcciones de un importante número de instalaciones socio comunitarias): canchas deportivas (123), bibliotecas (24) y casas de la cultura (6). Al momento del cierre del Proyecto el promedio estimado es de 2,800 beneficiarios por cada instalación deportiva. Así mismo, a diciembre 2011, las 6 Casas de la Cultura habían sido inauguradas y reportaban en los primeros meses de funcionamiento una asistencia arriba de las 14,000 personas que participaron en varias actividades culturales, educativas, sociales, de capacitación, musicales e informativas; y las 12 bibliotecas ya habían sido inauguradas y reportaban una asistencia de cerca de 3,000 ciudadanos en los primeros días de funcionamiento.</p> <p>La OPC, durante su última administración, en asocio con el Programa Alianza Joven Regional de USAID, impulsó el desarrolló (especialmente en lo referido al equipamiento) de 9 Centros de Alcance y desarrolló por su cuenta uno más para un total de 10. Cada Centro de Alcance, según la opinión de los responsables, atiende un promedio de 1,000 jóvenes cuyas edades oscilan entre los 12 y los 25 años. Según informes de la OPC, la población beneficiaria de éstos centros es de poco menos de 4,500 que se atienden con el apoyo de casi 200 voluntarios.</p> <p>La OPC, en coordinación con la Oficina de Obras Social de la Alcaldía de SPS, rehabilitó el Centro Amigos para Siempre, orientado a ofrecer atención a los hijos de madres involucradas en la prostitución; a la vez que mantiene trabajo específico de prevención de violencia en 9 comunidades de SPS.</p>	
<p>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). [<input checked="" type="checkbox"/>] N/A</p>			
<p>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado [<input checked="" type="checkbox"/>] N/A</p>			
<p>[<input type="checkbox"/>] Muy Satisfactorio (MS)</p>	<p>[<input checked="" type="checkbox"/>] Satisfactorio (S)</p>	<p>[<input type="checkbox"/>] Poco Satisfactorio (PS)</p>	<p>[<input type="checkbox"/>] Muy Insatisfactorio (MI)</p>



<p>Componente 3: Apoyo al Proyecto Preventivo de la Policía en la RVS.</p> <p><u>Productos Planeados</u></p> <p>3.1. Al finalizar el Proyecto, se detecta una mejora en los niveles de confianza de la comunidad en la Policía pues se reduce la percepción de inseguridad en las áreas de influencia del proyecto piloto.</p> <p>3.2. Al finalizar el Proyecto, son más transparentes los procedimientos y resultados del control disciplinario y de la eficacia policial.</p> <p>Costo total Componente 3: US\$ 177,321.37 Contrapartida: US\$ 0.00 BID: US\$ 177,321.37 Desembolso BID %: 100</p> <p>Clasificación: Satisfactorio (S)</p>	<p><u>Línea de Base</u> 3.1 y 3.2. No se tiene registro.</p> <p><u>Intermedia</u> 3.1. y 3.2. No se realizó evaluación.</p> <p>Aunque el Proyecto hizo avances importantes para la rehabilitación de cuatro postas policiales (Barco, Villanueva, Progreso y López Arellano) finalmente se descartó esta proyección de trabajo. Así mismo, la línea de trabajo con la División de Servicios Regionales de Protección de la Familia, aunque se hicieron intervenciones puntuales, no pudo desarrollarse como estaba previsto.</p> <p><u>Al término del Proyecto</u> 3.1 y 3.2. No se dispone de la información requerida para el cotejamiento de la situación inicial versus la final. Sin embargo, sí se ha tenido la documentación suficiente, especialmente de informes de actividades realizadas, que expresan el nivel de actividad que desarrolló el Proyecto en este componente. En el mismo sentido, y en virtud de una adecuada utilización del criterio de oportunidad, es importante señalar que el Proyecto impulsó y financió acciones que, pese a no estar contempladas inicialmente, suponen un apoyo importante en términos de mejoramiento de la seguridad ciudadana.</p>	<p><u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u></p> <p>En cuanto a acciones para incidir directamente en mejorar la percepción de inseguridad y aumentar la confianza en la PN, destaca la importante inversión que realizó la OPC para la ampliación del Centro de Operaciones y Respuesta de la Ciudad de SPS (Número de Emergencias 199). Siempre en esa línea, la OPC invirtió en la instalación de un Sistema de Cámaras de Vigilancia; el cual es operado por la PN y cubre las principales salidas y entradas que conducen a Puerto Cortés (norte) y Lima (oriente). A partir de la puesta en marcha de este Sistema, se ha logrado la disuasión de la ocurrencia de delitos y la captura de delinquentes. En este caso, la OPC gestionó el aporte de la empresa privada para asumir parte del mantenimiento.</p> <p>La OPC equipó y puso a funcionar el Sistema de Radio Comunicación Terrestre de la Policía Municipal, antes inexistente; lográndose aumentar la capacidad operativa y mejorar la función de comando y control.</p> <p>En cuanto a procedimientos, resaltar los siguientes productos: (i) Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos Preventivos de la PN; (ii) Programa de Formación (344 horas teóricas y prácticas directas en el campo); (iii) capacitación a 40 funcionarios policiales que hicieron las veces de "facilitadores"; y (iv) capacitación a 2400 funcionarios policiales y la realización de 80 talleres de trabajo.</p>
<p>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). <input checked="" type="checkbox"/> N/A</p>		
<p>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado. <input checked="" type="checkbox"/> N/A</p>		
<p><input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) <input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)</p>		
<p>Componente 4: Comunicación social.</p> <p><u>Productos Planeados</u></p> <p>4.1. Al concluir el Proyecto el conocimiento de los jóvenes sobre valores de convivencia pacífica es mayor.</p> <p>Costo total Componente 4: US\$206,914.39 Contrapartida: US\$ 0.00 BID: US\$ 206,914.39 Desembolso BID %: 100</p> <p>Clasificación: Satisfactorio (S)</p>	<p><u>Línea de Base</u> 4.1. No se tiene registro.</p> <p><u>Intermedia</u> 4.1. No se realizó la evaluación intermedia.</p> <p><u>Al Término del Proyecto</u> 4.1. No se pudo medir.</p>	<p><u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u></p> <p>Aunque no pueden plantear comparaciones, se registran productos que se concretan en: (i) Campaña "Viví en Buena Onda" para la promoción de las ventajas de ser joven. (ii) 2000 ejemplares del Boletín Anual de Paz y Convivencia.</p> <p>También se trabajó en la concientización y asunción de compromisos con cerca de 50 periodistas (grupos, talleres de reflexión y conversatorios técnicos) buscando que las notas de prensa y coberturas periodísticas del tema de la violencia fueran más mesurada y reflejaran lo positivo.</p>
<p>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales. <input checked="" type="checkbox"/> N/A</p>		
<p>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado <input checked="" type="checkbox"/> N/A</p>		
<p><input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) <input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)</p>		
<p>Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):</p>		
<p><input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) <input type="checkbox"/> Satisfactorio (S) <input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)</p>		



d. Costos del Proyecto

Componente	Costo Total del Proyecto – Planeado (millones de US\$) ¹			Costo Total del Proyecto - Actual (millones de US\$)			% Diferencia
	BID	Local	Total	BID	Local	Total	
Fortalecimiento institucional	3.623	1.692	5.315	4.731	0.977	5.708	0.393
Prevención social de la violencia y delincuencia juvenil	7.605	0.304	7.909	8.086		8.086	0.177
Apoyo al Proyecto de la Policía Comunitaria y Preventiva en la RVS	0.188		0.188	0.177		0.177	-0.011
Estrategia de comunicación y sensibilización social	0.200		0.200	0.207		0.207	0.007
Gastos financieros	0.626	0.204	0.830	0.597	0.519	1.116	0.286
Auditoría externa	0.060		0.060	0.114		0.114	0.054
Imprevistos	1.698		1.698	0.01		0.01	-1.688
Total	14.000	2.200	16.200	13.922	1.496	15.418	-0.782

Explique brevemente diferencias.

Ante la depresión tropical No. 16 (octubre 2008), el GOH concentró sus esfuerzos y recursos en enfrentar los impactos que dejaron las lluvias. Para entonces el préstamo tenía desembolsos por US\$7.3 millones y compromisos por 6.7 millones. Dada esta situación, el GOH re-direccionó US\$6 millones a la atención de la emergencia y reconstrucción de infraestructura vial; recortando el presupuesto del Proyecto de US\$20.0 millones a US\$14.0 millones. Este recorte implicó hacer ajustes en todos los componentes, sobre todo en fortalecimiento institucional y prevención que pasaron de US\$5.123 a US\$3.623 millones y de US\$11.105 a US\$7.605 millones. Junto con recursos del préstamo, pero no se ajustaron resultados esperados ni metas.

IV. Implementación del Proyecto

a. Análisis de los factores críticos

Uno de los factores más críticos refiere a la poca capacidad institucional de la MSPS. Aunque hacia el final del Proyecto este mostró mejora importante, existe evidencia de que le era posible manejar un proyecto con el nivel de complejidad del de "Paz y Convivencia", principalmente por debilidades en la calidad del recurso humano disponible, mecanismos de coordinación y de dirección estratégica intermunicipal, y enfoque estratégico ante la ausencia de una política nacional unificada, entre otros. Por otra parte, la discontinuidad de la dirección de la OPC, aunado a la virtual ausencia de control del Proyecto por parte de las autoridades, supuso un factor determinante para la vida del Proyecto. En la práctica cada director de la OPC le aportó un estilo demasiado personalizado a las intervenciones que se realizaban, en desmedro de la propia agenda e institucionalidad del Proyecto. El rol de las agencias tutoras también deben ser objeto de revisión. Sus mecanismos de control y de verificación no reaccionaron con la celeridad y contundencia del caso. Como agregado, la figura de la Asistencia Técnica Profesional se convirtió en un factor crítico para el desarrollo del Proyecto y no ha sido posible tener una lectura clara de si la disfuncionalidad puede referirse a las funciones y responsabilidades de esta figura o a la manera de entenderlas por parte de la profesional que las ejerció.

Otro factor crítico – de signo positivo - tiene que ver con el esfuerzo que se hizo al final del Proyecto. Luego del periodo de cerca de diez meses en el que el proyecto quedó suspendido (por la crisis política del país) y frente a la situación encontrada en marzo 2010, la OPC, Presidencia de la República y el Banco, tomaron la decisión de trabajar de forma estrecha para lograr un fin de actividades y cierre del proyecto ordenado, maximizando la entrega de productos y minimizando los riesgos para todas las partes. Se tomó la decisión de: no comprometer o ejecutar más fondos hasta que se tuviese información precisa del proyecto y sus compromisos al momento de finalizar la pausa en los desembolsos (marzo 2010); integración de un pequeño grupo técnico en la OPC que cumpliera con los perfiles financieros y de adquisiciones que recomienda el Banco; mayor supervisión y asistencias puntuales especializadas del Banco; elaboración por parte del ejecutor de un detallado Plan de Acción de Cierre acordado con el Banco; y seguimiento a éste mediante Fichas de Acción monitoreadas por la Presidencia de la República trimestralmente.

¹ Son los costos luego de la enmienda de 2008 que re-asignó recursos a la operación 1123/SF-HO-1.



El último factor crítico que se puede señalar se relaciona con el clima o percepción viciada que emanaba de las primeras gestiones del Proyecto. Este clima condicionó, a juicio de esta evaluación, todos los bien intencionados esfuerzos que pudieron haberse realizado para reconducir el Proyecto.

b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

La institucionalidad de la OPC tuvo que acomodarse a las perspectivas de 5 directores durante 4 gestiones edilicias, desde el diseño hasta el cierre del proyecto: Roberto Larios (1998-2002) - diseño; Oscar Kilgore (2002-2006) - período de baja ejecución; Rodolfo Padilla (2006-2009) - período de mayor generación de compromisos y de la pausa en los desembolsos; y Juan Carlos Zúñiga (2010-2014) - cierre del Proyecto. Es de suponer que cada alcalde planteaba sus propios lineamientos; lo que demandó márgenes de acomodamiento y conocimiento del Proyecto, y de generación de confianza; afectándose la necesaria continuidad del Proyecto. Otro factor que jugó en contra del buen desempeño del ejecutor fue la dificultad para reclutar y seleccionar personal suficientemente calificado para las tareas fiduciarias de monitoreo y evaluación.

La última gestión del proyecto tuvo la capacidad de ordenar el desarrollo y lograr un cierre adecuado del Proyecto: se lograron concluir los contratos (más de 50) que se encontraban en pausa, se concluyeron las obras de infraestructura (más de cien) que se habían iniciado más no concluido al momento del inicio de la pausa; y se lograron nuevos compromisos como la dotación de cámaras adicionales a Sistema de Vigilancia operando en la Policía Nacional en SPS. Esto favoreció el cumplimiento de la gran mayoría de productos previstos de entrega por el proyecto. A pesar de esto, la evaluación global de la OPC no puede ser positiva por las vicisitudes de los primeros años de su gestión.

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

c. Desempeño del Banco

Esta evaluación se basa en cuatro categorías: (i) asistencia técnica; (ii) tiempo de respuestas a las solicitudes y demandas de la OPC; (iii) flexibilidad del Banco para atender situaciones y demandas especiales; y (iv) capacidad de monitoreo y de atención de alertas tempranas; siendo la última categoría es la que resulta más comprometida.

Para la conclusión satisfactoria de actividades, el Proyecto requirió reforzado acompañamiento técnico, administrativo y político de todas las partes (ver IV.b.); para lo que el BID dispuso recursos humanos y financieros adicionales. Surge entonces la interrogante de por qué no se hizo un esfuerzo similar desde el inicio o a la luz de la evaluación intermedia. En alguna medida se hizo a mediados de 2008, contratando asistencia técnica para revisar los entregables a partir de un ejercicio de planificación estratégica (Bernardi, junio 2008). Sin embargo, la asistencia encontró significativas debilidades en el esquema de ejecución y se concentró por tanto en hacer recomendaciones para mejorar el mismo. De hecho, a partir de esto la OPC avanzó significativamente en comprometer recursos para la contratación y adquisición de un importante número de servicios, bienes y obras; sin embargo, no revisó ni actualizó el alcance y los resultados del proyecto, ni midió y re-dimensionó las metas intermedias de los indicadores de la Matriz de Resultados a pesar del significativo recorte de recursos.

También es importante reconocer el rol que jugó la contraparte del BID en este mismo periodo e inclusive, en la etapa en que se gestó la decisión de re-activar el Proyecto en 2010 al redoblar la labor de supervisión con diálogo constante, visitas periódicas y asistencia especializada de acompañamiento en áreas clave para la ejecución, como por ejemplo un entrenamiento financiero que se tradujo, entre otros, en informes de auditoría finalmente limpios.

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)



V. Sostenibilidad

b. Análisis de Factores Críticos

El desenvolvimiento del Proyecto inició en un contexto muy comprometido y que, con el tiempo, fue aumentando en intensidad y diversificación. Empero, luego de ocho años de ejecución del mismo no existe evidencia de que la MSPS cuente con las herramientas para afrontar las dificultades derivadas de la inseguridad y la delincuencia. Sin embargo, en el último período, la MSP ha hecho lo necesario para que algunas de sus unidades, especialmente la de Acción Social, Participación Ciudadana, CONVIDA y la Oficina de la Mujer, comiencen a trabajar temas de prevención de violencia. Dicho lo anterior, también debe entenderse que el problema de la violencia no se puede resolver sólo desde la plataforma municipal y menos aún sin la participación de las instancias de seguridad que tienen competencia directa en la materia. De ahí la importancia del nuevo Programa de Municipios Más Seguros, definido en la Política Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana (septiembre 2011) y que aspira al mejoramiento de la convivencia y la seguridad ciudadana en todos los municipios de Honduras, fortaleciendo el trabajo en equipo entre el gobierno nacional, las instituciones responsables de los temas de seguridad y justicia y las administraciones municipales del país.

La existencia de CMPC en 17 municipios del país constituye una buena base de partida para dicho programa, el cual parte con la conformación de Consejos Locales de Seguridad.

c. Riesgos Potenciales

Resulta clave para los efectos de la sostenibilidad, no perder la capacidad de interlocución y coordinación que la última gestión de la OPC ha logrado con el gobierno central y con los demás alcaldes. El recién lanzado Programa de Municipios Más Seguros ofrece la posibilidad de consolidar, sostener e incluso ampliar lo logrado con el proyecto; más aún cuando SPS está entre los 10 municipios priorizados por la Secretaría de Seguridad, en diálogo con la comunidad cooperante, para ser beneficiado en una primera fase. El BID recién aprobó un préstamo que incluye beneficio a al menos tres municipios bajo el programa en cuestión y el Banco Mundial está en diseño de préstamos para lo mismo.

d. Capacidad Institucional

En términos de sostenibilidad, la MSPS ha dispuesto que la OPC continuará funcionando para dar seguimiento a las principales iniciativas de seguridad que lidera la MSPS (ver sección V.a). En este caso, el esfuerzo final para activar el Sistema de Información Integrado debe ser clave a los propósitos de estimular la discusión técnica de los problemas, convocar a los tanques de pensamientos existentes, y avanzar en la elaboración de dos instrumentos básicos: (i) un diagnóstico consensuado respecto a los problemas de violencia en el que converjan las opiniones y perspectivas de los actores claves y; (ii) un plan municipal de prevención de violencia en el que se expliciten los compromisos de todas las instituciones que puedan aportar. Para el caso de la MSPS, su institucionalidad está llamada a tomar el rol de liderazgo.

La fuerza y dinamismo que tiene la Oficina de Atención Social puede desempeñar un rol preponderante en términos de darle seguimiento y conducción estratégica al reciente - y exitoso - asocio entre la OPC y el Programa Alianza Joven de USAID para el desarrollo de los Centros de Alcance.

La opción de consolidación de las capacidades institucionales, a partir de la actual gestión presidencial orientada a fortalecer el rol de las municipalidades a través del Programa "Municipios Más Seguros", es una clara solución de continuidad que debe ser aprovechada.

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)



VI. Evaluación y Seguimiento

a. Información sobre Resultados

Al momento de realizar la evaluación final se expresó con agudeza las graves desatenciones que la OPC tuvo con relación al trabajo de seguimiento y evaluación que debió haber ocurrido durante el Proyecto. Conviene apuntar varios factores para evitar su ocurrencia en futuros proyectos:

- i. La “Línea de Base” no se construyó en su totalidad y por ende, no se definieron metas intermedias y finales para dar seguimiento y contra las cuales evaluar. Independientemente de los resultados del Proyecto, lo cierto es que no se tuvo la suficiente información, en ninguno de los propósitos o productos, para cotejar resultados.
- ii. La “Línea de Base” se limitó a los aspectos de percepción.
- iii. No se realizó el ejercicio de evaluación propiamente tal de término medio.
- iv. La carencia de estos elementos limita el alcance de la evaluación final.

b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

Se entiende que la MSPS retomará y buscará darle continuidad a todos los procesos iniciados. Así, las sugerencias de seguimiento y evaluación van orientadas a lo siguiente: (i) redefinir los indicadores; (ii) establecer una línea de medición para poder comparar resultados; y (iii) realizar un esfuerzo de verificación de todo un conjunto de obras de infraestructura cuya efecto potencialmente positivo en las comunidades solo se puede, al menos en este momento, presuponer, más no medir.

VII. Lecciones Aprendidas

Capacidad del ejecutor. El factor que tuvo mayor influencia se ubica en la inadecuada ponderación de las capacidades reales de toda la institucionalidad que debió involucrarse o que estuvo involucrada a manera de generar las condiciones institucionales mínimas para que la OPC y el Proyecto tuvieran un adecuado desarrollo. En este sentido, de cara a futuras inversiones, es necesario complementar el apoyo a programas de seguridad local con el debido fortalecimiento del andamiaje institucional macro, que parte con la Secretaría de Seguridad como ente rector de la política de seguridad y la Policía Nacional como órgano ejecutor de ésta, tanto a nivel nacional como sub-nacional. Otra lección derivada de la anterior es el hecho de que la institucionalidad involucrada no tuvo los reflejos ni los mecanismos necesarios para dar respuesta a las alertas tempranas. Esta experiencia abre el escenario para revisar los dispositivos institucionales (del Gobierno y del BID) orientados a actuar con eficacia y flexibilidad a partir de una lógica preventiva en el marco de los arreglos de seguimiento y evaluación, incluyendo el análisis y valoración permanente de los riesgos inherentes a cada proyecto; así como la definición de salvaguardias de mitigación dentro y fuera del mismo programa.

Arquitectura del Proyecto. Por un lado el Proyecto debía de manejar las voluntades e intereses de muchos actores municipales (diecisiete municipalidades y Policía Nacional). Por otro lado, la OPC funcionaba como una instancia que debía atender demasiados clientes. Esto generó dispersión y sobre-carga ya que al Proyecto le faltaron socios importantes: (i) con los centros escolares en su calidad de nichos para realizar actividades de prevención de violencia y la deserción del sistema escolar; (ii) con la Secretaría de Seguridad.

Seguimiento en base a indicadores adecuados. En el caso del Proyecto del Valle de Sula, varios de los indicadores de impacto y de resultados corresponden más con una intervención de mayor escala. Por ejemplo, reducir la violencia (medida, digamos por la tasa de homicidios) requiere de intervención conjunta de múltiples actores del gobierno central y municipal, y de distintos programas, que superan significativamente la propuesta de intervención del programa acotada a acciones estrictamente de la municipalidad. Resulta por tanto evidente la necesidad de cuidar la construcción SMART de indicadores de desempeño y la definición a metas intermedias y finales coherentes con el alcance de la intervención propuesta; de tal forma que viabilicen el seguimiento y la evaluación óptima de un proyecto. Por otra parte, El seguimiento a los indicadores del proyecto no tuvo lugar como tal y así, varios resultados esperados, como el de aumentar los niveles de inclusión social y el del mejorar la confianza ciudadana en las



instituciones públicas, dejaron de corresponderse con el alcance del programa a la luz del recorte de recursos en 2008. Así, la experiencia del proyecto demuestra la importancia de revisar indicadores de resultados y de productos periódicamente y con respecto al alcance revisado y ajustado de la intervención que debería resultar de la evaluación intermedia.

Rol de gobiernos locales. Pese a que el desarrollo de los CMPC no ha funcionado como se esperaba, es plausible indicar que a través del Proyecto Paz y Convivencia se apuntaló un poco el involucramiento y el sentido de compromiso que los gobiernos locales deben tener respecto al tema de prevención de violencia. Es importante que las municipalidades entiendan que tienen un rol de primer orden que deben jugar aunque estos no estuviesen ni estén aun claramente definidos ni normados.

Contexto político. La posibilidad de que la ejecución de un proyecto atravesase por al menos dos períodos de gobiernos diferentes es evidente, más aun considerando los tiempos de procesamiento de diseño, aprobación y ejecución que conllevan. Así, la última lección que merece rescatarse tiene que ver con la conjunción de voluntades y el sentido de responsabilidad y compromiso de prestatario y ejecutor; a lo cual contribuye la identificación de intereses comunes – como por ejemplo, el lograr un cierre ordenado y con la entrega del máximo de productos posibles – y al involucramiento de otros actores e instancias determinantes, como Secretaría de Seguridad y Secretaría de la Presidencia; lo que abonó a la voluntad política necesaria de prestatario y ejecutor para buscar mayores acercamientos, generar un equipo de trabajo que demostrara más sentido de eficiencia, y construir entendimiento recíproco entre la OPC, la MSPS, la Presidencia de la República y el BID.

Anexos:

1. Acta del Taller de Cierre
2. Informe de Evaluación Final
3. Informe del Taller de Cierre

ACTA DEL TALLER DE CIERRE DEL PROYECTO 1123/SF-HO

TEGUCIGALPA M.D.C., 09 DE DICIEMBRE DEL 2011

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

Participantes:

- Gustavo Valenzuela, Coordinador General OPC
- Nora Pérez, Infraestructura OPC
- Guido Moncada, Administración OPC
- César Rivera, Consultor para Evaluación Final
- María José Jarquín, Especialista Sectorial BID
- Nalda Morales, Especialista Financiera BID
- Juan Carlos Martel, Especialista en Adquisiciones BID
- Elán Tábor, Analista de Operaciones BID

Desarrollo del Taller

- A. Presentación de Objetivos del taller – María J. Jarquín (Especialista en Modernización, BID)
- B. Presentación del Programa y los productos alcanzados al cierre del mismo – Dr. Gustavo Valenzuela (Director de la Oficina de Paz y Convivencia, Municipalidad de San Pedro Sula)
- C. Presentación y Validación del Informe de Terminación del Programa (PCR por sus siglas en Inglés) – César Rivera (Consultor)
- D. Lectura de Acta.



Acuerdos logrados:


1. La Alcaldía ha prometido mantener en funcionamiento de la OPC con el fin de aprovechar el “know how” aprendido para que sea compartido con otras municipalidades de la región, para implementar varias de las gestiones exitosas del Proyecto.
2. Se ha logrado una sinergia con la Policía Nacional para alimentar el sistema del CEASC, lo cual permite tener información más adecuada y actualizada para el funcionamiento del mismo.
3. Como un elemento de sostenibilidad el Banco recomienda agregar que la misma demanda de los usuarios – beneficiarios en cada una de las comunidades hace una exigencia a las municipalidades para mantener y en todo caso expandir estas obras.
4. El informe original de César Rivera se recomienda sea redactado en cuanto a las distintas etapas del mismo, como por ejemplo utilizar las etapas que sugiere la consultora Lina Jaramillo en su informe, con el fin de resaltar las distintas fases tanto críticas como las exitosas.
5. En general la línea de base se hizo en base a datos provenientes de una encuesta de percepción, lo cual no permite tener datos objetivos para el proyecto. Asimismo el diseño de los indicadores no corresponden a un proyecto, más se asemejan a un plan gubernamental.

6. En el PCR, en la Sección II (a) el Banco agregará información complementaria que destaque las distintas etapas del Proyecto. En la misma sección, inciso (b) se eliminará la parte en donde se describía que no se modificó el objetivo del proyecto durante su ejecución.
7. Para el Indicador No. 2 se tomó como línea de base la deserción escolar. El Banco recomienda se destaque cuál es la línea de base, es decir que se hace a partir de porcentaje de percepción e indicar la fuente de donde se obtuvo.
8. En el Indicador 2, en los efectos directos logrados, en numeral 2.1 se debe indicar cuales centros no lograron ser creados. (En el indicador 2.2 se debe mencionar los beneficios que se obtuvieron con las capacitaciones en IPC, Colegios Técnicos para lograr que los jóvenes aumentaran sus aspiraciones de querer progresar e insertarse a la sociedad)
9. Para el indicador No. 3 no se dejó claro cuál era el objetivo del mismo.
10. Para el indicar No. 4 se debe incluir que de los Comités Municipales de Paz y Convivencia se debe incluir en el PCR lo descrito en el informe final presentado por el Sr. Rivera, en donde se indica están creados desde mediados de la ejecución del proyecto y que al final de la operación que 16 de los 17 CMPC están funcionando.
11. A los elementos descritos como justificaciones a la obtención de la calificación del proyecto, debe agregársele algo relacionado en cuanto a la baja capacidad institucional del país y especialmente del ejecutor en aspectos relacionados a planificación y ejecución (fiduciarios, monitoreo). Asimismo mencionar que la calidad de los indicadores no fue la adecuada.
12. En la parte de Externalidades la OPC recomienda ajustar lo descrito al papel de la Secretaría de Seguridad en su falta de involucramiento en este proyecto, lo cual se debió a la falta de voluntad de los primeros, según lo indicado por el ejecutor.
13. En la sección C. Productos, para lo descrito en el Componente 1, numeral 1.1 del fin de proyecto, la OPC indica que la conformación de los CMPC no involucra a la sociedad civil más por decisión de estos últimos de las municipalidades en vista que estos últimos no tienen la voluntad de hacerlo. También señala que hay algunos CMPC que sí han trabajado diagnósticos y planes locales de paz y convivencia. Se acuerda mantener la calificación de Poco satisfactorio pero matizando los logros de algunos CMPC.
14. En la sección C. Productos, para lo descrito en el Componente 2 del fin de proyecto el Banco recomienda se eleve la calificación a Satisfactorio, complementando la información descrita en el PCR con la nueva de información proporcionada por la OPC el día de hoy a través de la presentación de los resultados de la operación.
15. En la sección C. Productos, en el Resumen del Progreso se debe indicar que el PI pasa a satisfactorio, con la salvedad de las dificultades que se han tenido en su ejecución a nivel de sus productos, pero que por los desfases sufridos no se cuentan con los resultados esperados. Asimismo no hay una correlación positiva entre resultados y productos.
16. En la Sección IV Implementación del Proyecto, inciso b desempeño del prestatario, el Banco colocará un comentario en cuanto a los avances logrados por la gestión de la última administración de la OPC relacionados a la eliminación de las observaciones encontradas en muchos años anteriores en los informes de las auditorías financieras. Asimismo el Banco recomienda incluir el rol de la oficina de la Torre de Control en apoyar la ejecución final del proyecto.

17. En la Sección IV Implementación del Proyecto, inciso c desempeño del Banco se acordó mantener la calificación de poco satisfactorio.
18. En la Sección V Sostenibilidad, inciso b riesgos potenciales el Banco recomienda agregar el riesgo de la sostenibilidad de las obras y equipos entregados, dado a que pueden estar sujetos a limitaciones presupuestarias y decisiones políticas entre otros factores.
19. Sección VI Evaluación y Seguimiento, inciso a se debe incluir nuevamente la debilidad de la línea de base preparada y utilizada.
20. En la Sección VII Lecciones Aprendidas, el Banco indica que deben profundizarse lo descrito en el PCR, con el fin que pueda ser tomado como insumos para una nueva operación en el Sector.
Adicionalmente se recomienda que debe haber una interacción completa de todos los actores en el proyecto desde el inicio de la ejecución.

FIRMAS:

 María José Jarquín BID	 Gustavo Valenzuela OPC-MSPS
---	---



INFORME FINAL

Evaluación Final del Proyecto Paz y Convivencia para los Municipios del Valle de Sula

Contrato de Préstamo N1123/SF – HO

césar RIVERA
Consultor Internacional

26 DE OCTUBRE DE 2011

Tabla de contenidos

Capítulo I: Información básica	4
Capítulo II: El Proyecto Paz y Convivencia	5
1. Presentación del Informe y contexto del Proyecto.....	5
2. Descripción del Proyecto Paz y Convivencia	8
3. Perspectiva estratégica de la evaluación: hitos de análisis	10
4. Metodología y secuencia de la evaluación	14
Capítulo III: Resultados del Proyecto.....	16
1. Efectos	16
2. Externalidades	21
3. Productos	23
4. Costos	28
Capítulo IV: Implementación del Proyecto.....	29
1. Análisis de factores críticos	29
2. Desempeño de la Unidad Ejecutora	31
3. Desempeño del BID	32
Capítulo V: Sostenibilidad	33
1. Análisis de factores críticos, Riesgos potenciales y capacidad institucional.....	33
Capítulo VII: Lecciones aprendidas (Experiencia adquirida)	36
Anexo	
Anexo 1: Copia del Marco Lógico	38
Anexo 2: Formato PCR	40

Abreviaturas y acrónimos

AID	Agencia para el Desarrollo Internacional
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CDRPC	Comité Directivo Regional de Paz y Convivencia
CMPC	Comité Municipal de Paz y Convivencia
DIEM	Dirección de Investigaciones y Estadísticas Municipales
DISEPROFAM	División Regional de Servicios de Protección de la Familia
GOH	Gobierno de Honduras
IHNFA	Instituto Hondureño de la Niñez y la Familia
MSPS	Municipalidad de San Pedro Sula
PN	Policía Nacional
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
OPC	Oficina Paz y Convivencia – Unidad Ejecutora del Proyecto
SISC	Sistema Integrado de Información de Seguridad Ciudadana

Capítulo I:	
	Información básica

Datos básicos (Montos en US dólares americanos)	
Numero del Proyecto: HO0205	Nombre del Proyecto: Seguridad Ciudadana Valle del Sula
País: Honduras	Fecha de inicio contractual: 25 Abril del 2003
Nombre del organismo ejecutor: Municipalidad de San Pedro Sula	Fecha de inicio financiero: 25 de Noviembre del 2003.
Numero de préstamo: N1123/SF – HO	Fecha para último desembolso: 5 de Septiembre de 2003
Monto total: US\$16,200,000.00	
Aporte local: US\$2,200,000.00	
Aporte BID: US\$14,000,000.00	
Tipo de proyecto: Equidad Social y Reducción de la pobreza	

Resumen de la clasificación de desempeño				
OD (Objetivo de Desarrollo)	<input type="checkbox"/> Muy probable	<input type="checkbox"/> Probable	<input type="checkbox"/> Poco probable	<input checked="" type="checkbox"/> Improbable
PI (Progreso en la implementación)	<input type="checkbox"/> Muy satisfactorio	<input type="checkbox"/> Satisfactorio	<input checked="" type="checkbox"/> Insatisfactorio	<input type="checkbox"/> Muy insatisfactorio
SO (Sostenibilidad)	<input type="checkbox"/> Muy probable	<input checked="" type="checkbox"/> Probable	<input type="checkbox"/> Poco probable	<input type="checkbox"/> Improbable

Capítulo II:	
	El Proyecto Paz y Convivencia

1. Presentación del Informe y contexto del Proyecto

El cometido basilar de la evaluación final de un Proyecto consiste en ponderar si las metas u resultados planificados se han cumplido. Detrás de esta premisa pueden subyacer importantes matices, en dependencia de cómo se plantee el ejercicio de evaluación. Existe, pues, la evaluación “rígida y dura” orientada a establecer, de manera casi mecánica, el conseguimiento o no de las metas. Por lo general, este tipo de evaluación se concentra en la revisión de los datos y los factores internos del Proyecto. Aún con sus limitantes, este tipo de evaluación tiene ventajas importantes. Otro estilo de evaluación, más contextual y procesal, procura identificar el conjunto de procesos y circunstancias que estuvieron involucrados en el desarrollo del Proyecto, además de fijar su atención en el conseguimiento o no de las metas formales del Proyecto. Esta modalidad de evaluación es más riesgosa. En compenso, tiene más posibilidades de captar la riqueza experiencial (aciertos, dificultades, lecciones aprendidas, etc.) del desarrollo y los resultados de los Proyectos. Es posible que, en dependencia de los asuntos específicos de lo que se evalúa, sea necesario utilizar uno u otro tipo de evaluación o la combinación de estos. Para el caso que nos ocupa, la presente evaluación ha procurado, como preocupación prominente, construir un conjunto lo más sólido y argumentado como sea posible de lecciones aprendidas a partir de los datos duros que se tuvo a disposición, de evaluaciones precedentes al ejercicio de evaluación, de la opinión de los actores claves consultados y de la observación sistemática de todos los procesos que se pudieron analizar.

Con arreglo a lo anterior, la presente evaluación final del “*Proyecto Paz y Convivencia para los Municipios del Valle de Sula*” de manera deliberada, se ha decantado por este segundo estilo de evaluación. En este sentido, tan importante ha sido ponderar si, efectivamente, se alcanzaron los productos y efectos planificados, como recoger y capitalizar toda la experiencia de su desarrollo. Resultados objetivos y tangibles están, por tanto, en igual nivel de importancia que los procesos y los aprendizajes.

El “*Proyecto Paz y Convivencia para los Municipios del Valle de Sula*” constituye la respuesta política y programática a una situación de inseguridad que, al tiempo del inicio del Proyecto, se visualizaba como grave. De hecho, para el año 2000, Honduras reflejaba una tasa de homicidios superior a los 60 por cada cien mil habitantes y, en este caso, en la Región del Valle de Sula la tasa sube hasta los 107 homicidios. Pese a los esfuerzos realizados, la situación y los indicadores de violencia no muestran resultados alentadores. Para el año 2010, de conformidad con un Informe elaborado por el PNUD, la tasa de homicidio en el Valle de Sula es de 92. La situación diferenciada por departamentos es la siguiente: Cortés reportó 112.8; Yoro registró 85.9 y Santa Barbara 77¹. Al

¹ En este caso es pertinente señalar que existe una diferencia importante respecto a las tasas de homicidios en razón a que existen variaciones importantes en el cálculo poblacional. Al cierre de la presente consultoría, no se pudo resolver este dilema. La MSPS sostiene que la población total es cercana a 1,300,000 habitantes (y el CEAS hace sus cálculos con base a este estimado de población); a partir de los datos de los censos nacionales la población no sobrepasa el millón de

mismo tiempo, siempre en el mismo año, y con arreglo al estudio Latinobarometro solo el 22% de los hogares se “siente seguro en su propia casa”. Aunque no fue posible tener datos “duros” durante el ejercicio de la presente evaluación sí se tiene la suficiente información testimonial respecto al agravamiento de la situación de las pandillas juveniles o maras. A los inicios del Proyecto se creía – o por lo menos así fue consignado en los documentos oficiales- que existían más de cien pandillas juveniles. Ahora el conocimiento es más preciso, aunque no al nivel que debía de esperarse. Por un lado, se reconoce que las pandillas juveniles más importantes se acotan a las dos más reconocidas, es decir, la MS y la 18. Estas dos pandillas son las más fuertes y su presencia, a nivel nacional, es amplia. La comisión y el alza de los homicidios están directamente vinculadas a la rivalidad que existe entre ellas, así como a los mecanismos de “ajuste de cuentas” y “depuraciones internas”. Como se explicará más adelante, estas pandillas han pasado, aunque algunos no lo admiten, a convertirse en novedosas expresiones de criminalidad organizada. Sus estamentos, objetivos, estructura organizacional, sus “métodos” de costearse la vida, etc., están directamente vinculados a la comisión de hechos delictivos. Este es el escenario global al que se le procuró dar respuesta y el que determinó, en gran parte, los retos más significativos del Proyecto.

A partir de su lógica formal, el objetivo del Proyecto se redactó en los siguientes términos:

-
- *“mejorar los niveles de paz, convivencia y seguridad ciudadana en la Región del Valle del Sula, mediante acciones integradas de prevención de la violencia y fortalecimiento de las instituciones de seguridad y promoción del desarrollo humano”*
-

Los objetivos específicos se diseñaron para:

-
- *reducir los niveles de violencia social;*
 - *aumentar los niveles de inclusión social de los jóvenes;*
 - *mejorar la eficacia de las instituciones a cargo de la seguridad ciudadana y de la protección de menores y jóvenes para recuperar la confianza de la comunidad en las mismas;*
 - *fortalecer la organización comunitaria para mejorar la convivencia y seguridad ciudadana de sus municipalidades.*
-

personas. En este caso, los datos que se reportan están basados con base a este estimado. Se insiste, al momento de esta evaluación no se pudo resolver esta dificultad (la cual, dicho sea de paso, es una fuente permanente de conflicto entre las instituciones que están involucradas: MSP, MP, PN y otras. Para los efectos de esta evaluación se reporta el estado de situación y serán otras instancias las que resuelvan este dilema).

Es necesario contextualizar la presente evaluación. En este caso, quizá lo primero que debe referirse está vinculado al acceso a la información necesaria para hacer esta evaluación. Pese a los esfuerzos de la Unidad de Monitoreo y Evaluación de la OPC (Oficina de Paz y Convivencia)² no fue posible completar, en casi ninguna de las casillas del análisis horizontal del Marco Lógico, los datos pertinentes para realizar un cotejamiento. Aunque el Proyecto contó con un estudio de “Línea de Base”, que aportaba importantes elementos para dimensionar la situación de inicio del Proyecto³, no estuvo en la posibilidad de repetir dicho estudio en la fase final y, ante ello, no fue posible realizar la “comparación” de los datos. Siempre sobre este mismo tema, es necesario reiterar que no se realizó la Evaluación Intermedia. A pesar del esfuerzo realizado, esta evaluación no ha contado con la información necesaria (especialmente de tipo cuantitativo) para establecer, con la certeza y rigurosidad exigida, ninguno de los dos mojes que acotan cualquier ejercicio de evaluación: la situación inicial y la situación final. Es posible, entonces, que los resultados que el Proyecto ha conseguido sean más y de mejor calidad de aquellos que se han identificado, pero, ante la ausencia de información cuantitativa o cualitativa que lo respalde, también es posible señalar que haya ocurrido lo contrario. Otra variante con respecto a la información se relaciona con la poca claridad de algunos de los más importantes indicadores. En el mismo orden, para el completamiento de los datos requeridos era necesario, no solo que la Unidad de Monitoreo y Evaluación de la OPC hubiera tenido un desarrollo más sólido, sino que todas las instituciones involucradas contaran con eficientes y seguros sistemas de recolección y procesamiento de datos⁴.

Ante esta situación se tomaron cuatro decisiones: primero, utilizar datos o referencia de “proximidad”. En este caso se procedió a seleccionar y trabajar con datos a partir de una lógica inferencial. Esta decisión, aunque discutible, era la única posible en las circunstancias actuales. Segundo, corroborar los datos obtenidos otorgando una prominencia especial a aquellas provenientes de instituciones que la OPC reconoce como más seguras o confiables. Tercero, reconstruir por una lógica de aproximación, la “Línea de Base” con datos no necesariamente del año 2003. En algunos casos se utilizaron datos del año 2005. En el mismo sentido, para construir la situación actual fue necesario trabajar con los datos disponibles hasta el año 2009 y, en algunos casos, del año 2007. Cuarto, validar la información cuantitativa con información testimonial de tipo cualitativo, procurando realizar los test y re-test necesarios para dotarle de un “plus” de confiabilidad a los datos que se tuvieron a disposición.

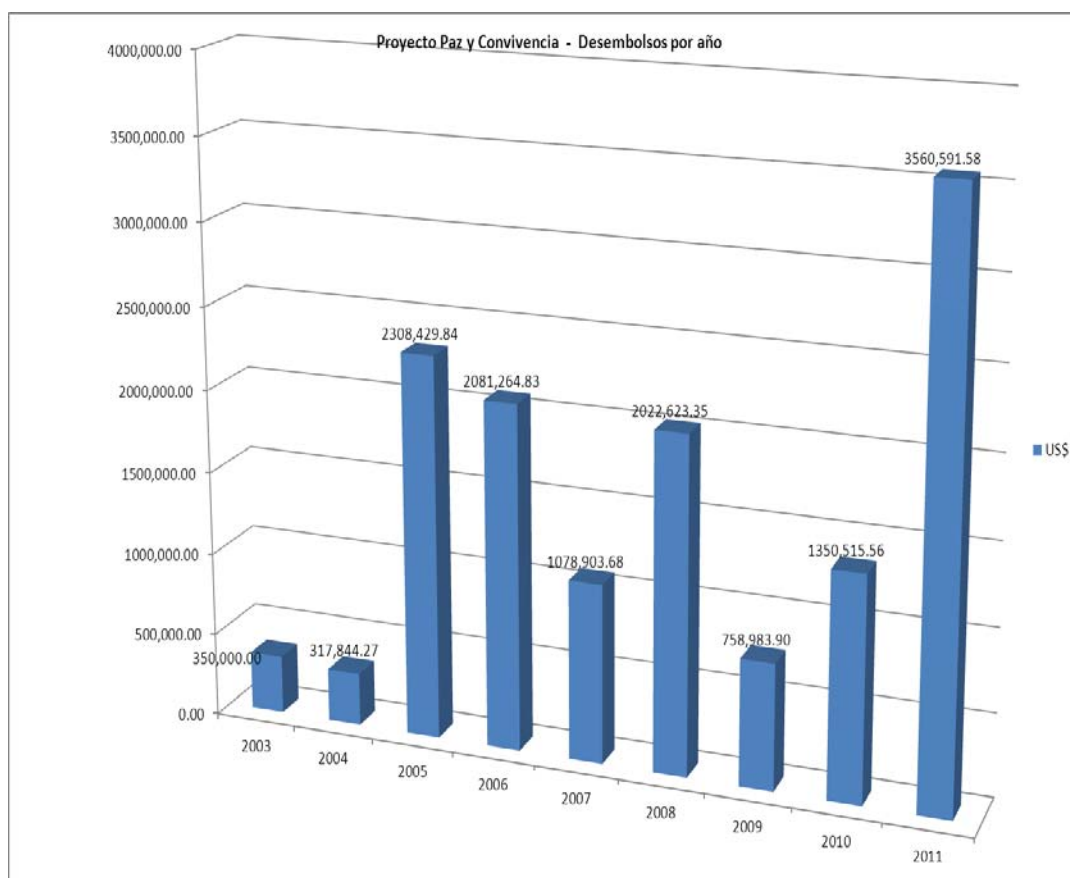
Debe ser referido, por honestidad profesional, por transparencia a todos aquellos que estuvieron involucrados de alguna forma con el desarrollo del Proyecto y, especialmente, por respeto a todos los ciudadanos hondureños quienes deben, con el pago de sus impuestos, honrar la deuda adquirida, que, lamentablemente, no existe evidencia empírica sólida que respalde la opción que el “*Proyecto Paz y Convivencia Ciudadana para los Municipios del Valle de Sula*” haya conseguido los

² Al momento de realizar la evaluación la funcionaria responsable de la Unidad de Monitoreo y Evaluación tenía tres semanas de haber asumido este cargo.

³ Dicho estudio, no obstante, no incluía todos los datos iniciales que demandaban los indicadores.

⁴ De hecho, uno de los objetivos del Proyecto era la creación y puesta en funcionamiento del “Sistema Integrado de Información de la Seguridad Ciudadana”. Aunque ha habido avances (especialmente en términos de equipamiento y establecimiento de redes), al momento del cierre del Proyecto, este Sistema aún debe desarrollarse. En este caso, las instituciones que deben “alimentar” el Sistema plantean, al menos por ahora, importantes resistencias o, por lo menos, preferencia a seguir manejando de manera autónoma sus propios datos. Compartir y depurar los datos, a manera de tener datos consolidados, es una tarea pendiente. Lo mismo puede decirse con relación a datos que supongan cruce de dos o más variables.

resultados y objetivos esperados o esté en la posibilidad de conseguirlos⁵. El desarrollo de la última gestión, no obstante, debe ser evidenciado por su buen hacer y, prueba de ello, es el importante empuje para conseguir determinados productos, así como la realización de actividades que pueden ser calificadas como sustantivas. La ejecución presupuestaria, el desarrollo financiero, la conclusión de varias decenas de obras de infraestructura, la dotación de equipamiento, la transformación de la percepción negativa que se tenía de la OPC y del Proyecto, etc., constituyen resultados parciales alcanzados durante la gestión del cierre del Proyecto y pueden ser respaldados por evidencia empírica e inobjetable.



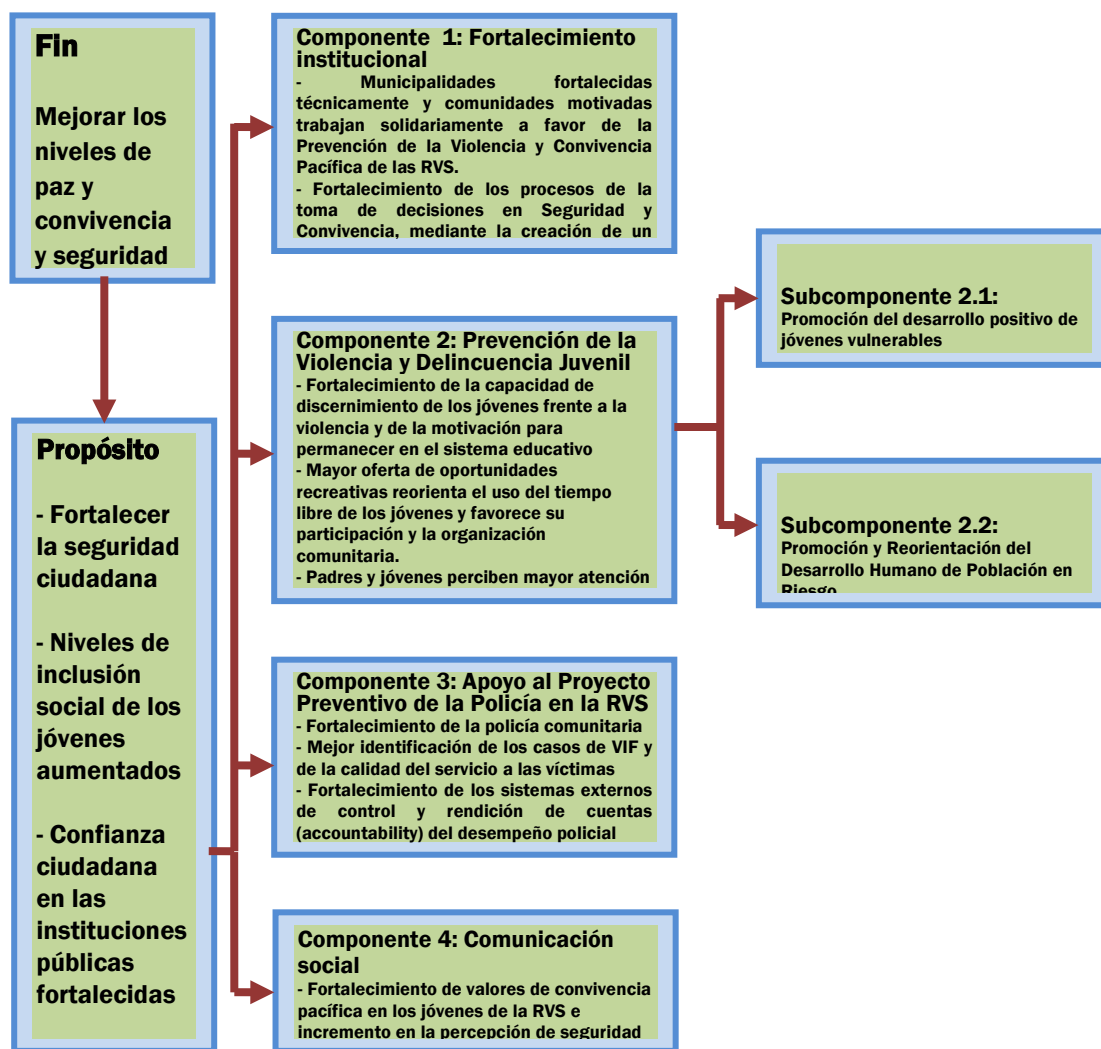
2. Descripción del Proyecto Paz y Convivencia

El Proyecto “Paz y Convivencia Ciudadana para los Municipios del Valle de Sula” se orientó a incidir positivamente en el fenómeno de la violencia y delincuencia a través de la puesta en marcha de un conjunto de acciones que involucraron a no pocas instancias (en concreto, diecisiete municipalidades), además de diferentes instituciones (Policía, Fiscalía, Medicina Forense), consejos locales de seguridad, redes juveniles, grupos o asociaciones comunitarias, grupos especialmente vulnerables, etc.

⁵ Más adelante se explica que algunos objetivos y resultados no eran probables de alcanzar desde el inicio del Proyecto, con independencia del desempeño de la OPC.

La expresión gráfica de la arquitectura del Proyecto es la siguiente:

Proyecto Paz y Convivencia: Fin, propósitos, componentes y



La arquitectura del Proyecto está determinada por cuatro componentes principales: i. Fortalecimiento institucional; ii. Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia Juvenil; iii. Apoyo al Proyecto de Policía Comunitaria y/o Preventiva en la RVS; y iv. Estrategia de Comunicación y Sensibilización Social. El componente de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia Juvenil se desarrolla mediante dos sub-componentes: 1. Promoción del desarrollo positivo de jóvenes vulnerables y 2. Promoción y Reorientación del Desarrollo Humano de Población en Riesgo. Se puede suponer que la integralidad del Proyecto también está acompañada de un cierto nivel de complejidad de ejecución. En todo caso, también es importante indicar que,

pos su integralidad y por la característica de haber sido pionero en Honduras, el Proyecto tiene muchas lecciones que ofrecer.

Los diversos componentes y subcomponentes abarcan áreas de incidencia a varios niveles: territorial (en función de las diecisiete municipalidades en donde se desarrolló el Proyecto), institucional (a partir del fortalecimiento de instancias y creación de otras, además del fortalecimiento de esquemas de coordinación, etc.), poblacional (en atención a que se ejecutaron acciones especialmente dirigidas a segmentos poblacionales, especialmente de jóvenes en riesgo), etc.

Es importante señalar que la presente evaluación se realizó con base al Marco Lógico que se adjuntó al Contrato de Préstamo (y por tanto, con arreglo a los objetivos, resultados y componentes originales). Se procedió de esta forma pese a que el Proyecto tuvo que destinar un poco más de una cuarta parte de sus fondos para la atención de una emergencia nacional. Queda consignado, con extrañeza, que a la disminución de los recursos disponibles no le siguió un ajuste o adecuación de los objetivos y resultados que debían alcanzarse o, por lo menos, al momento de la evaluación, no se tuvo la documentación necesaria que respaldara algún movimiento o cambio en la matriz de Marco Lógico. La deducción de responsabilidades de por qué no se realizó el ajuste se ubica en unas coordenadas a las que la presente evaluación no tiene alcance ni oficio. Eventualmente puede ser explicada a partir de los hitos analíticos que se mencionan más adelante.

3. Perspectiva estratégica de la evaluación: hitos analíticos

Desde la perspectiva del presente ejercicio se formularon cinco hitos fundamentales, los cuales han servido para ajustar lo mejor posible la mirada evaluadora. Estos hitos constituyen un esfuerzo estratégico para, no solo analizar de mejor forma y con más sentido de justicia el Proyecto, sino identificar aquellos elementos del contexto, de los procesos que se activaron, de las dificultades afrontadas y de las soluciones que se pusieron en práctica, de los actores involucrados, de los mecanismos de coordinación que fallaron, etc., y que tuvieron un rol sobresaliente durante todo el Proyecto y cuya valoración fue determinante para todo el proceso de evaluación que se llevó a cabo. Conviene decir que estos hitos no se confeccionaron “a priori” de la evaluación, sino durante ésta, a medida que el análisis iba fluyendo, así como durante la fase final de redacción del presente Informe.

Los hitos son los siguientes:

- *Agravamiento nacional y regional de la situación de inseguridad.* Es posible afirmar que, al momento de formulación del Proyecto, no era posible visualizar adecuadamente el agravamiento posterior que tuvo el fenómeno de la violencia y la inseguridad. El empeoramiento de la situación de violencia ha tenido tres expresiones diferentes. Desde el punto de vista cuantitativo, los índices de violencia han crecido –admitiendo la validez de los datos disponibles- cerca de un doscientos por ciento. Desde la perspectiva cualitativa, en los últimos años ha sido palpable el giro o la dinámica evolutiva de las pandillas juveniles. Dejaron de ser grupos cuya característica principal estaba vinculada a la búsqueda de identidad y pertenencia -y solo excepcionalmente relacionada con el cometimiento de delitos- y pasaron a

convertirse en grupos más complejos, con objetivos, dinamismos, estructuras y formas organizativas similares o parecidas al crimen organizado. Además de ello, en los barrios o comunidades más vulnerables, se han creado nuevos grupos o asociaciones que, sin pertenecer a las pandillas más grandes y estructuradas (la MS y la 18), están dedicadas predominantemente al sicariato y al narcomenudeo. La tercera expresión está vinculada con la regionalización del fenómeno de la inseguridad. En un esquema de retroalimentación, las estructuras criminales de los países del denominado “triángulo norte”, Honduras (y, por tanto, no solo la Región del Valle del Sula), Guatemala y El Salvador, tienen resortes logísticos, plataformas operativas, retaguardias estratégicas, etc. Se insiste, al momento de formular el Proyecto, posiblemente era muy difícil prever este agravamiento exponencial de la situación de inseguridad.

El efecto práctico del presente hito es el siguiente: la situación de inseguridad no solo desbordó las capacidades y las opciones del Proyecto, sino también de toda la institucionalidad nacional y regional.

- *Débil institucionalidad al inicio y durante el desarrollo del Proyecto.* El desarrollo de cualquier Proyecto puede plantearse como un intrincado conjunto de circunstancias positivas y negativas, buscadas u ocasionales, planificadas o espontáneas. Esto es común para cualquier Proyecto. Lo que hace la diferencia es la capacidad de la institucionalidad para poder, fundamentalmente, afrontar estas circunstancias o, en su defecto, aprender a sortearlas. Para el caso que nos ocupa, la Unidad Ejecutora del Proyecto, es decir, la Oficina de Paz y Convivencia (OPC), siempre tuvo sus capacidades de gestión comprometidas. A lo anterior debe agregarse el hecho que la OPC estuvo expuesta a externalidades de difícil manejo. Pese a que existió, en la fase de formulación, una intención y un diseño para dotar a la OPC de la suficiente capacidad y fortalecimiento interno, debe ser admitido que éste no funcionó como se esperaba. Es posible que la complejidad de la arquitectura organizacional del Proyecto (diecisiete municipalidades), la ausencia de compromisos explícitos de instituciones claves (Secretaría de Seguridad, Policía Nacional, Ministerio Público, Secretaría de Educación, INFOP, etc.), el carácter innovador de algunos componentes (creación de centros especializados de atención a adolescentes y jóvenes en riesgo), el desbalance congénito del aporte de las municipalidades (los recursos estaban destinados para todas las municipalidades, pero solo una –en este caso la Municipalidad de San Pedro Sula- ponía recursos de contrapartida, creando con ello, desniveles en la posibilidad de exigencia y contraloría, así como en el sentido de apropiación del Proyecto), la poca experiencia en el manejo de proyectos (los estamentos institucionales involucrados, especialmente de la Municipalidad de San Pedro Sula, tenían una idea poco clara de sus funciones y responsabilidades), etc., aunado a los cambios de titulares de la OPC (se contabiliza, durante toda la vida del Proyecto, cinco Directores de la OPC), generaron una situación interna en la Unidad Ejecutora caracterizada por frecuentes estados de tensión y virtual descontrol que vulneraron su propia capacidad. Inclusive la incorporación de la figura de ATP no apuntaló al Proyecto para mejorar su capacidad de gestión.

El efecto práctico de este hito es el siguiente: la OPC no pudo desarrollar la capacidad suficiente para lograr un manejo adecuado del Proyecto y para alcanzar los objetivos establecidos, abriendo paso a un escenario institucional –más real que virtual- en el que

cualquier cosa (positiva o negativa, lícita o ilícita, con motivaciones técnicas o con motivaciones políticas, planificada o espontánea, etc.) tuvo opciones de ocurrir.

- *Estabilidad y eficiencia en la fase de cierre del Proyecto.* Contados de manera lineal (a partir del mes de mayo del año 2003 hasta el mes de octubre del 2011) la vida del Proyecto se ha desarrollado a lo largo de 102 meses. En principio, la duración del Proyecto estaba acotada a 48 meses. Durante este periodo la OPC ha tenido cinco gestiones diferentes: cinco directores, cuatro administradores financieros, cinco responsables de monitoreo y evaluación, etc. A partir de la documentación disponible (financiera, de ejecución presupuestaria, de planificación del cierre, etc.) se ha podido detectar el desarrollo de una importante capacidad de gestión en la fase de cierre del Proyecto, la cual corresponde, en la práctica, a los últimos veinte meses de vida del mismo. La predominancia de este periodo puede ser caracterizada de la siguiente forma: esfuerzo de ordenamiento interno del Proyecto (especialmente en sus facetas administrativas y financieras), de capacidad de control y concreción para la terminación de los contratos de infraestructura, de normalización y fluidez de interlocución con el BID, la MSPS, y con los alcaldes de otras municipalidades, de fortalecimiento -por la vía del equipamiento- de proyectos u otras iniciativas con potencialidades prometedoras, etc. Un dato no menor, que va en la línea de validar el presente hito, tiene que ver con la ejecución financiera. Es decir, del total disponible que tuvo la OPC (catorce millones de dólares) el 35% de esos fondos se ejecutaron durante la última gestión. No obstante que muchos de esos fondos ya estaban comprometidos y que una importante cantidad de éstos estaban vinculados a procesos de construcción o de servicios contratados de los cuales se tenían importantes dudas o necesidad de aclaraciones, lo cierto es que el seguimiento oportuno y la capacidad de concreción para cerrar procesos de forma satisfactoria recae en el periodo de la última gestión de la OPC. A un nivel más subjetivo, pero no menos importante, durante la última gestión, la OPC ha podido mejorar la percepción que tenían los alcaldes y otros funcionarios municipales con relación al Proyecto y hacía la misma OPC. En esta lógica, el sentido de concreción y de buen rendimiento se visualiza mejor desde la perspectiva de “productos” construidos o adquiridos y de metas físicas alcanzadas; desde la perspectiva de “procesos” o resultados logrados (es decir, de los efectos que se pueden derivar de los productos alcanzados) es obvio que a esta gestión le faltó el “tiempo de cuaje mínimo” que requiere cualquier tipo de intervención social. En un orden diferente pero complementario, también es importante destacar que la Representación del BID asumió la decisión de alargar el plazo del Proyecto cuando ya todo estaba listo para su cierre. Esta decisión fue arriesgada en su inicio y exitosa en su final.

El efecto práctico de este hito es el siguiente: el objetivo de la gestión de los últimos veinte meses estuvo orientado a “cerrar” de la mejor forma posible el Proyecto y no a revertir su tendencia. Ochenta meses de Proyecto, caracterizados por una ejecución muy comprometida, supone una baldosa demasiado pesada, especialmente de cara a la opción de conseguir objetivos y resultados.

- *Mayores y menores dificultades derivadas del diseño del Proyecto.* En general se puede afirmar que en los últimos diez años se ha realizado un avance importante, por lo menos en algunos círculos, respecto a lo que ahora se denomina “gestión del conocimiento” del tema de la seguridad. Más o menos se tiene una idea clara de la multicausalidad del fenómeno de la

violencia, de la complejidad de los factores que están involucrados y de la necesaria integralidad de las respuestas que los Estados deben poner en práctica. Más aún, los componentes de todos los Proyectos de prevención de la violencia que se están desarrollando en la región son, en esencia, muy parecidos. Y no puede ser diferente. Ahora bien, una cosa es el conocimiento que se tiene de la situación y otra cosa muy distinta es cómo ese conocimiento se plasma en el diseño de un Proyecto, especialmente en la formulación de los objetivos y resultados, además de su estrategia de ejecución. Para el caso que nos ocupa, y con la ventaja de haber analizado lo sucedido en los últimos diez años (ventaja que no tuvieron quienes formularon el Proyecto) es posible advertir un conjunto de dificultades de diferente naturaleza y gravedad respecto al diseño del Proyecto. En los enunciados que describen los objetivos y resultados que debía conseguir el Proyecto existió, presumiblemente, una sobreestimación de sus posibilidades reales. Los objetivos, y los compromisos que se le derivan, están más en la línea de aquello a lo que debe aspirar una política nacional o un programa de gobierno, pero no un Proyecto. En otro orden, la lógica de algunos enunciados no es unidireccional. Esto significa que el alza o la baja de las metas establecidas en algunos indicadores puede interpretarse de manera muy distinta. Si sube, por ejemplo, la tendencia a denunciar los delitos vinculados a la violencia intrafamiliar es posible que esto signifique que la población tiene más confianza en las instituciones (efecto o resultado que se pretende alcanzar). Pero también es posible que la subida en los porcentajes de denuncia suponga un alza real de los hechos de violencia intrafamiliar que se cometen (efecto o resultado que se pretende evitar). O, peor todavía, es posible que las dos interpretaciones sean, no solo plausibles, sino complementarias. En todo caso, es posible que la sobrestimación más significativa, al menos desde la perspectiva de esta evaluación, deba ubicarse en torno a las capacidades de toda la institucionalidad que debía estar involucrada con el Proyecto. En este caso la apreciación no se refiere a la OPC, puesto que no existía. Se refiere al hecho que el desarrollo efectivo del Proyecto solo podía ocurrir a partir de condiciones institucionales que, no solo no existían antes, sino que tampoco existen ahora. Es por lo menos curioso constatar que el diseño del Proyecto (para ser más precisos la Matriz de Resultados) no se modificó (al menos con base a la documentación proporcionada por la Unidad de Monitoreo y Evaluación de la OPC) pese a que se redujo un poco más del 25% de los recursos a disposición del Proyecto. No se tuvo un documento oficial –ni tampoco no oficial- en el que se consigne una reducción de los objetivos y resultados a conseguir como consecuencia lógica de la disminución del financiamiento disponible.

El efecto práctico de este hito es el siguiente: independientemente de la pobre ejecución que se le puede imputar a la OPC, lo cierto es que algunos objetivos y resultados siempre fueron, desde el inicio del Proyecto, improbables de alcanzar.

- *Posible desatención de las alarmas tempranas.* En el desarrollo de cualquier proyecto es posible que aparezcan situaciones que escapen a cualquier mecanismo de control. Aunque resulte una contradicción, se puede decir que está previsto que ocurra lo imprevisto. Dicho esto, no es factible que ocurran graves desviaciones del curso normal de un proyecto sin que antes no ocurran dificultades de un “orden o magnitud menor”. La lógica subyacente de los ejercicios de monitoreo y seguimiento es precisamente la de prevenir las dificultades que se visualizan con intervenciones oportunas y bien focalizadas. Para el caso de la presente evaluación, y con arreglo a las diferentes voces internas y externas al Proyecto, indicando las dificultades graves

de todo tipo (inclusive hasta con motes peyorativos hacia el mismo Proyecto. Una especie de definición “*vox populi*” que caracterizaba, de forma plástica, la percepción que se tenía de éste), lo lógico es hacerse los planteamientos más básicos: ¿cómo, quién y por qué no se tuvieron en cuenta las señales –reales o solo percibidas- respecto a la supuesta mala andadura del Proyecto?; para después hacer los planteamientos más dirigidos: ¿Las anteriores gestiones de la MSPS y de la representación del BID no activaron a tiempo y con el rigor necesario sus mecanismos de control? ¿a cuál o a cuáles instituciones les fallaron los “reflejos”? ¿lo que ocurrió se puede atribuir a la “falta de conocimiento” (por demás improbable) o a la falta de pericia para advertir la gravedad de la situación? ¿o hubo exceso de confianza a manera de suponer que el Proyecto se reconduciría por sí solo? ¿o faltó valentía para afrontar la gravedad de las diferentes coyunturas por las que atravesó el Proyecto? ¿o era políticamente más conveniente no hacer nada? No constituye un cometido de la presente evaluación dar respuesta a estos planteamientos. Basta decir que con arreglo a, más de sesenta documentos e informes analizados, más de veinte entrevistas sostenidas con funcionarios que estuvieron involucrados de alguna forma con el Proyecto, las discusiones sostenidas con funcionarios y ex funcionarios del Banco, a los encuentros con los beneficiarios, etc., se puede sostener que las instituciones responsables estuvieron en la posibilidad de ser más activos para corregir preventivamente las irregularidades que se le imputan al Proyecto.

El efecto práctico de este hito es el siguiente: las instituciones tutoras del Proyecto, especialmente la Municipalidad de San Pedro Sula y la Representación del BID (de los años anteriores a la última gestión del Proyecto) estuvieron en la posibilidad (a partir de la información que dispusieron) de activar dispositivos preventivos para encauzar la andadura del Proyecto.

4. Metodología y secuencia de la evaluación

Para el desarrollo de la evaluación del “Proyecto paz y Convivencia” se procedió conforme a dos orientaciones generales. En este sentido, el primer ejercicio consistió en hacerse una panorámica, lo más completa que fuera posible del Proyecto. Metodológicamente se procedió por una lógica de aproximación sistemática y sucesiva, procediendo desde lo más general hasta lo más específico. La segunda orientación se refiere a la utilización de varias técnicas de investigación. En este caso se combinaron las siguientes técnicas: revisión de la documentación disponible, estudio comparativo de casos, así como la discusión y validación con actores claves. Por las circunstancias que ya se expusieron antes, se puso especial atención al proceso de revisión documental así como a la obtención de información a partir de la discusión con actores claves.

En combinación con las orientaciones anteriores el objetivo principal fue examinar y sustentar el alcance logrado por los productos y, después de ello, determinar el alcance obtenido a nivel de resultados y objetivos. En paralelo a este ejercicio se examinaron las vicisitudes institucionales, políticas, de composición de grupos de trabajo, de coordinación intersectorial, etc., que determinaron el quehacer del Proyecto.

El ciclo metodológico de la evaluación se estructuró en seis actividades sustantivas, las cuales se organizaron (sin rigideces) en tres fases. En la primera fase, denominada de “Planificación de la

evaluación” se desarrollaron tres actividades: i. Proceso de discusión con las contrapartes del Proyecto “Seguridad Ciudadana en el Valle de Sula”; ii. Definición de la organización y contrapartes de la evaluación final; iii. Revisión documental y organización de la información del Proyecto “Seguridad Ciudadana en el Valle de Sula”. La segunda fase consistió en el “desarrollo operativo de la evaluación” y, a este efecto, se desarrollaron las siguientes actividades: iv. Recopilación de información primaria y trabajo de campo; v. Análisis e interpretación de los datos obtenidos. La última fase estuvo orientada a la sistematización de todo el material y la actividad más tangible de esta fase se refiere a la (vi.) Redacción del informe de evaluación final (versión preliminar y versión definitiva).

Desde la perspectiva del formato del informe de evaluación, se ha tomado como referencia el modelo de los denominados PCR (*Project Completion Report*)⁶ exigidos por el BID a las partes ejecutoras. A partir de este modelo, y en atención a las exigencias propias del Proyecto, se han introducido apartados y elementos que se han considerado convenientes, especialmente el referido al análisis estratégico. Esta opción obedece a la necesidad de capitalizar, para el futuro, las lecciones aprendidas que deja el Proyecto “Paz y Convivencia”. De no proceder de esta forma, se corre el riesgo de perder todo el su bagaje pedagógico en sus varios niveles: aprendizajes referidos al diseño del Proyecto, respecto a una adecuada lectura de las fortalezas y capacidades institucionales previo al desarrollo de un Proyecto, con relación a la organización de los Proyectos y los supuestos que deben cumplirse, los necesarios mecanismos de control y monitoreo, etc.

⁶ Una salvedad significativa tuvo que ver con la evaluación de los Productos. La PCR establece todo un mecanismo y una metodología –inclusive de tipo informático– para evaluar los productos en el que uno de los énfasis principales está puesto en la consecución de las metas y en los porcentajes de avances conforme avanza el Proyecto. Por las razones ya expuestas, no se pudo utilizar la metodología sugerida y se tomó la opción de valorar el alcance de los productos con una metodología similar a la evaluación de los objetivos. Esta opción nos parece, con arreglo a las circunstancias actuales, la solución más factible.

Capítulo III:	
	Resultados del Proyecto

1. Efectos

LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (DO)	
Fin: Mejorar los niveles de Paz y Convivencia y Seguridad Ciudadana. Propósito 1: Fortalecer la seguridad ciudadana. Clasificación: MI	
Indicadores claves de Efectos Directos	
Efectos directos planeados	Efectos Directos Logrados
<p>1. Al finalizar el Proyecto la tasa de homicidios cometidos por jóvenes entre 12 y 25 años en los municipios de mayor vulnerabilidad de acuerdo a la Línea de Base, reducida al menos en un 30%.</p>	<p>Antes de ponderar la consecución de este propósito vale la pena realizar tres planteamientos generales. El primero de ellos, ya mencionado antes, se refiere al hecho que algunos de los propósitos y sus respectivos indicadores se relacionan más (por lógica y por alcance global) con un Plan de Gobierno y, en este caso, guardan poca relación con las acotaciones del presente Proyecto. El segundo planteamiento, también ya mencionado, se relaciona con la dificultad de obtener la información suficiente para estimar, con la rigurosidad debida, los efectos logrados. En casi ninguno de los objetivos y productos se obtuvo la información cuantitativa necesaria para cotejar los posibles efectos de las intervenciones del Proyecto. El último planteamiento va orientado a señalar que, posiblemente, al momento de la formulación del Proyecto no se contó con el suficiente dimensionamiento de las reales capacidades institucionales de sus sistemas de información. A reserva de que la Unidad de Monitoreo de la OPC no desarrolló las capacidades necesarias y, por tanto, no produjo la información que debía de producir, lo cierto es que, entonces y ahora, ninguna de las instancias involucradas (o proveedoras de información) está en la capacidad de producir información o, por lo menos, esa es la percepción que se genera a partir de las exigencias propias del presente ejercicio de evaluación.</p> <p>Expresado lo anterior, debe ser analizada la relación lógica entre el “propósito” y el efecto planificado. Al momento de iniciar el Proyecto (de conformidad a la encuesta de percepción que se tomó como Línea de Base) la representación era la siguiente: 0.6% son menores de 15 años; 12.3% son jóvenes de entre 15 y 21 años; 52.2% son personas de 21 años o más. Lamentablemente no se pudo obtener información proveniente de los registros de la Policía Nacional o de los Juzgados respecto al número de homicidas menores de edad al inicio del Proyecto y al cierre del mismo.</p> <p>Datos del año 2007 (generados por la Dirección General de la Defensa Pública) señalan que los menores internados en ese año fueron 193, aunque no se especifica por cuál delito fueron internados. Siempre en ese mismo año fueron juzgados y condenados (pero no internados) 737 menores de edad. Es importante acotar que estos datos corresponden al nivel nacional y, por tanto, no se refieren al territorio de intervención del Proyecto.</p> <p>Siempre según la misma fuente de información citada, en el año 2009, se internaron 276 menores de edad (posible aumento del 69%) y se les aplicó medidas sustitutivas a 203 (es decir, una posible disminución de un poco más de dos tercios respecto al número de menores del año 2007).</p> <p>Al cierre de la evaluación no fue posible contar con otros datos.</p>

Fin: Mejorar los niveles de Paz y Convivencia y Seguridad Ciudadana.

Propósito 2: Niveles de inclusión social de los jóvenes aumentados.

Clasificación: MI

Indicadores claves de Efectos Directos	
Efectos directos planeados	Efectos Directos Logrados
<p>1. Al finalizar el Proyecto la proporción de los jóvenes entre 12 y 15 años a involucrarse en actividades violentas y de alto riesgo disminuida en al menos un 50%.</p> <p>2. Al finalizar el Proyecto al menos el 60% de los jóvenes en riesgo beneficiarios de la educación y atención integral aumenta sus aspiraciones de querer progresar y de integrarse a la comunidad.</p>	<p>Es conveniente indicar que no fue posible contar con la información necesaria para el cotejamiento de los efectos en razón a dos hechos fundamentales: primero, pese que al inicio del Proyecto (año 2004) se levantó un estudio de percepción que estableció la Línea de Base, el mismo ejercicio no pudo ser repetido al final de Proyecto por razones de presupuesto. Segundo, por diferentes motivos, el Proyecto tomó la decisión de no crear, o cerrar, los Centros que se habían planificado, de allí que resulta imposible comparar los efectos de las intervenciones que se realizaron. El Centro Pedagógico de Atención Integral, CEPAI, no se construyó. Aunque se disponía de los fondos iniciales para la construcción de la infraestructura (y se hicieron avances importantes con respecto al diseño de la obra física, obtención del terreno, se elaboró el documento de bases de licitación, etc.) y su respectivo equipamiento, no se pudo concretar una opción válida para su seguimiento y operación. Ninguna institución se sentía en la capacidad, o en la posibilidad, de asumir esta responsabilidad.</p> <p>El segundo de los centros se llamaba Centro de Atención Inmediata (CAI) y se subvencionaba a la ONG "Fundación Unidos por la Vida" para su operación. Este Centro funcionó en los años 2005 y 2007. La OPC decidió, en el año 2007, cerrar el Centro por los magros resultados obtenidos y rescindir el contrato con la Fundación ya citada. Sin embargo no se tuvo ninguna información documental respecto a las evaluaciones que condujeron a tomar la decisión de cerrar este Centro.</p> <p>Siempre en el año 2007 se iniciaron gestiones, junto con el IHNFA (Instituto Hondureño para la Niñez y la Familia) y la Oficina de la Primera Dama de la Ciudad de SPS, para la creación de un nuevo CAI. El esquema era el siguiente: la OPC construía la infraestructura y equipaba el Centro y la Oficina se encargaba de su operación y mantenimiento. Se cursaron todos los procedimientos (diseño, licitación y contratación de la empresa), sin embargo, fue necesario suspenderlo en razón a, primero, la crisis política del año 2009 y, segundo, porque se descubrió que el IHNFA no hizo el traspaso jurídico a la Municipalidad de SPS de la propiedad del terreno.</p> <p>No obstante lo anterior, se hizo un esfuerzo por hacer una comparación tomando "datos de referencia" (de "proximidad lógica y conceptual) conscientes de las implicaciones de esta decisión.</p> <p>1 y 2. Los datos de la Línea de Base muestran un abanico interesante de percepciones que valdría la pena validar, en el futuro, a través de un estudio similar como el que se llevó a cabo. De esta manera se podría ponderar la propensión de los jóvenes a desarrollar algún tipo de vida antisocial y, de igual modo, conocer y dimensionar sus aspiraciones de progreso e integración social.</p>

	<p>Algunos datos son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El segmento de menores de 15 años que se encuentra fuera del sistema escolar corresponde al 12%. - Solo el 5.8% de los menores de 15 años no escolarizados manifiesta ejercer algún empleo o actividad laboral. - El 82.5% de los escolarizados y el 64% de los no escolarizados manifiestan que sus padres conocen dónde se encuentran cuando están fuera de sus hogares. - El 81% de los escolarizados y el 58.5% de los no escolarizados manifiestan que sus padres conocen con quién se encuentran cuando están fuera de sus hogares. - El 15.1% de los escolarizados han repetido algún año. - El 51.3% de los escolarizados y el 69.3% de los no escolarizados manifiesta haber sido agredidos en el último año. - El 17.8% de los escolarizados y el 28.4% de los no escolarizados manifiestan haber ingerido bebidas alcohólicas. - El grupo de los escolarizados afirma haber ingerido bebidas alcohólicas por primera vez a los 16.2 años, mientras los no escolarizados a los 15.3 años. - El 1.8% de los escolarizados y el 5.6% de los no escolarizados afirman haber consumido marihuana alguna vez. - La edad promedio del grupo de escolarizados cuando consumió marihuana por primera vez fue 16.2 años, mientras que del grupo de no escolarizados 16.3%. <p>Tomando como referencia los datos de la Secretaría de Educación (y atendiendo al hecho suficientemente comprobado respecto a que uno de los más potentes factores de riesgo que predicen el desarrollo de la conductas delictivos se refieren al abandono escolar y a la repitencia) se refleja que para el año 2005 los los adolescentes entre 12 y 15 años matriculados en la escuela fueron 50,416. De este total, se registró una deserción del 10.13%. Los que reprobaron fueron el 14.04%. Es importante señalar que estos datos corresponden al municipio de San Pedro Sula y, por tanto, no corresponden a la totalidad del área de intervención del Proyecto. Sin embargo, también es cierto que en el municipio de San Pedro Sula se concentra cerca del 80% del total de población del Proyecto.</p> <p>En comparación, para el año 2008 (no hay datos completos de años más recientes), los adolescentes entre 12 y 15 años matriculados en la escuela fueron 47,581. De estos, el 10.06% desertó y el 10.87% reprobó.</p>
--	---

Fin: Mejorar los niveles de Paz y Convivencia y Seguridad Ciudadana.
Propósito 3: Confianza ciudadana en las instituciones públicas fortalecidas.
Clasificación: MI

Indicadores claves de Efectos Directos	
Efectos directos planeados	Efectos Directos Logrados
<p>1. Al finalizar el Proyecto, las denuncias de abusos de autoridad y reclamos ciudadanos en instituciones públicas reducidos, al menos, en un 50%.</p> <p>2. Al finalizar el Proyecto las denuncias de casos de violencia intrafamiliar en la RVS aumentados en un 30%.</p>	<p>Es necesario realizar una reflexión respecto a la formulación de los indicadores. Pese a que la apuesta era a que, por efecto de la intervenciones del Proyecto, el comportamiento de las autoridades iba a mejorar y, por consiguiente, las denuncias de abusos de autoridad debían reducirse y que, en el mismo sentido, la población debía acumular o mejorar los niveles de confianza hacia las autoridades y, como consecuencia de ello, dicha confianza también debía expresar en el aumento de las denuncias de violencia intrafamiliar, lo cierto es que, actualmente, la preferencia está orientada a la utilización de otro tipo de indicadores. En otro sentido, los porcentajes de mejora, especialmente del primer indicador, resultan bastante, sobredimensionados respecto a las reales capacidades que podía haber logrado este o cualquier otro Proyecto.</p> <p>1. Habida cuenta de la imposibilidad de obtener la información requerida, se pudo recoger los siguientes datos correspondientes a la Línea de Base:</p>

- La confianza del grupo de escolarizados y no escolarizados a la institución policial es de 2.9 (en una escala del 1 al 5).
- Cuando al grupo de escolarizados se les pregunta si están de acuerdo (calificación 5) o en desacuerdo (calificación 1) con la afirmación: "las reacciones de la policía con los jóvenes es exagerada. Siempre actúan de manera brutal" el promedio de calificación es 2.65. En el grupo de no escolarizados el promedio es de 2.8

En otro orden, y con arreglo a los datos generados por la Dirección General de Asuntos Internos de la Policía Nacional Civil, en el año 2005 se registraron 272 denuncias contras las autoridades policiales. De este total, el 26.4% de las denuncias se relacionaba con temas de "lesiones", en tanto que el 40.8% fue tipificado por "abuso de autoridad". Estos datos corresponden al nivel nacional. Siempre según la misma fuente, en el año 2010, se registraron 312 denuncias. De este total, el 14% corresponde a denuncias por "lesiones" y el 52% fue clasificado como "abuso de autoridad". Aunque estos datos reflejan alzas en la frecuencia de denuncias no se podría establecer si obedece a una mayor confianza en la institución policial. En este caso el aumento, o la disminución de denuncias, no tiene una interpretación inequívoca y puede, inclusive, ser hasta contradictoria. Además, para agravar la situación, estos registros corresponden al nivel nacional y no al área de intervención del Proyecto.

2. No fue posible obtener información más fidedigna y comparable respecto a la violencia intrafamiliar. Lo más cercano a ello se refiere a la información proveniente al estudio perceptivo que corresponde a la Línea de Base según el cual el 8.6% de los escolarizados y el 11.8% de los no escolarizados manifiesta recordar que alguna vez su madre fue golpeada por algún familiar o alguien muy cercano.

La encuesta de victimización del PNUD (2011) señala que el 5% de las parejas reconoce que resuelven sus conflictos de forma violenta y con golpes. El 15.5% de quienes contestan reconoce que le ha gritado a su pareja y el 6.6% reconoce que le ha pegado.

Según los datos del Instituto Nacional de la Mujer, que recoge estadísticas de la Secretaría de Seguridad, de Child/InfoHonduras y de la Policía Nacional, el total de denuncias de violencia domestica correspondientes al año 2008 muestran una reducción del 27%, registrándose 2060 denuncias, en comparación con el año 2007 en el que se contabilizaron 2808 denuncias. Por la situación de todo el conjunto del Proyecto y de las limitaciones de información no es posible afirmar si esta reducción de las denuncias corresponde a, o una frecuencia menor de casos de violencia intrafamiliar (asunto deseable) o a una menor confianza en la Policía Nacional (asunto no deseable), o a ambas posibilidades (asunto factible).

Fin: Mejorar los niveles de Paz y Convivencia y Seguridad Ciudadana. Propósito 4: Participación comunitaria fortalecida Clasificación: MI	
Indicadores claves de Efectos Directos	
Efectos directos planeados	Efectos Directos Logrados
<p>1. Al finalizar el Proyecto la participación ciudadana en Comités Municipales de Paz y Convivencia (CMPC) representada al menos en un 40% en la RVS.</p> <p>2. Al finalizar el Proyecto un 60% de los residentes de los barrios encuestados perciben mejores relaciones de convivencia como consecuencia de las mayores oportunidades recreativas y de participación comunitaria.</p>	<p>El caso de la ausencia de información también jugó en contra para el completamiento de la información que requería la medición de estos efectos. Dicho esto, el primer indicador exhibe, a juicio del evaluador, importantes dificultades de lógica conceptual y, como consecuencia de ello, de imposibilidades metodológicas y prácticas para su medición. En compenso, se ha interpretado el indicador en términos de la creación de instancias locales de seguridad y convivencia y del grado de fortalecimiento del que han sido objeto por parte del Proyecto. En el segundo indicador es posible que se haya sobrevalorado la potencialidad que podría producir el Proyecto, al menos desde la lógica de establecer un porcentaje tan alto.</p> <p>1. En el año 2004 no se reporta la existencia de CMPC y la participación ciudadana en temas de prevención de violencia ocurría de forma espontánea y en el ámbito de los barrios y comunidades. Para ese año, la participación ciudadana a nivel comunitario estaba vinculada a otras formas organizativas (comités de agua, comités de deportes, etc.) y no tenía una agenda propia.</p> <p>En el marco de las acciones del proyecto se facilitó la participación ciudadana a través de la creación y fortalecimiento de 17 CMPC. Estas instancias, además, fueron cualificadas en virtud de las asesorías técnicas y otro tipo de herramientas de planificación y gestión que han sido proveídas desde la OPC. Al momento del cierre del Proyecto, no todas las municipalidades mantienen activos a los CMPC (se han activado en 16 de las 17 municipalidades), aunque, es de justicia rescatar la experiencia de los CMPC de los municipios de Santa Rita y Potrerillos los cuales, pese a ser municipios muy pequeños, han sabido fortalecerse y, según lo expresado por algunos de sus representantes, las capacitaciones que recibieron por el Proyecto significaron ventajas importantes al momento de echar andar, por si solos, el desarrollo de dichas instancias. Esta opinión, no obstante, se corresponde al total de las municipalidades.</p> <p>2. En el caso de este indicador, como en otros, éste no pudo ser completado debido a que el Proyecto no pudo concretar una investigación final que permitiera contrastar los datos recogidos inicialmente. No se dispone, entonces, de información cuantitativa para verificar los resultados. Pese a ello vale la pena consignar el conjunto de información recogida inicialmente a manera de plantear para el futuro la posibilidad de cotejar estos resultados. Los datos más relevantes pueden ser los siguientes:</p> <div style="background-color: #d9ead3; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p>- El 43.2% de los escolarizados y el 41.7% de los no escolarizados expresan que algún miembro de su familia (o madre, o padre, o tutor) "forma parte de la sociedad civil organizada".</p> <p>- El 18.7% de los escolarizados y el 17.7% de los no escolarizados manifiestan que algún familiar (o madre, o padre o tutor) practican regularmente algún deporte o actividad de ocio organizada.</p> <p>- El 32.2% de los escolarizados y el 32.7% de los no escolarizados manifiestan que algún familiar (o madre, o padre o tutor) ha participado en la realización de alguna obra en su comunidad.</p> <p>- El 43.7% de los escolarizados y el 42.5% de los no escolarizados manifiestan que su madre, padre o tutor están bien informados acerca de lo que ocurre en su barrio o comunidad.</p> </div>

A partir de la información cualitativa, proveniente de "entrevistas a profundidad" a actores claves -especialmente beneficiarios- sí se pudo constatar los beneficios, en términos de integración, espacios y ocasiones para la convivencia comunitaria proporcionados, directamente, por efecto de la construcción y funcionamiento de las instalaciones realizadas por el Proyecto.			
Resumen del logro del Objetivo de Desarrollo (DO):			
<input type="checkbox"/> Muy probable	<input type="checkbox"/> Probable	<input type="checkbox"/> Poco probable	<input checked="" type="checkbox"/> Improbable
<p>En los anteriores apartados se ha expuesto las dificultades para el conseguimiento de la información. Este factor ha jugado en contra, no solo a los efectos de la presente evaluación sino, y más importante aún, de cara a poner en relieve, con mayor sentido de justicia, los potenciales logros de las intervenciones que desarrolló el Proyecto y de los procesos que activó. Los escenarios posibles pueden reducirse a dos: en el primer escenario se puede pensar que el Proyecto pudo haberse acercado más al logro de los objetivos pero, al mismo tiempo, no hay forma de comprobarlo; en el segundo escenario, la interpretación puede estar en la línea de establecer la imposibilidad de la comprobación empírica de cualquier logro como consecuencia lógica de la poca capacidad (por muchos motivos, como ya se explicó antes) que acarrió el Proyecto para conseguirlos (con la notable excepción de la etapa de cierre) y, a renglón seguido, el Proyecto no solo no puede comprobar lo que logró, sino que, tampoco cosechó muchos logros.</p> <p>Un factor atenuante, como ya se explicó con abundancia anteriormente, debe ser planteado en el sentido que, desde el año de inicio del Proyecto (2003) al presente año (2011) no solo la Región del Valle de Sula, sino todo el país e, inclusive, toda la región, ha visto agravado sus índices delictivos, al menos el de homicidios, en más del 100%. Siempre existe el recurso de lanzar hipótesis de lo que hubiera sucedido. En este caso, se puede hipotizar que el Proyecto tuvo un importante efecto para contener los índices delictivos, argumentando que, de no haber existido el Proyecto, la situación de inseguridad fuera peor. Lamentablemente, este y cualquier ejercicio de evaluación, no está para formular hipótesis sino ceñirse a la evidencia y, a partir de ésta, iniciar un proceso de interpretación y análisis de lo que ha sucedido.</p> <p>La calificación de “improbable” se define por el hecho que <i>“el Proyecto no logró, ni se espera que logre, ninguno de los objetivos de desarrollo”</i>. Es imposible esperar que el Proyecto, ahora que está a punto de cerrar, esté en la posibilidad de lograr cambios sustantivos en los cuatro rubros fundamentales, a saber: i. fortalecer la seguridad ciudadana; ii. Niveles de inclusión social de los jóvenes aumentados; iii. Confianza ciudadana en las instituciones públicas fortalecida; y iv. Participación comunitaria fortalecida.</p>			

2. Externalidades

Todos los proyectos producen efectos o consecuencias, tanto positivas como negativas, que no han sido buscadas, ni muchos menos planificadas. El Proyecto “Paz y Convivencia” no es la excepción y, con arreglo a lo discutido con gestores y beneficiarios, se han identificado las siguientes externalidades relevantes:

- Una externalidad positiva puede plantearse en términos del aprendizaje en gestión de proyectos que ha adquirido la municipalidad de San Pedro Sula. Este aprendizaje debe ser oportunamente dimensionado en sus alcances reales. A partir de la experiencia adquirida por el Proyecto, la Municipalidad de San Pedro Sula, por ser ésta la que cargó con la mayor parte de las responsabilidades, es seguro que oriente de forma muy diferente, especialmente en términos de gestión y control, cualquier otra iniciativa en la que intervienen Unidades Ejecutoras. Más aún, los actuales funcionarios de la Municipalidad ahora expresan opiniones razonables, la mayoría muy críticas respecto a asuntos sustantivos del Proyecto. Estos posicionamientos son consecuencia directa de la experiencia adquirida. Se puede decir, entonces, que ha ocurrido lo más parecido a un efecto de “fortalecimiento institucional” de la Municipalidad de San Pedro Sula que no estaba planificado, al menos no formalmente, dentro de la lógica del Proyecto.

- Otra externalidad, que puede ser mejor aprovechada por el Banco Interamericano de Desarrollo no solo en el contexto hondureño sino a nivel regional, se refiere a las posibilidades pedagógicas que el Proyecto “Paz y Convivencia” ha dejado. En este caso, el Proyecto generó condiciones institucionales y situaciones coyunturales que obligó a todas las partes a revisar sus procedimientos internos, los mecanismos y otras disposiciones que aseguran el desarrollo de los Proyecto dentro de parámetros normales.

- La crisis política ocurrida en Honduras produjo, desde la lógica de una externalidad, un esfuerzo sin precedentes de acercamiento y conocimiento recíproco entre las partes involucradas. En esta lógica, tanto las autoridades hondureñas –incluyendo las autoridades de la municipalidad de San Pedro Sula- realizaron esfuerzos extraordinarios de comprensión, de flexibilidad institucional, de creación de nuevas metodologías de dialogo, de asunción de compromisos y de un claro enfoque de “responsabilidades compartidas”, etc., con el único propósito de restablecer la “normalidad”. En esta coyuntura, todos los actores involucrados tuvieron que ser más “imaginativos” de lo que dictan las pautas o disposiciones internas. Cae de su peso que el restablecimiento de la normalidad del Proyecto Paz y Convivencia no estuvo ajeno a los componentes antes expuestos. En este sentido es meritorio dejar constancia de los esfuerzos y, especialmente, de las riesgosas apuestas que asumieron los titulares de la Municipalidad de San Pedro Sula como del Banco Interamericano de Desarrollo para encausar una fase final del Proyecto orientada a cerrar sus operaciones de forma seria y ordenada. En las circunstancias de ese momento y con base a los antecedentes que exhibía el Proyecto, lo decisión más cómoda era cerrarlo, o mejor, no reabrirlo.

- Una externalidad no prevista, en este caso con signo negativo, es el desentendimiento que provocó el Proyecto con la Secretaría de Seguridad. Aunque el Proyecto estuvo orientado a atender asuntos de incumbencia de las instancias ministeriales, lo cierto es que, la ubicación del Proyecto bajo la institucionalidad de una municipalidad, produjo un virtual desinterés o desafecto por partes de otras instancias claves, de manera particular de la Secretaría de Seguridad (de la que depende la Policía Nacional).

3. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACIÓN (PI)	
Componente 1: Fortalecimiento institucional	
Resultados del Componente: (1) Municipalidades fortalecidas técnicamente y comunidades motivadas trabajan solidariamente a favor de la Prevención de la Violencia y Convivencia Pacífica de las RVS; (2) Fortalecimiento de los procesos de la toma de decisiones en Seguridad y Convivencia, mediante la creación de un Sistema de Información. Reformulación de MML: No se reformuló. Clasificación: Insatisfactorio	
Indicadores claves de Efectos Directos	
Efectos directos planeados	Efectos Directos Logrados
<p>1. Las 17 municipalidades utilizan las metodologías e implantan los procedimientos y sistemas de gestión proporcionados por el Proyecto y los miembros de la comunidad, patronatos y jóvenes participan de forma más formal y efectiva.</p> <p>2. Al finalizar el Proyecto un 60% de los administradores y usuarios de la información del SISC manifiestan satisfacción sobre la operación y/o utilizan la información para la investigación y toma de decisiones en Seguridad y Convivencia.</p>	<p>1. Al momento de arranque del Proyecto las municipalidades no contaban con instancias locales, de amplia participación local y ciudadana, orientadas a trabajar en el tema de prevención de violencia. Es obvio que tampoco disponían de las herramientas básicas para su desarrollo.</p> <p>A la hora del cierre del Proyecto se tiene conocimiento del conjunto de capacitaciones que involucraron, en diferentes momentos del Proyecto, hasta 7,000 participantes, particularmente funcionarios, jóvenes que fueron convocados por diferentes motivos y representantes de los patronatos comunales, así como miembros de otras organizaciones locales, con especial predominancia aquellas que giran en torno a la organización de ligas deportivas. No obstante lo anterior, no se tienen mayores dispositivos de medición para conocer el impacto real de estos procesos de fortalecimiento. Es posible que haya habido como también es posible lo contrario.</p> <p>Del conjunto de impresiones y análisis (propios y de otras personas) la inclinación valorativa apunta a reconocer que, pese a los esfuerzos realizados y a las importantes aportaciones presupuestales que soportaron los costos, el producto o componente no produjo los efectos esperados.</p> <p>Para confirmar esta valoración se señalan los siguientes hallazgos: primero, al cierre del presente ejercicio de evaluación las municipalidades no cuentan con una metodología consolidada de gestión y de participación ciudadana; segundo, los Comités Municipales de Paz y Convivencia tienen un desarrollo irregular. Esto último se confirma con base a tres factores: i. No cuentan con una agenda de sesiones permanente; ii. Casi todos los CMPC son integrados en un 80% por funcionarios municipales. De allí que la participación de la sociedad local es nula o escasa; iii. No desarrollan los instrumentos mínimos de gestión, es decir, un diagnóstico municipal de violencia y un plan municipal de prevención.</p> <p>En compenso, estas instancias tienen un cierto dinamismo, especialmente con relación al desarrollo de actividades (existe una predominancia por las actividades de manifestación pública –marchas, festivales, torneos deportivos-, etc., y poco respecto a la activación de procesos de trabajo – establecimiento de juntas locales, formación y renovación de líderes, iniciativas de coordinación, etc.). Además, en casi todas las municipalidades existen “unidades” y, en algunos casos, hasta figuran en el organigrama municipal.</p> <p>Dos datos más son relevantes. Primero, aunque existen CMPC en dieciséis municipalidades, es significativo el trabajo demostrado por las municipalidades de Santa Rita y Potrerillos. Segundo, el CMPC de la municipalidad de San Pedro Sula se ha fortalecido por medio de su asocio con un Programa de USAID con el que se desarrolla un Plan de Prevención.</p>

<p>2. Durante los años intermedios de la vida del Proyecto se lograron avances importantes con relación a la puesta en marcha del Sistema de Información. La dotación de equipamiento se completó y se instaló la suficiente infraestructura tecnológica para el funcionamiento en red de todo el Sistema. Posteriormente, por las vicisitudes del Proyecto, el mismo no logró funcionar. Durante la fase de cierre del Proyecto se ha realizado un conjunto de esfuerzos importantes para capitalizar todo lo invertido durante los años anteriores. A este efecto, se ha creado un Directorio, o mejor, un mecanismo de entendimiento y coordinación interinstitucional a fin que todas las instituciones puedan compartir y depurar los datos que recolectan. Inclusive, desde la sede del Sistema se ha hecho un esfuerzo de publicación a través de la publicación de Boletines.</p> <p>Todos estos esfuerzos apuntan a la idea de que, presumiblemente, con más tiempo a disposición, este Directorio puede avanzar hacia metas más sólidas. Lamentablemente, por ahora, no se cuenta con el suficiente compromiso institucional para la generación de un verdadero “sistema” y aún falta por tomar decisiones importantes al respecto.</p> <p>En compenso, se tiene conocimiento que la MSPS está dispuesta a no perder este esfuerzo, aún después del cierre del Proyecto.</p>			
Resumen del Progreso de la implementación del Componente			
<input type="checkbox"/> Muy satisfactorio	<input type="checkbox"/> Satisfactorio	<input checked="" type="checkbox"/> Insatisfactorio	<input type="checkbox"/> Muy insatisfactorio

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACIÓN (PI)	
Componente 2: Prevención de la Violencia y Delincuencia Juvenil	
<p>Resultados del Componente: (1) Fortalecimiento de la Capacidad de Discernimiento de los jóvenes frente a la violencia y de la motivación para permanecer en el sistema educativo; (2) Mayor oferta de oportunidades recreativas reorienta el uso del tiempo libre de los jóvenes y favorece su participación y la organización comunitaria; (3) Padres y jóvenes perciben mayor atención a sus problemas por las autoridades pertinentes; (4) Jóvenes en riesgo motivados fortalecen su autoestima y rendimiento académico.</p> <p>Reformulación de MML: No se reformuló.</p> <p>Clasificación: Insatisfactorio</p>	
Indicadores claves de Efectos Directos	
Efectos directos planeados	Efectos Directos Logrados
<p>1. Al finalizar el Proyecto, al menos en un rango entre 50% y 70% de la población estudiantil encuestada, se percibe un cambio favorable en las actitudes y conductas frente a la violencia y sus factores detonantes y un 40% manifiesta mayor motivación para permanecer en el sistema educativo.</p> <p>2. Al finalizar el Proyecto los jóvenes entre 12 y 25 años y las comunidades utilizan las instalaciones de integración social y se</p>	<p>1. 2. 3. y 4. La ponderación adecuada del alcance de este producto no pudo realizarse por la ausencia de información cuantitativa. No es posible cuantificar el numero o porcentaje de jóvenes atendidos en los términos en los cuales fue redactado el indicador, sin embargo, se cuenta con suficiente información cualitativa que permite, con las medidas del caso, realizar algunas valoraciones. En la misma línea respecto a la falta de información, resulta basilar destacar que existe una importante cantidad de iniciativas vinculadas a este componente que, potencialmente, van a producir efectos o resultados importantes los cuales, lamentablemente, no pueden ser medidos.</p> <p>Se ha tenido conocimiento que, antes de iniciar el Proyecto Paz y Convivencia no existía ningún tipo de iniciativa formal relacionada con la atención de jóvenes en riesgo. Al menos no con el alcance que debía tener en el marco del Proyecto. Como se sabe, los Centros no fueron construidos y a través de ellos se pretendía, entre otros aspectos, consolidar metodologías de intervención, crear protocolo de atención a los jóvenes, fortalecer capacidades institucionales, coordinar actividades con otras instancias, etc.</p> <p>Hacia el final del Proyecto la OPC ha realizado inversiones para la rehabilitación (el 70% de ellas fueron construcciones de un importante numero de instalaciones socio</p>

<p>fortalecen las relaciones de vecindad; y al menos en un 50% de los jóvenes entre 12 y 18 años beneficiarios de la formación en fútbol se percibe una menor propensión a involucrarse en violencia y actividades de alto riesgo.</p> <p>3. El 50% de los casos juveniles atendidos en el Centro Comunitario de Prevención de la Violencia y Atención Juvenil tiene una atención oportuna.</p> <p>4. El 80% de los jóvenes beneficiarios permanecen en el Centro Juvenil de Atención Integral de jóvenes en riesgo y menores infractores avanzan satisfactoriamente en su proceso de educación y valoración humana.</p>	<p>comunitarias: canchas deportivas (85), bibliotecas (22) y casas de la cultura (6). Es decir, un total de 133 instalaciones orientadas al uso del tiempo libre. Al momento del cierre del Proyecto el promedio estimado es de 2,800 beneficiarios por cada instalación deportiva. Aún no se ha inaugurado las bibliotecas comunitarias y las casas de la cultura y, en razón a ello, no se puede medir el potencial de beneficiarios, aunque, como se ha dicho antes, se puede presuponer que tendrán un rol importante como dinamizadores de las realidades comunitarias y que, a partir de este dinamismo, se puede catalizar significativos procesos de prevención de violencia.</p> <p>Como se sabe la OPC descartó (en consulta y coordinación con el BID), en el año 2010, la proyección de construir un Centro como el que estaba previsto. En compenso, la OPC, concretamente durante su última administración, en asocio con el Programa Alianza Joven Regional de USAID, impulsó el desarrolló (especialmente en lo referido al equipamiento) de 9 Centros de Alcance. Estos Centros se ubican en comunidades que concentran muchas vulnerabilidades, con una incidencia importante de pandillas juveniles y otras bandas juveniles dedicadas al sicariato. Estos Centros trabajan directamente con “jóvenes en riesgo”. El trabajo de estos Centros ha sido basilar por cuanto constituye la única opción de uso creativo y monitoreado del tiempo libre para los niños y adolescentes. De forma permanente, los jóvenes reciben atención en diferentes áreas. Cada Centro de Alcance, según la opinión de los responsables, atiende un promedio de 1,000 jóvenes cuyas edades oscilan entre los 12 y los 25 años. Por extensión, también los padres y madres de estos jóvenes se benefician, en muchos casos, de las actividades de los Centros, a través de la participación en cursos para adiestrarlos en algún oficio técnico. Además, la OPC mantiene trabajo específico de prevención de violencia en 9 comunidades de San Pedro Sula.</p> <p>En opinión de esta evaluación, esta proyección de trabajo, además de ser la más sistemática y prometedora, es la única opción real con la que cuentan los niños y adolescentes de las comunidades o barrios en donde se desarrolla esta experiencia. En este caso, el asocio logrado por la OPC con Alianza Joven Regional, aunque tarde, debe considerarse como uno de sus mejores aciertos.</p> <p>En términos parecidos, la OPC en coordinación con la Oficina de Obras Social de la Alcaldía de SPS, rehabilitó el Centro Amigos para Siempre. Este Centro está orientado a ofrecer atención a los hijos de madres involucradas en la prostitución.</p>
Resumen del Progreso de la implementación del Componente	
<input type="checkbox"/> Muy satisfactorio	<input type="checkbox"/> Satisfactorio <input checked="" type="checkbox"/> Insatisfactorio <input type="checkbox"/> Muy insatisfactorio

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACIÓN (PI)	
Componente 3: Apoyo al Proyecto preventivo de la policía en la RVS	
Resultados del Componente: (1) Fortalecimiento policía comunitaria; (2) Mejor identificación de los casos de VIF y de la calidad del servicio a sus víctimas; (3) Fortalecimiento de los sistemas externos de control y rendición de cuentas (accountability) del desempeño policial. Reformulación de MML: No se reformuló. Clasificación: Satisfactorio	
Indicadores claves de Efectos Directos	
Efectos directos planeados	Efectos Directos Logrados
1. Al finalizar el Proyecto, se detecta una mejora en los niveles de confianza de	1. y 2. Como ha sido una constante ya repetida tampoco se dispuso de la información requerida para el cotejamiento de la situación inicial versus la situación al final del

<p>la comunidad en la Policía pues se reduce la percepción de inseguridad en las áreas de influencia del proyecto piloto.</p> <p>2. Al finalizar el Proyecto, son más transparentes los procedimientos y resultados del control disciplinario y de la eficacia policial</p>	<p>Proyecto. Sin embargo, sí se ha tenido la documentación suficiente, especialmente de informes de actividades realizadas, que expresan el nivel de actividad que desarrolló el Proyecto en este componente.</p> <p>En el marco del Proyecto se elaboró, por ejemplo, el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Procedimientos Preventivos de la Policía Nacional. Se elaboró un Programa de Formación (con una carga horaria total de 344 horas: 280 horas teóricas y 64 horas de prácticas directas en el campo). Los responsables de esta formación fueron 40 funcionarios policiales que hicieron las veces de “facilitadores” y a los que se les proveyó de capacitaciones específicas. Se tiene constancia del proceso de capacitación el cual concluyó con 2,400 funcionarios policiales capacitados, así como la realización de 80 talleres de trabajo.</p> <p>Aunque el Proyecto hizo avances importantes para la rehabilitación de cuatros postas policiales (Baracoa, Villanueva, Progreso y López Arellano) y se obtuvo la “no – objeción” del BID, finalmente se tomó la opción de descartar esta proyección de trabajo. La línea de trabajo con la División de Servicios Regionales de Protección de la Familia, aunque se hicieron intervenciones puntuales, no pudo desarrollarse como estaba previsto.</p> <p>Desde la perspectiva de las acciones que tienen una incidencia directa en mejorar la percepción de inseguridad y, posiblemente, aumentar la confianza en la Policía Nacional (y en general, en la institucionalidad vinculada a la seguridad pública) es significativo subrayar la importante inversión que realizó la OPC para la ampliación del Centro de Operaciones y Respuesta de la Ciudad de San Pedro Sula (Numero de Emergencias 199). Este Centro es operado por la Secretaría de Seguridad y, de manera simultánea, puede atender 120 llamadas. Este Centro, que ya está funcionado y se espera que, muy pronto, se realice la entrega formal a la Secretaría de Seguridad, es uno de los más importantes logros conseguidos por la OPC. Al momento de esta evaluación no existe la posibilidad de comparar los resultados obtenidos, sin embargo, existe la suficiente información cualitativa (especialmente testimonial) en la que se señala los cambios positivos que se han producido.</p> <p>Siempre en la misma línea, la OPC invirtió en la instalación de un Sistema de Cámaras de Vigilancia. Este Sistema está siendo operado por la Policía Nacional. Las cámaras se ubicaron en las principales salidas y entradas que conducen a Puerto Cortés (norte) y Lima (oriente). Se trata de un conjunto de 42 cámaras dispuestas de manera estratégica. A partir de la puesta en marcha de este Sistema se ha logrado, entre otros resultados, la disuasión de la ocurrencia de delitos y la captura de delincuentes a partir de la identificación de rostros de los conductores y de la identificación de las placas de los vehículos. En este caso, la OPC gestionó el aporte de la empresa privada para asumir parte del mantenimiento de este Sistema.</p> <p>En igual sentido, la OPC equipó y puso a funcionar el Sistema de Radio Comunicación Terrestre de la Policía Municipal. Antes de la inversión de la OPC, la Policía Municipal no disponía de ningún sistema de comunicación. A partir de la puesta en funcionamiento de este Sistema se ha logrado aumentar, de forma significativa, la capacidad operativa, así como mejorar todo la función de comando y control.</p> <p>Todas estas realizaciones (Sistema 199, Sistema de Cámaras de Vigilancia y Sistema de Comunicaciones), aunque en este momento no se cuente con la suficiente evidencia, sí se tiene la certeza, a partir de lo ocurrido en experiencias similares en otros países y ciudades, que la aplicación simultánea de estos sistemas tiene un efecto positivo para el control del delito y de la inseguridad en general.</p>
Resumen del Progreso de la implementación del Componente	
[] Muy satisfactorio	[X] Satisfactorio
[] Insatisfactorio	[] Muy insatisfactorio

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACIÓN (PI)			
Componente 4: Comunicación social			
Resultados del Componente: (1) Fortalecimiento de valores de convivencia pacífica en los jóvenes de la RVS e incrementó en la percepción de seguridad.			
Reformulación de MML: No se reformuló.			
Clasificación: Satisfactorio			
Indicadores claves de Efectos Directos			
Efectos directos planeados	Efectos Directos Logrados		
1. Al concluir el Proyecto el conocimiento de los jóvenes sobre valores de convivencia pacífica es mayor.	<p>Al momento de esta evaluación se ha tenido suficiente evidencia respecto a las actividades promovidas o ejecutadas directamente por la OPC que estuvieron vinculadas con el componente comunicacional. El trabajo más emblemático de este componente, y el que tuvo –según la opinión de varios consultados- mucha aceptación, además de generación de simpatías y adhesiones, fue la campaña “Viví en Buena Onda” cuyo objetivo principal estaba relacionado con la promoción de las ventajas de “ser joven”.</p> <p>En todo caso, el Proyecto no se limitó a este tipo de campañas, sino al trabajo directo, de concientización y asunción de compromisos, con los periodistas. El objetivo siempre fue buscar que las notas de prensa y las coberturas periodísticas respecto al tema de la violencia fuera más mesurada y que también se reflejara lo positivo. En este sentido se tuvo una vinculación con cerca de 50 periodistas con los que se realizaron grupos, talleres de reflexión, conversatorios técnicos, etc.</p> <p>A partir del trabajo de este componente se realizó y se distribuyeron 2000 ejemplares del Boletín Anual de Paz y Convivencia. Estos instrumentos también fueron aprovechados para hacer un trabajo de reflexión y toma de conciencia con los jóvenes en las comunidades de mayor riesgo. También se distribuyeron 40000 módulos de “valores” en las escuelas. Solo durante la última gestión del Proyecto se distribuyeron 13,000.</p>		
Resumen del Progreso de la implementación del Componente			
<input type="checkbox"/> Muy satisfactorio	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio	<input type="checkbox"/> Muy insatisfactorio

4. Costos

Costo Total del Proyecto – Planeado (US\$000)	Costo Total del Proyecto - Actual (US\$000)	% Diferencia
\$22,200,000.00	\$13,829,157.01	
Explique brevemente diferencias. Las diferencias más significativas en torno al desarrollo del Presupuesto están vinculadas, fundamentalmente, al recorte de seis millones de dólares que el Proyecto Paz y Convivencia tuvo que afrontar para la atención de una emergencia nacional. De los veinte millones originales, el fondo disponible del Proyecto se redujo a catorce millones de dólares. La modificación de la disponibilidad financiera está debidamente documentada.		

FONDOS RECIBIDOS POR COMPONENTE

CODIGO	CATEGORIA	MONTO EN \$
01.01.00	Consultorías	\$2800,435.74
01.02.00	Capacitacion	\$12,143.42
01.03.00	Impresiones	\$4,495.31
01.04.00	Talleres, eventos y seminarios	\$57,877.10
01.05.00	Equipamiento	\$1113,836.43
01.06.00	Pasajes y Viaticos	\$79,411.82
01.07.00	Evaluación Final	\$0.00
Total Componente Fortalecimiento Institucional		\$4068,199.82
02.01.00	Consultorías	\$1525,327.32
02.02.00	Capacitacion	\$983,212.56
02.03.00	Impresiones	\$233,868.89
02.04.00	Talleres, eventos y seminarios	\$391,704.47
02.05.00	Equipamiento	\$788,714.36
02.06.00	Infraestructura	\$2950,420.21
02.07.00	Comunicación Social	\$19,531.76
02.08.00	Pasajes y Viaticos	\$55,664.08
Total Componente Prevención Social		\$6948,443.65
03.01.00	Consultorías	\$30,774.61
03.02.00	Capacitacion	\$0.00
03.03.00	Impresiones	\$6,012.70
03.04.00	Talleres, eventos y seminarios	\$35,838.96
03.05.00	Equipamiento	\$6,075.03
03.06.00	Infraestructura	\$5,088.90
03.07.00	Comunicación Social	\$0.00
03.08.00	Pasajes y Viaticos	\$39,835.32
Total Componente Policía Comunitaria		\$123,625.52
04.01.00	Consultorías	\$25,454.76
04.02.00	Impresiones	\$2,222.80
04.03.00	Talleres, eventos y seminarios	\$34,520.00
04.04.00	Comunicación Social	\$143,226.82
Total Componente Comunicación y Sensibilizacion		\$205,424.38
05.00.00	Auditoria	\$92,391.74
06.00.00	Imprevistos	\$0.00
87.00.00	Cargos de Capitalizacion	\$522,882.93
89.00.00	Fondos revolventes	\$1868,188.97
GRAN TOTAL		\$13829,157.01

Capítulo IV:	
	Implementación del Proyecto

1. Análisis de los factores críticos

- Existe suficiente documentación y experiencia empírica que demuestra que las iniciativas de prevención social de violencia que ofrecen mejores resultados se desarrollan a partir de las realidades locales. Esto es cierto. Sin embargo, y a la luz de los resultados del Proyecto, uno de los factores más críticos, al punto que condicionó la vida del Proyecto, se refiere a la poca capacidad institucional de la Municipalidad de San Pedro (especialmente durante las gestiones anteriores a la presente). Aunque hacia el final del Proyecto ha dado muestras de mejora importante, existe evidencia suficiente respecto a que no se encontraba en la posibilidad de manejar un Proyecto que encerraba los niveles de complejidad como el que entrañaba el de “Paz y Convivencia”. Tal vez la opción más viable podría haber sido la de experimentar con un Proyecto más sencillo, más focalizado, con menos disposición financiera, etc., a manera de consolidar las capacidades mínimas de gestión que supone el manejo adecuado de los Proyectos.
- Otro factor crítico de relevancia se refiere a que, casi desde el inicio, no funcionaron los mecanismos de coordinación y de dirección estratégica intermunicipal del Proyecto. Esto puede ser debido a que, desde el propio diseño, el Proyecto generaba una situación de “desbalance” a partir que las responsabilidades de gestión y conducción eran asumidas solo por la municipalidad de San Pedro Sula (además de ser la única que destinaba recursos de contrapartida). Para todo efecto práctico, los demás alcaldes beneficiarios podían tener razonadas sospechas que los beneficios no eran direccionados a sus municipios, por el hecho que la Municipalidad de San Pedro Sula tenía la conducción del Proyecto. El otro lado de la moneda, lógico por demás, era que, con justa razón, la Municipalidad de San Pedro hacía valer su derecho de conducción del Proyecto por ser la única que, desde el inicio y hasta ahora, aporta fondos de contrapartida. El no funcionamiento de la coordinación y conducción estratégica del Proyecto le restó las opciones de generar una situación de “pesos y contrapesos” en la que se presume se podía haber tenido mayor control sobre la conducción operativa del Proyecto.

En un sentido similar el Proyecto no contó con intenciones y modalidades que dieran paso a lo más parecido a una “contraloría social”, en grado de reconducir o, al menos, advertir o hacer presión a las autoridades competentes para asegurar la buena ejecución del Proyecto y de los recursos que tuvo a disposición.

- La discontinuidad de la dirección de la OPC, aunado a la virtual ausencia de control del Proyecto por parte de las autoridades que debían ejercer dicha función, supuso un factor determinante para la vida del Proyecto. En la práctica cada director de la OPC, desde su particular visión de aquello que consideraba importante, pertinente y necesario, le aportó un

estilo demasiado personalizado a las intervenciones que se realizaba, en desmedro de la propia agenda e institucionalidad del Proyecto.

- El rol de las agencias tutoras, con especial referencia a la Municipalidad de San Pedro y el Banco Interamericano de Desarrollo también debe ser objeto de revisión. Sus mecanismos de control y de verificación, como ya se expuso antes, no reaccionaron con la celeridad y contundencia del caso. Como agregado a ello, también debe señalarse que la figura de la Asistencia Técnica Profesional (contratada por el Proyecto a recomendación del BID), se convirtió en un factor crítico para el desarrollo del Proyecto. Al momento de la evaluación, y pese a haber analizado todo tipo de valoraciones, no se puede tener una lectura clara respecto a si la disfuncionalidad puede referirse a las funciones y responsabilidades de esta figura o a la personalidad y manera de entenderlas de la funcionaria que ejerció este cargo. Quizá los que estuvieron en los primeros años del Proyecto puedan hacerse una lectura más completa y certera respecto a las ventajas y desventajas de que tuvo para el Proyecto esta figura profesional.
- Un factor crítico de tipo positivo tiene que ver, a nuestro juicio, con el esfuerzo que se hizo al final del Proyecto. Siempre conviene recordar que, además de las vicisitudes que atravesó el Proyecto (con una importante cantidad de dudas y suspicacias), también hubo un periodo de cerca de nueve meses en el que quedó suspendido (en razón a la crisis política) y que luego de ello, y frente a la situación encontrada, la OPC y el BID tomaron la decisión de comprometer o ejecutar más fondos debido a que nadie tenía, a ciencia cierta, una noción real de qué cosa habían encontrado, no se tenía noticia de cuál era la historia de cada uno de los procesos que estaban en ejecución, no existía la posibilidad lógica de comprometerse a hacer efectivos algunos desembolsos sin tener garantía mínima de no estar malversando fondos, etc.
- A este esfuerzo concurrieron todos los actores, con especial mención a los siguientes: i. el pequeño grupo técnico que se integró en la OPC. No necesariamente fue un grupo muy numeroso, sin embargo, realizó un trabajo con mucho sentido de responsabilidad y eficiencia; ii. La Secretaría de Seguridad también se sumó al empuje final del Proyecto, acompañando el esfuerzo a través de su voluntad política; iii. La arriesgada decisión del BID de no cerrar el Proyecto de manera abrupta. La columna vertebral de estos tres factores fue el consenso de un fin común: concluir de forma ordenada y minimizar los riesgos reputacionales para ambas partes.
- El último factor crítico que se puede señalar se relaciona con el clima o percepción viciada que emanaba de las primeras gestiones del Proyecto. Este clima condicionó, a juicio de esta evaluación, todos los bien intencionados esfuerzos que pudieron haberse realizado para reconducir el Proyecto. Una especie de karma provocado, inducido por las dificultades de gestión de las gestiones anteriores de la OPC, al que no se le dio atención oportuna y que, posteriormente, cobró vida propia y autonomía funcional. La percepción hacia el Proyecto fue negativa y solo hasta a la fase de cierre se ha podido, a partir de las expresiones de los alcaldes, tomar un giro diferente, una tonalidad perceptiva más positiva

2. Desempeño del Prestatario / Agencia Ejecutora

- Como ya se explicó antes, resulta necesario separar las diferentes gestiones de la OPC. La última gestión (que ha durado cerca de dos años) tuvo la capacidad para ordenar el desarrollo de la OPC. Cae de su peso, que el propósito de la última gestión estuvo orientado a lograr un “cierre adecuado del Proyecto” y, de hecho, se confeccionó un Plan de Cierre el cual se ha cumplido o, en su defecto, está por cumplirse, al menos en sus asuntos más importantes. Dicho esto, siempre conviene recordar que, el plazo inicial del Proyecto convenido para cuatro años, se ha alargado hasta completar casi ocho años (contados a partir de abril del año 2003).
- La institucionalidad de la OPC tuvo que acomodarse a las perspectivas de cinco directores oficialmente nombrados (y otros dos que solo estuvieron, de manera temporal, como responsables de la OPC) durante cuatro gestiones edilicias. Es de suponer que cada alcalde planteaba sus propios lineamientos. Durante estos periodos siempre fue necesario otorgar los necesarios márgenes de acomodamiento y conocimiento del Proyecto, además de generar las mínimas plataformas de confianza con el Equipo de Trabajo (o recomponerlo si así lo estimaba conveniente). Todos estos cambios afectaron la necesaria continuidad –por lo menos la mínima– que debe desarrollar un Proyecto para lograr los resultados establecidos.
- La estabilidad conseguida durante la etapa de cierre del Proyecto también repercutió en el nivel de ejecución y de las actividades que se realizaron. Resulta importante destacar el esfuerzo de concluir los contratos (más de cincuenta) que se encontraban en una especie de “stand by”. De la misma forma, la ejecución en la fase final se ha caracterizado por la terminación de las obras de infraestructura en un número que no es indiferente (más de cien). Debe expresarse que, pese a la capacidad demostrada de la última gestión, la situación global del Proyecto ya estaba fuertemente condicionada y comprometida y no era posible revertir su tendencia.
- En el marco de la presente evaluación no fue posible (porque no entra dentro de sus cometidos) emitir opinión respecto al manejo financiero que tuvo la OPC. En este caso, debe ser el propio BID (a través de las auditorías financieras y otros instrumentos), si lo estima conveniente, el que debe pronunciarse respecto a este tema.
- La evaluación global de la OPC no puede ser positiva, aunque es justo hacer una salvedad respecto a la última gestión, puesto que tuvo la capacidad de rescatar y darle coherencia a la institucionalidad del Proyecto, sensatez administrativa y mesura institucional respecto al conjunto de situaciones heredado. Con todo, en la evaluación general de la OPC debe entenderse que también se evalúa el contexto institucional en la cual funcionó, especialmente durante los primeros años. Más todavía, es importante que se rescate la valencia pedagógica de la última gestión de la OPC, manera de dejar establecido un estándar de capacidad ejecutiva a buscar en futuras intervenciones.

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

3. Desempeño del BID

- También resulta importante evaluar el comportamiento institucional o el desempeño del Banco Interamericano de Desarrollo en la ejecución del Proyecto Paz y Convivencia Ciudadana. Esta evaluación está basada en cuatro categorías generales de las cuales, con base a las vicisitudes por las que atravesó el Proyecto, la última resulta determinante. Las categorías son: primero, asistencia técnica; segundo, el tiempo de respuestas a las solicitudes y demandas de la OPC; tercero, la capacidad de flexibilidad del Banco para atender situaciones y demandas especiales (el rol que jugó hacia el final del Proyecto, como ya se dijo, fue preponderante) y, la última, se refiere a su capacidad de monitoreo y de atención de alertas tempranas.
- De toda la información disponible y el conjunto numeroso de entrevistados, esta última categoría de análisis es la que resulta más comprometida. El Proyecto Paz y Convivencia requirió de un adecuado acompañamiento técnico, administrativo y político (en el sentido positivo del concepto) muy cercano y esto significaba, para todo efecto práctico, que la misma institucionalidad del BID dispusiera, como instancia contraparte, del recurso suficiente para atender ese requerimiento. Existe suficiente evidencia testimonial en la que se caracteriza que el BID no jugó el rol que las circunstancias le demandaban.
- La lógica subyacente es que si el BID y la MSP hubiesen puesto a disposición el suficiente acompañamiento y contraloría en la ejecución del Proyecto, es posible que las diferentes situaciones de desenfoque, no se hubiesen desarrollado al grado en el que, efectivamente, llegaron. Es posible que siempre hubo una permanente preocupación, sin embargo, ésta no se tradujo en una disposición y capacidad de respuesta por parte del BID.
- En otro sentido, así como es de elemental justicia destacar la gestión de la OPC en la fase de cierre del Proyecto, también es importante reconocer el rol que jugó la contraparte del BID en este mismo periodo e, inclusive, en la etapa en que se gestó la decisión de re-abrir el Proyecto, especialmente porque las circunstancias de la crisis política hondureña. Como ya se ha expuesto antes, la decisión que se tomó entrañaba demasiados riesgos. Habida cuenta que se tiene la suficiente evidencia que se está desarrollando un cierre serio y ordenado del Proyecto, esa decisión debe valorarse en su justa dimensión.

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

Capítulo V:	
	Sostenibilidad

1. Análisis de factores críticos, riesgos potenciales y Capacidad institucional

- El Proyecto Paz y Convivencia constituyó la respuesta política y programática a la creciente demanda de mayor seguridad y a la gravedad de los problemas de violencia y delincuencia. El desenvolvimiento del Proyecto, por tanto, inició en un contexto muy comprometido y que, con el tiempo, fue aumentando en intensidad y diversificación. Con independencia de los esfuerzos que pudo haber realizado el Proyecto, el contexto nacional y regional, como ha quedado demostrado, ha sobrepasado las posibilidades de los gobiernos y, por tanto, no solo del Proyecto.

- El argumento anterior trata de rendir una idea respecto al contexto en el que se desarrolló del Proyecto. Empero, luego de ocho años del Proyecto, no existe evidencia que, en este caso MSPS cuenta con las herramientas mínimas para afrontar, por lo menos desde unas plataformas conceptuales y metodológicas más depuradas, las dificultades derivadas de la inseguridad y la delincuencia (aunque, especialmente en el último periodo, la MSP ha hecho lo necesario para que algunas de sus unidades, especialmente la de Acción Social, de Participación Ciudadana, Convida y la Oficina de la Mujer, se metan a trabajar temas de prevención de violencia). Dicho lo anterior, también debe entenderse que el problema de la violencia no se puede resolver solo desde la plataforma municipal o, mejor aún, no se puede resolver sin la participación de las instancias de seguridad que tienen más competencia). Si se parte del análisis objetivo de cada uno de los componentes principales del Proyecto se puede deducir esta realidad: los CMPC (debe recordarse que antes de la crisis política en el año 2009 existían 4 y en el año 2010 se formó otro más) están suficientemente consolidados, los Centros especializados para la atención de jóvenes en riesgo no pudieron desarrollarse, el Sistema de Información Integral aún debe encontrar fuerza, dinamismo y la necesaria coordinación institucional para que sea efectivo, la policía nacional tampoco pudo concretar su modelo de orientación comunitaria, etc. No se trata, entonces, de realizar una evaluación negativa respecto a la no consecución de las metas establecidas (en sentido estricto, ningún proyecto cumple las metas a cabalidad) sino de no encontrar los elementos suficientes que supongan cambios o adelantos en términos de la institucionalidad que puedan indicar una mejor preparación para atender la problemática.

- En términos de sostenibilidad, el Proyecto Paz y Convivencia aún debe esforzarse por activar procesos que, eventualmente, podrían cobrar autonomía y que suponen una posibilidad importante para transformar la institucionalidad local y, por extensión, generar condiciones de conocimiento acerca del fenómeno de la inseguridad y de las respuestas más efectivas para afrontarlo. Se sabe que la MSPS ha dispuesto que la OPC continúe funcionando y le dará seguimiento a las principales iniciativas. En este caso, el esfuerzo final que debe ponerse para activar el Sistema de Información Integrado debe ser clave a los propósitos de estimular la

discusión técnica de los problemas, convocar a los tanques de pensamientos existentes y, alrededor de ello, construir o avanzar en la elaboración de dos instrumentos básicos: un diagnóstico consensuado respecto a los problemas de violencia en el que converjan las opiniones y perspectivas de los actores claves y, segundo, un plan municipal de prevención de violencia en el que se expliciten los compromisos de todas las instituciones que puedan aportar. Para el caso de la MSPS, su institucionalidad está llamado a jugar el rol de liderazgo.

- En un plano diferente, la fuerza y dinamismo que tiene la oficina de atención social que funciona bajo la tutela de la esposa del alcalde de la MSP, puede jugar un rol preponderante en términos de darle seguimiento y conducción estratégica al reciente –y exitoso- asocio que la OPC ha logrado con el Programa Alianza Joven de USAID para el desarrollo de los Centros de Alcance. En igual sentido, la OPC, en su última gestión, ha tenido la capacidad suficiente para construir o adecuar más de 100 espacios de infraestructura comunitaria (bibliotecas, canchas, casas de la cultura, etc.) los cuales requieren del seguimiento oportuno. Se sabe que la MSPS ha expresado su compromiso a no perder el impulso de este esfuerzo y, en este caso, la oficina ya aludida podría darle el sentido de continuidad y sostenibilidad al esfuerzo realizado.
- En un sentido similar, resulta clave para los efectos de la sostenibilidad, no perder la capacidad de interlocución y coordinación que la última gestión de la OPC ha logrado con los demás alcaldes. Este es un factor, no solo de necesaria coordinación institucional, sino de cohesión de visiones y de compartir la experiencia de trabajo que ha acumulado la OPC durante la última gestión del Proyecto.
- Con todo, el reto más importante que se visualiza en términos de continuidad va acotado a la necesaria activación, acompañamiento y asistencia técnica de los CMPC. En este caso, el liderazgo de la MSPS (el cual debe apoyarse más en el CMPC, que cuenta con el recurso técnico de USAID) resulta clave, especialmente si se abandona el esquema de que estas instancias estén integradas casi en su totalidad por funcionarios municipales y se abre el espacio –como siempre debió de ser- a la sociedad local, de manera particular, es necesario convocar a los ONG's (por lo general con un poco de mayor capacidad técnica), a los representantes eclesiales, al sector empresarial, etc. A integrarse en este tipo de expresiones organizativas. En este caso, el BID dispone, a nivel regional, de la suficiente experiencia para venir al encuentro de esta necesidad.
- A un nivel diferente, y con arreglo a la opinión de los funcionarios consultados, el Proyecto Paz y Convivencia, especialmente con respecto a los CMPC puede tener una opción real de sostenibilidad y de continuidad a partir del “Programa Municipio Más Seguro” el cual forma parte de la Política Integral de Convivencia y Seguridad. El punto de la sostenibilidad de los CMPC no es un asunto menor. No solo por lo que se pudo haber invertido, sino porque la tendencia actual en temas de prevención de violencia es a trabajar desde una perspectiva "local", con las instancias de participación ciudadana, con una amplia participación de la sociedad y, obviamente, con el fuerte liderazgo de los líderes municipales. Queda el reto, entonces, para la MSPS y para las otras municipalidades de realizar los esfuerzos necesarios consolidar los CMPC, generando alianzas estratégicas en el marco del Programa gubernamental

mencionado. A partir de estas vinculaciones, los CMPC podrían construir una sólida “solución de continuidad”.

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy probable (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (P)	<input type="checkbox"/> Poco probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (I)

Capítulo VI:	
	Lecciones aprendidas

Una mirada fría respecto a los resultados globales producidos por el Proyecto Paz y Convivencia, aunque no están cercanos a lo que se esperaba y a los recursos que tuvo a disposición, no puede tratar con desdén el conjunto de lecciones aprendidas. Además, no tiene sentido desarrollar una perspectiva inquisidora y echarle todas las responsabilidades a la OPC o, por el contrario, querer librarse de las responsabilidades propias descargándolas en otros actores, incluyendo el BID. Lo que procede es, entonces, asumir una postura diferente, que sintonice mejor con los intereses de la población de la Región del Valle de Sula y, desde esta perspectiva, tener la suficiente lucidez para avanzar en un proceso de reflexión y aprendizaje cuyo final no puede sino conducir a recomponer aquello que no se hizo o se hizo mal, a asumir aquello que se permitió y que no debe volver a ocurrir, a replantear conceptos y formas organizativas que no funcionaron y que es necesario mejorar, a desarrollar un compromiso más integral y mejor focalizado con relación a los problemas de la inseguridad y la violencia.

A manera de contribución a ese esfuerzo de reflexión y aprendizaje, desde la perspectiva de la presente evaluación, las lecciones que deberían de estimarse más son las siguientes:

- El Proyecto tuvo desde el inicio importantes factores que jugaron en contra. Más allá del diseño (el cual debe ser objeto de atención y análisis) el factor que tuvo mayor influencia se ubica en la inadecuada ponderación de las capacidades reales de toda la institucionalidad que debió involucrarse o que estuvo involucrada. No se trata, entonces, de repetir el replanteamiento entorno a las dificultades de la OPC (las cuales han sido evidentes e inobjectables) sino que la institucionalidad –en su totalidad- tampoco le aportó los apoyos técnicos y de otro tipo, a manera de generar las condiciones institucionales mínimas para que la OPC y el Proyecto tuviera un adecuado desarrollo. Los proyectos no ocurren en el vacío sino en precisas circunstancias institucionales que le sirven de soporte. En ausencia de “condiciones mínimas” para una adecuada ejecución, el Proyecto no podía creárselas a la institucionalidad de la que formaba parte.
- Otra lección que merece atención –derivada de la anterior- tiene el mismo tenor: no se trata de reafirmar el hecho de las dificultades de gestión de la OPC sino poner en evidencia que la institucionalidad involucrada no tuvo los reflejos pronto, tampoco los mecanismos necesarios, mucho menos la lucidez y valentía requerida para activar mecanismos de respuesta frente a las alertas tempranas. En este sentido, la experiencia del Proyecto Paz y Convivencia abre el escenario para revisar todos los dispositivos institucionales (particularmente de la MSPS y del BID) orientados a actuar con eficacia a partir de una lógica preventiva.
- La arquitectura del Proyecto merece ser otro filón de análisis. Por un lado el Proyecto debía de manejar las voluntades e intereses de muchos actores municipales (diecisiete para ser precisos). En estos casos no es muy relevante el hecho que estas municipalidades sean pequeñas o que

tengan poco peso al momento de hacer valer sus intereses. De lo que se trata es que la OPC funciona como una instancia que debía atender “demasiados clientes” y esto genera, para todo efecto práctico, demasiada dispersión. Dicho esto, y aunque parezca contradictorio, al diseño y a la arquitectura del Proyecto le faltaron socios importantes. Dos son, a nuestro juicio, los más significativos, especialmente en un proyecto orientado a prevenir socialmente la violencia. El primero de ellos se relaciona con la poca prominencia estratégica, operativa y presupuestal que debían tener los centros escolares en su calidad de nichos para realizar actividades de prevención de violencia y evitar que los adolescentes con mayores dificultades, más contumaces, deserten del sistema escolar. El segundo de ellos se relaciona con la Secretaría de Seguridad. Esta instancia, o no se consideró lo suficiente, o nunca se comprometió como debía hacerlo. De todos modos, debió tener un rol más protagónico.

- Pese a que el desarrollo de los CMPC no han funcionado como se esperaba, es plausible indicar que a través del Proyecto Paz y Convivencia se apuntaló un poco el involucramiento y el sentido de compromiso que los gobiernos locales deben tener respecto al tema de prevención de violencia. Es importante que las municipalidades entiendan que tiene un rol de primer orden que deben jugar. En algunas alcaldías funcionan “unidades” de paz y convivencia y, en otras, inclusive, hasta crearon líneas presupuestarias. El énfasis, al menos por ahora, está ubicado en la promoción de actividades, especialmente de tipo público. La lección aprendida, en este caso, debe orientarse en el sentido de no desaprovechar las “semillas” que pudo haber sembrado el Proyecto, especialmente a partir de la importante inversión en infraestructura pública.
- Otra lección que puede apuntarse, al menos desde la lógica de asuntos que a lo largo de todo este Informe no se han expresado, tiene que ver con la inestabilidad de la OPC, especialmente en los efectos de no haber acumulado el suficiente capital humano capacitado. Ahora que este Proyecto está llegando a sus estertores, se tiene la impresión que mucho del personal que posiblemente adquirió una experiencia importante ha desaparecido o no está bajo la órbita de la MSPS. También se debió ser más diligente para la realización de la “evaluación intermedia”
- La última lección que merece rescatar tiene que ver con la conjunción de voluntades y el sentido de responsabilidad y compromiso que demostraron los actores involucrados durante la fase de cierre del Proyecto. No solo se ejecutó el 35% del total del presupuesto disponible sino que, además, se dispuso de la voluntad necesaria para buscar mayores acercamientos, generar un equipo de trabajo que demostrara más sentido de eficiencia, se realizó un esfuerzo para convocar los intereses y las voluntades políticas de instancias determinantes, hubo un ejercicio de entendimiento recíproco entre la OPC, la MSPS y el BID, se activaron fuertes y necesarios mecanismos de seguimiento y control, etc.

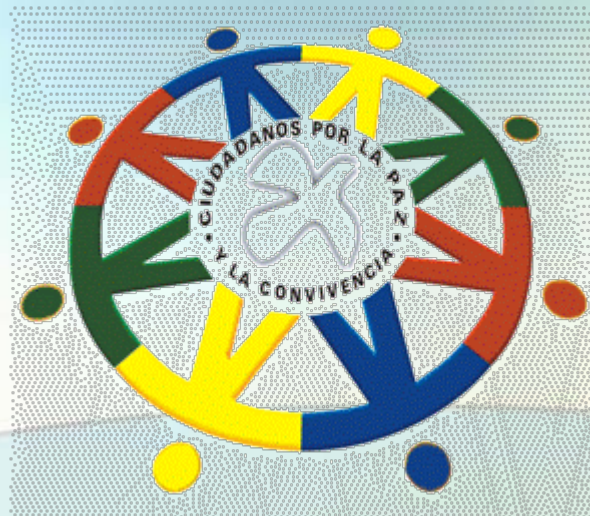
	Anexos

Marco Lógico - Proyecto de Paz y Convivencia Ciudadana en la Región del Valle del Sula			
	Resumen Narrativo	Indicadores de Logro	Medios de Verificación
	Fin del Proyecto Mejorar los niveles de Paz y Convivencia y Seguridad Ciudadana	Al finalizar el Proyecto la población encuestada de la RVS percibe cambios favorables con respecto al ambiente de paz y convivencia observado al inicio del Proyecto. Al finalizar el Proyecto los índices de criminalidad por municipio listados en la Línea de Base reducidos en la RVS.	Encuestas de Hogares con el formulario de la Encuesta para medir los Costos y Magnitud de la Violencia y Encuesta de Valores a los Jóvenes (Línea de Base) Estadísticas disponibles en el SISC. Informe de Evaluación Final
	Propósito del Proyecto Fortalecer la seguridad ciudadana Niveles de inclusión social de los jóvenes aumentados Confianza ciudadana en las instituciones públicas fortalecidas Participación comunitaria fortalecida	Al finalizar el Proyecto la tasa de homicidios cometidos por jóvenes entre 12 y 25 años en los municipios de mayor vulnerabilidad de acuerdo a la Línea de Base, reducida al menos en un 30%. Al finalizar el Proyecto la proporción de los jóvenes entre 12 y 15 años a involucrarse en actividades violentas y de alto riesgo disminuida en al menos un 50%. Al finalizar el Proyecto al menos el 60% de los jóvenes en riesgo beneficiarios de la educación y atención integral aumenta sus aspiraciones de querer progresar y de integrarse a la comunidad. Al finalizar el Proyecto, las denuncias de abusos de autoridad y reclamos ciudadanos en instituciones públicas reducidos, al menos, en un 50%. Al finalizar el Proyecto las denuncias de casos de violencia intrafamiliar en la RVS aumentados en un 30%. Al finalizar el Proyecto la participación ciudadana en Comités Municipales de Paz y Convivencia (CMPC) representada al menos en un 40% en la RVS. Al finalizar el Proyecto un 60% de los residentes de los barrios encuestados perciben mejores relaciones de convivencia como consecuencia de las mayores oportunidades recreativas y de participación comunitaria.	Encuesta de Hogares con el formulario de la encuesta para medir costos y magnitud de la violencia en San Pedro Sula, Choloma, El Progreso y Santa Rita. Estadísticas disponibles en el SISC. Informe de Evaluación Final Encuesta y/o grupos focales utilizados para el monitoreo de impacto de actividades prioritarias. Informe de Evaluación Final. Encuestas a jóvenes beneficiarios que asisten al Centro Juvenil de Atención Integral de jóvenes en Riesgo y Menores Infractores. Informe de Evaluación Final. Grupos focales con miembros de una muestra representativa de Municipios, antes y después de las actividades correspondientes del Proyecto. Informe de Evaluación Final. Encuesta de victimización VIF. Informe de Evaluación Final. Informes de la asistencia a los CMPC realizados en los Municipios. Informe de Evaluación Final. Encuesta de Hogares, antes y después de las actividades correspondientes del Proyecto, a una muestra de residentes, dentro del área de influencia, de 30% de las instalaciones deportivas rehabilitadas por el Proyecto. Informe Final de Evaluación.

Resultados de los componentes del Proyecto		
Resumen Narrativo	Indicadores de Logro	Medios de Verificación
1. Fortalecimiento institucional Municipalidades fortalecidas técnicamente y comunidades motivadas trabajan solidariamente a favor de la Prevención de la Violencia y Convivencia Pacífica de las RVS.	Las 17 municipalidades utilizan las metodologías e implantan los procedimientos y sistemas de gestión proporcionados por el Proyecto y los miembros de la comunidad, patronatos y jóvenes participan de forma más formal y efectiva.	Informes de avance y Final de Evaluación. Grupos focales con miembros de la comunidad en los 17 municipios de la RVS. Informes de avance y Final de Evaluaciones.
Fortalecimiento de los procesos de la toma de decisiones en Seguridad y Convivencia, mediante la creación de un Sistema de Información.	Al finalizar el Proyecto un 60% de los administradores y usuarios de la información del SISC manifiestan satisfacción sobre la operación y/o utilizan la información para la investigación y toma de decisiones en Seguridad y Convivencia.	Grupos focales con la Policía, Fiscalía, Medicina Forense, MSPS - OPC, investigadores, representantes de 16 municipalidades y público en general. Informes de avance y Final de Evaluación.
Mayor oferta de oportunidades recreativas reorienta el uso del tiempo libre de los jóvenes y favorece su participación y la organización	Al finalizar el Proyecto los jóvenes entre 12 y 25 años y las comunidades utilizan las instalaciones de integración social y se fortalecen las relaciones de vecindad; y al menos en un 50% de los jóvenes entre 12 y 18 años beneficiarios de la formación en fútbol se percibe una menor propensión a involucrarse en violencia y actividades de alto riesgo.	Grupos focales con una muestra de representantes de los CMPC en cada Municipio. Grupos focales con jóvenes integrantes de 5 equipos por cancha de una muestra de 5 canchas rehabilitadas, antes y después de las actividades correspondientes del Proyecto. Informe de Evaluación Final.
Padres y jóvenes perciben mayor atención a sus problemas por las autoridades pertinentes.	El 50% de los casos juveniles atendidos en el Centro Comunitario de Prevención de la Violencia y Atención Juvenil tiene una atención oportuna.	Estudios anuales con una muestra de casos atendidos por el Centro. Informe de Evaluación Final.
Jóvenes en riesgo motivados fortalecen su autoestima y rendimiento académico	El 80% de los jóvenes beneficiarios permanecen en el Centro Juvenil de Atención Integral de jóvenes en riesgo y menores infractores avanzan satisfactoriamente en su proceso de educación y valoración humana.	Informes de rendimiento de los jóvenes matriculados en el Centro Juvenil. Informe de Evaluación Final.
3. Apoyo al Proyecto Preventivo de la Policía en la RVS Fortalecimiento Policía Comunitaria	Al finalizar el Proyecto, se detecta una mejora en los niveles de confianza de la comunidad en la Policía pues se reduce la percepción de inseguridad en las áreas de influencia del proyecto piloto.	Encuestas de hogares a una muestra representativa de los residentes de las áreas de influencia en 2 localidades del proyecto piloto (Chamalecón y El Progreso), antes y después de las actividades correspondientes del Proyecto. Informe Final de Evaluación.
Mejor identificación de los casos VIF y de la calidad del servicio a las víctimas	Al finalizar el Proyecto, se detecta un incremento en las denuncias y se disminuye la doble victimización en los procesos de atención	Encuesta en una estación de Policía de San Pedro Sula, Choloma y Villanueva, a una muestra de mujeres, que indaga sobre la satisfacción de los servicios recibidos y registro del caso, antes y después de las actividades correspondientes del Proyecto. Informe Final de Evaluación.
Fortalecimiento de los Sistemas externos de Control y Rendición de Cuentas (accountability) del desempeño policial	Al finalizar el Proyecto, son más transparentes los procedimientos y resultados del control disciplinario y de la eficacia policial	Estudios y grupos focales especializados, antes y después de las actividades correspondientes del Proyecto. Informe Final de Evaluación.
4. Comunicación social Fortalecimiento de valores de convivencia pacífica en los jóvenes de la RVS e incremento en la percepción de seguridad	Al concluir el Proyecto el conocimiento de los jóvenes sobre valores de convivencia pacífica es mayor.	Encuesta de valores por jóvenes, antes y después de las actividades correspondientes. Informe Final de Evaluación. Informe de Ejecución Anuales.

Informe Formato PCR

TALLER DE CIERRE



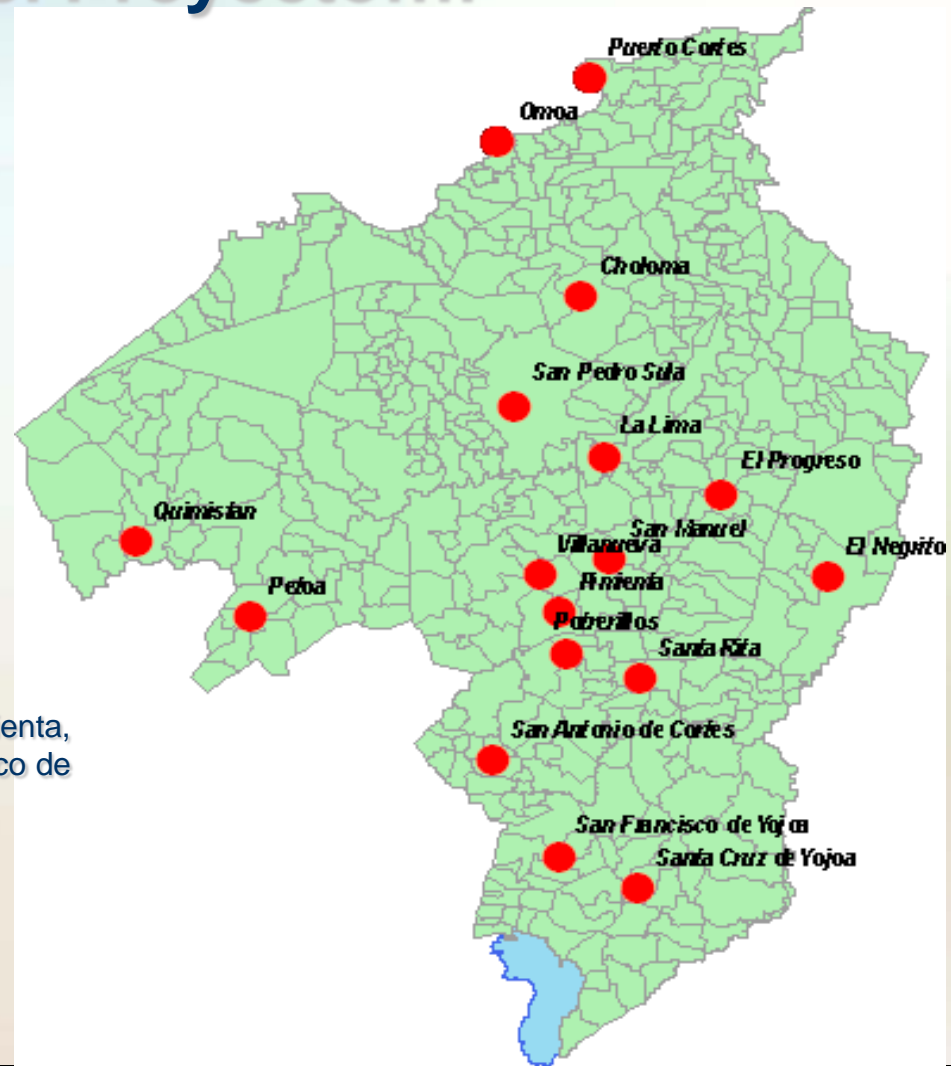
**Proyecto de Paz y Convivencia Ciudadana, para los
Municipios de la Región del Valle de Sula.**

09 Diciembre 2011

Préstamo BID 1123/SF-HO

Municipalidades de la Región del Valle de Sula

I. Área de influencia del Proyecto....



Cortés: San Pedro Sula, Choloma, La Lima, Omoa, Pimienta, Potrerillos, Puerto Cortés, San Antonio de Cortés, San Francisco de Yojoa, San Manuel, Santa Cruz de Yojoa, Villanueva.

Santa Bárbara: Petoa y Quimistán.

Yoro: El Negrito, El Progreso y Santa Rita.

Préstamo BID 1123/SF-HO

Municipalidades de la Región del Valle de Sula

El 25 de Abril de 2003, el Gobierno de Honduras celebró el contrato de préstamo 1123/SF-HO con el Banco Interamericano de Desarrollo – BID, para financiar la ejecución del Proyecto de Paz y Convivencia Ciudadana para los Municipios de la Región del Valle de Sula, por un monto de US\$20 millones.

El proyecto fue ejecutado por la Municipalidad de San Pedro Sula, a través de su Oficina de Paz y Convivencia (OPC).

La Municipalidad de San Pedro Sula solamente recibió desembolsos totales por \$ 13,381,784.09.

II. Objetivo del Proyecto....

El objetivo principal del Proyecto fue mejorar los niveles de paz, convivencia y seguridad ciudadana en 17 municipios de la Región del Valle de Sula (RVS), apoyando la reducción de los índices de inseguridad y violencia de los jóvenes de 12 a 25 años, mediante acciones integrales de prevención y fortalecimiento de las municipalidades e instituciones de seguridad, protección de los jóvenes y promoción del desarrollo humano.

III. Componentes del Proyecto

Fortalecimiento Institucional.

Se brinda apoyo institucional a:

- (i) Municipalidad de San Pedro Sula (MSPS) en las áreas relacionadas con la coordinación, ejecución y supervisión del Proyecto.
- (ii) 16 Municipalidades de la RVS en áreas relacionadas con la seguridad y convivencia ciudadana.
- (iii) Secretaria de Seguridad

Municipalidades de la Región del Valle de Sula

- Redes comunitarias, en particular de jóvenes, mediante creación de Comités de Municipalidades de Paz y Convivencia (CMPC), capacitación, sensibilización a miembros de la comunidad y promoción del voluntariado.
- Creacion de un Centro de Estudios y Análisis de Seguridad Ciudadana.(Observatorio)

Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia Juvenil.

Se realizaron actividades de prevención con el propósito ampliar las oportunidades de inclusión social de los jóvenes.

- (i) Promoción del desarrollo Positivo de Jóvenes Vulnerables. Contribuye a corregir las causas y factores de riesgos más proclives a la incubación de conductas violentas y delictivas en jóvenes vulnerables entre 12 y 25 años.

Municipalidades de la Región del Valle de Sula

- Prevención de la violencia y delincuencia en instalaciones escolares mediante el apoyo a la realización de actividades integrales con la comunidad educativa.
 - Serie Protagonistas de la Paz(Promocion de Valores)
 - Capacitaciones Alumnos
 - Capacitaciones Orientadores
 - Escuela para Padres
 - Capacitaciones Maestros
- Promoción del uso positivo del tiempo libre mediante acciones de integración e inclusión social en las zonas de mayor riesgo en los municipios participantes, a través de actividades deportivas, recreativas, culturales y artísticas.
 - Construcciones de Bibliotecas
 - Construcción Casas de la Cultura
 - Talleres de Teatro
 - Talleres de Pintura

Municipalidades de la Región del Valle de Sula

- . Promoción del uso positivo del tiempo libre : a través de actividades deportivas, recreativas, culturales y artísticas
 - Grupos de Teatro
 - Eventos Artísticos y Culturales
 - Eventos Deportivos
 - Habilitación de Instalaciones Deportivas
 - Organizaciones de Jóvenes (Formación Grupo Scout)
- Capacitación laboral y promoción del empleo juvenil, mediante un programa de capacitación para jóvenes vulnerables.
 - Programa de Becas de Formación Vocacional
 - Modernización de Colegios Técnicos
 - Cursos de Oficios en Centros de Alcance

Municipalidades de la Región del Valle de Sula

- (ii) Promoción y Reorientación del Desarrollo Humano de Población en riesgo. Integración social de jóvenes organizados en pandillas y menores que han infringido la ley para propiciar un cambio de actitudes y valores y su integración a la sociedad. Así mismo, contribuirá a reducir los efectos del maltrato intrafamiliar.

Considera dos áreas de intervención:

- Atención integral de jóvenes en riesgo y menores infractores.
 - Proyecto Desafío 100.
 - Apoyo Proyecto Victoria
 - Apoyo APS
 - Centros de Alcance
- Apoyo dependencias que trabajan en Prevención y Atención de la Violencia Intrafamiliar.
 - Capacitaciones Madres Solteras
 - Fortalecimiento Oficinas Municipales de la Mujer

Municipalidades de la Región del Valle de Sula

Apoyo al Proyecto de Policía Comunitaria y/o Preventiva en la RVS.

- *Talleres de Formación*
- *Fortalecimiento Policía Municipal*

Estrategia de Comunicación y Sensibilización Social.

- Vivir en Buena Onda
- Si Podemos Sampedranos



STATUS 01 FEBRERO 2010

- Proyecto con dificultades de espacio físico para oficina por falta de pago del local con mobiliarios y documentación confiscada. (8 meses sin archivos físicos)
- Componentes sin Responsables.
- Empleados sin estabilidad laboral por falta de contrato.
- Municipalidad Ejecutora con crisis económica e institucional grave. (Como Director 6 mese sin recibir salario)
- Consultores con fondos BID sin evaluaciones y soporte de entrega de productos pero con procesos de pagos realizados y otros listos para realizarse.
- Limitada información sobre actividades realizadas por el proyecto de julio a diciembre 2009.
- Procesos de pagos de consultores externos listos para efectuarse sin soporte de entrega de informes o con informes repetidos.
- Carencia de Archivos de cumplimiento de presentacion de informes al BID, Gobernación o Finanzas.



STATUS 01 FEBRERO 2010

- **Financiero:**

- Poca claridad de Fondos Comprometidos y Disponibles .
- Fondos ejecutados objetados por el BID.
- Poca claridad sobre justificación de fondos de convenios existentes.
- Cero seguimiento a recomendaciones de auditorias externas de años anteriores.
- Consultores con limitaciones profesionales y con poca capacidad de ejecución.
- 67 problemas contractuales
- Problemas contractuales desde el 2004
- Poco conocimiento del proyecto y poco control del ejecutor.



STATUS 01 FEBRERO 2010

- Infraestructura:

- Información limitada sobre Status de las Obras.
- Infinidades de consultorías para el mismo fin
- Diseños y presupuesto para remodelaciones que no se necesitan.
- Ninguna obra en ejecución.
- Procesos varios de consultorías o contrataciones en Infraestructura sin resolver desde el inicio del proyecto y de cada una de las diferentes administraciones.
- Sin un inventario de Obras realizadas y entregadas.



PLAN DE Acción EJECUTADO

- Reactivar el funcionamiento de la oficina(financiarla)
- Reactivar la operatividad del proyecto(Contratar Consultores sin experiencia en la burocracia pero con habilidades administrativa)
- Obtener la información financiera confiable sobre fondos comprometidos y disponibles
- Conocer el Status de obras de Infraestructura ,convenios y consultorías.
- Revisión de lo comprometido y liberar fondos por incumplimiento en entrega de productos en los contratos.
- Obtener prorroga por un año para el cierre del Proyecto



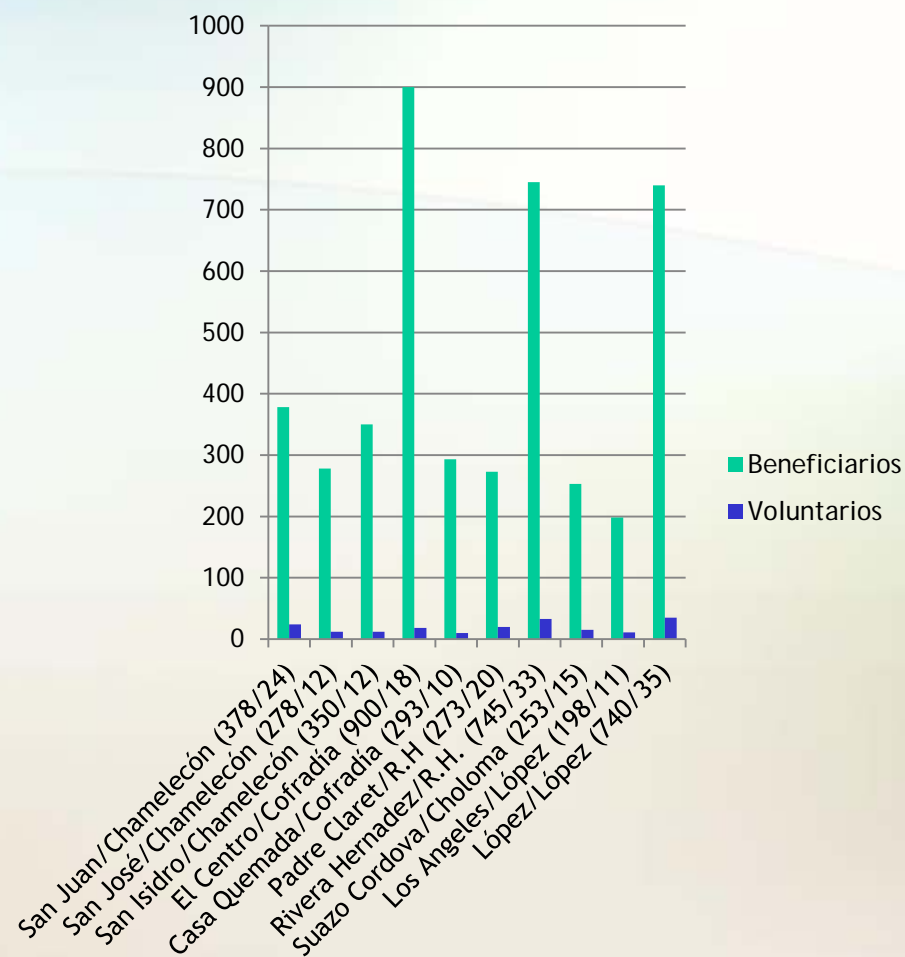
Pasos En La Dirección Corrección

- Consultoría Levantamiento de Información
Estado Actual del proyecto:
 - Depuramos y logramos Información confiable de fondos comprometidos y Disponibles.
- Consultoría Plan de Cierre:
 - Plan de acción de cierre ordenado.
- Involucramiento Casa Presidencial(M
Menbreño,Alfredo Cantero,Mirma Solano)



LOGROS IMPORTANTES

CDA	Beneficiarios	Voluntarios
San Juan/Chamelecón (378/24)	378	24
San José/Chamelecón (278/12)	278	12
San Isidro/Chamelecón (350/12)	350	12
El Centro/Cofradía (900/18)	900	18
Casa Quemada/Cofradía (293/10)	293	10
Padre Claret/R.H (273/20)	273	20
Rivera Hernández/R.H. (745/33)	745	33
Suazo Córdova/Choloma (253/15)	253	15
Los Ángeles/López (198/11)	198	11
López/López (740/35)	740	35
TOTAL	4,408	190





CDA (Beneficiarios Según la Orientación)

Tópico	Asistencia
Arte (7.53%)	332
Deporte (2.84%)	125
Lúdico (11.91%)	525
Capacitaciones(63.25%)	2,788
Reforzamiento escolar/homologacion (14.47%)	638
TOTAL	4,408





Centro de Alcance Beneficiarios Según la Edad

Rango Edad	Beneficiados
6 a 10 años (9.35%)	412
11 a 15 años (43.19%)	1904
16 a 20 años (25.41%)	1120
21 a 25 años (9.17%)	404
26 a 30 años (5.58%)	246
31 a 35 años (5.24%)	231
36 en adelante (2.06%)	91
TOTAL	4,408

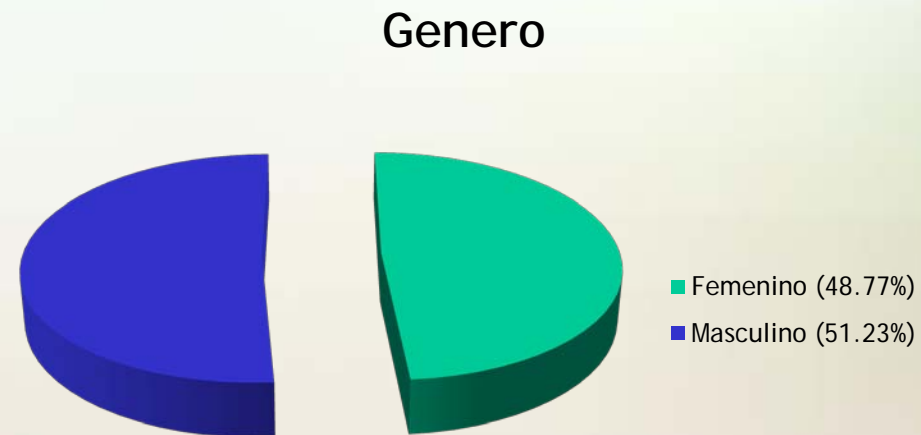
Beneficiados según promedio edad





Centro de Alcance (Beneficiarios Según Género)

Genero	Asistencia
Femenino (48.78%)	2,150
Masculino (51.22%)	2,258
TOTAL	4,408





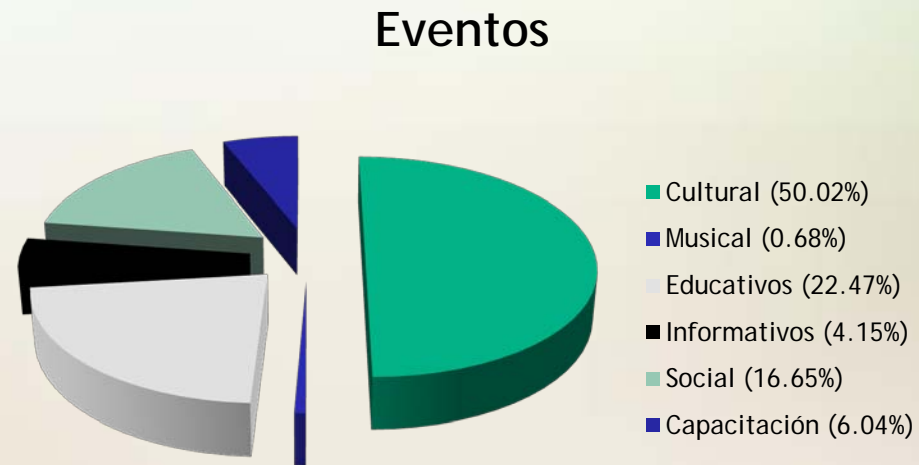
EMPRESAS DE CENTROS DE ALCANCE

No	Centro de Alcance	Giro
1	San Juan/Chamelecón	Elaboración encurtidos
2	San José/Chamelecón	Servicio de internet
3	San Isidro/Chamelecón	Elaboración de productos de limpieza
4	El Centro/Cofradía	Fabrica de velas
5	Casa Quemada/Cofradía	Venta de tajaditas
6	Padre Claret/Rivera Hernández	Panadería
7	Rivera Hernández/Rivera Hernández	Internet/licuados
8	Suazo Córdova/Choloma	Elaboración encurtidos
9	Los Ángeles/López	Servicio de internet
10	La López/	Alquiler triciclos (14)



Casas de la Cultura

Tipo de Evento	Asistencia
Cultural (18.99%)	3,161
Musical (15.19%)	43
Educativos (65.82%)	1,420
Informativo (0%)	262
Social (0%)	1,052
Capacitación (0%)	382
TOTAL	6,320

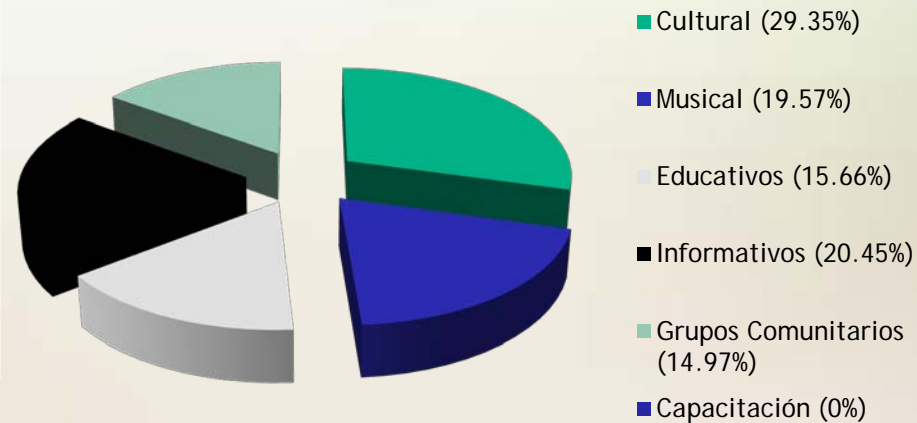




Casa de la Cultura Santa Rita

Tipo de Evento	Asistencia
Cultural(29.35%)	300
Musical (19.56%)	200
Educativos (15.65%)	160
Informativo (20.45%)	209
Grupos Comunitarios (14.97%)	153
Capacitación (0%)	0
TOTAL	1022

Eventos Realizados

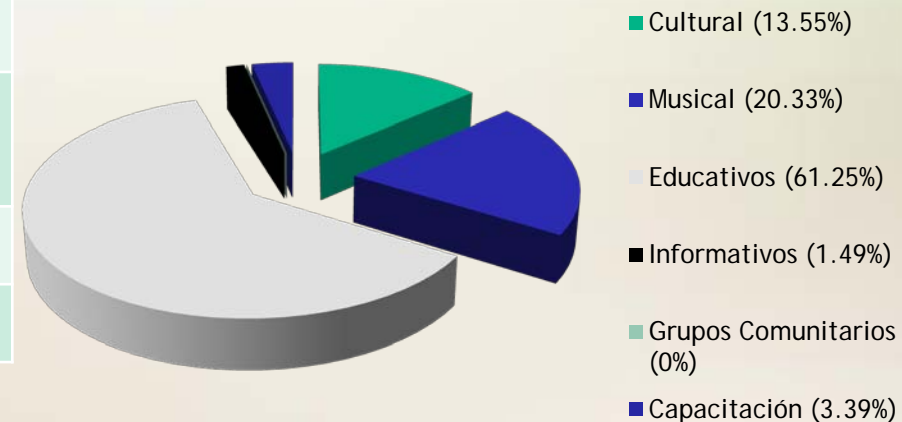




Casa de la Cultura San Manuel

Tipo de Evento	Asistencia
Cultural(13.55%)	100
Musical (20.32%)	150
Educativos (61.24%)	452
Informativo (1.49%)	11
Grupos Comunitarios (0%)	0
Capacitación (3.38%)	25
TOTAL	738

Eventos Realizados

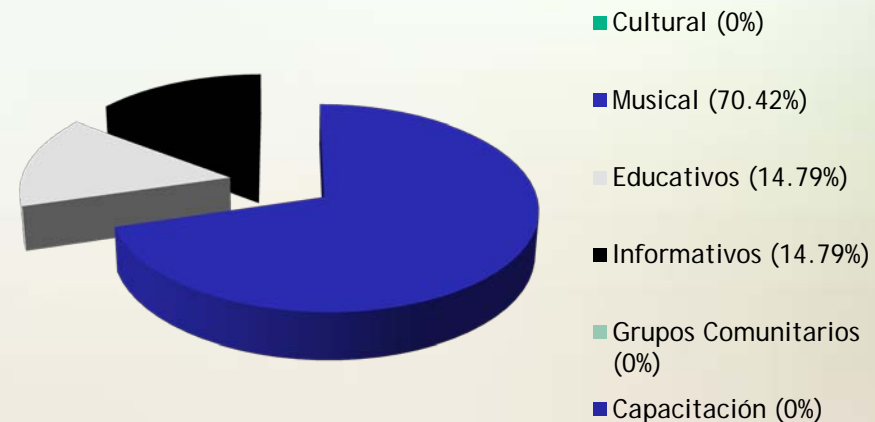




Casa de la Cultura Puerto Cortes

Tipo de Evento	Asistencia
Cultural(0%)	0
Musical (70.42%)	200
Educativos (14.78%)	42
Informativo (14.78%)	42
Social (0%)	0
Capacitación (0%)	0
TOTAL	284

Eventos Realizados

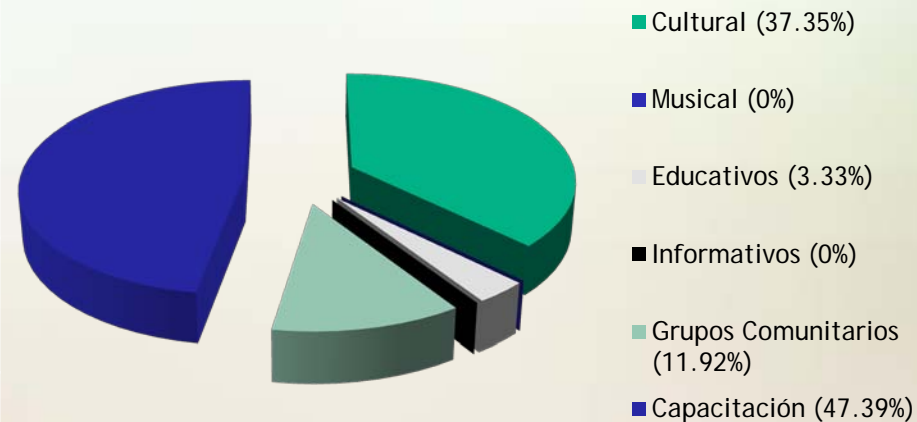




Casa de la Cultura Potrerillos

Tipo de Evento	Asistencia
Cultural(37.75%)	2816
Musical (0%)	0
Educativos (33.3%)	251
Informativo (0%)	0
Grupos Comunitarios (11.92%)	899
Capacitación (47.39%)	3573
TOTAL	7,539

Eventos Realizados

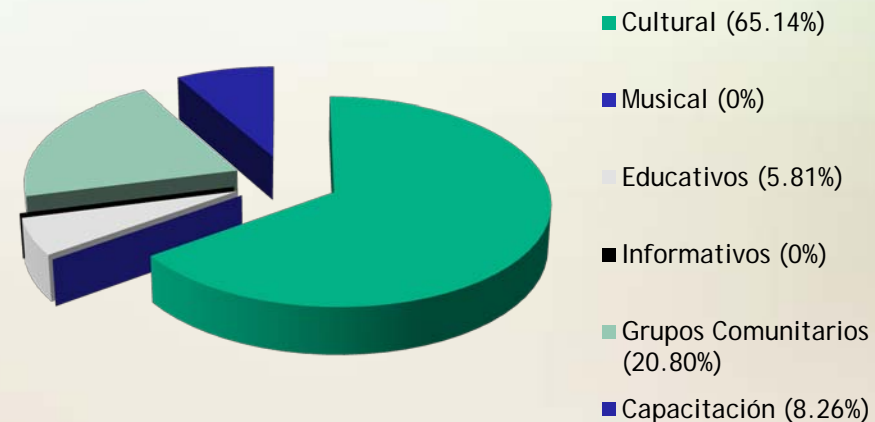




Casa de la Cultura Santa Cruz

Tipo de Evento	Asistencia
Cultural(65.14%)	2816
Musical (0%)	0
Educativos (5.81%)	251
Informativo (0%)	0
Social (20.80%)	899
Capacitación (8.26%)	357
TOTAL	4,323

Eventos Realizados

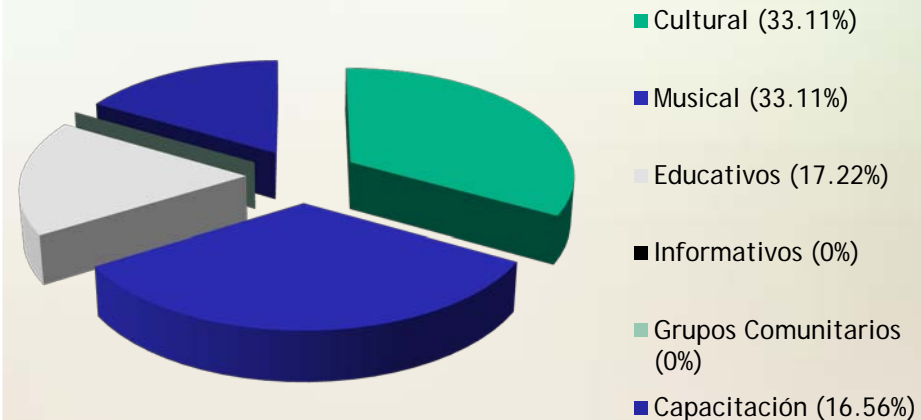




Casa de la Cultura San Francisco

Tipo de Evento	Asistencia
Cultural (33.11%)	100
Musical (33.11%)	100
Educativos (17.21%)	52
Informativo (0%)	0
Social (0%)	0
Capacitación (16.55%)	50
TOTAL	302

Eventos Realizados

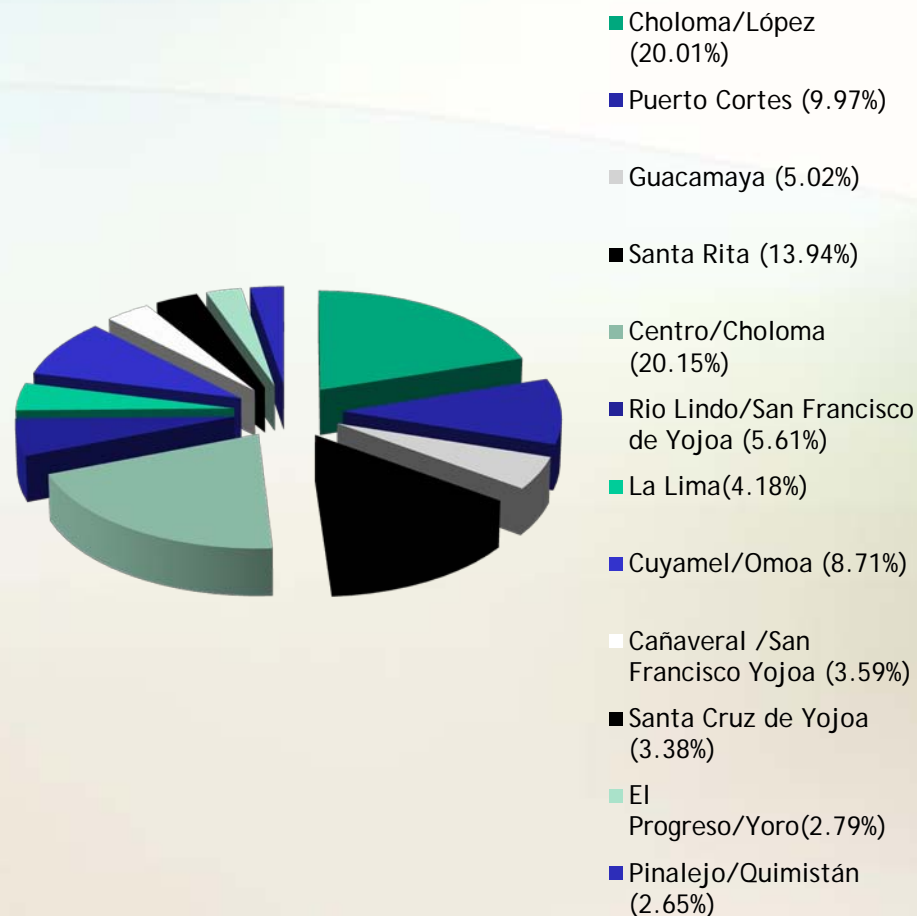




BIBLIOTECAS SEMIVIRTUALES

Biblioteca	Asistencia
Choloma /López (20.01%)	574
Puerto Cortes (9.97%)	286
Guacamaya (5.02%)	144
Santa Rita (13.94%)	400
Centro/Choloma (20.15%)	578
Rio Lindo/San Fco Yojoa	161
La Lima (4.18%)	120
Cuyamel/Omoa (8.71%)	250
Cañaveral/San Fco Yojoa (3.59%)	103
Santa Cruz Yojoa (3.38%)	97
El Progreso, Yoro (2.79%)	80
Pinalejo/Quimistán (2.65%)	76
TOTAL	2,869

Beneficiarios

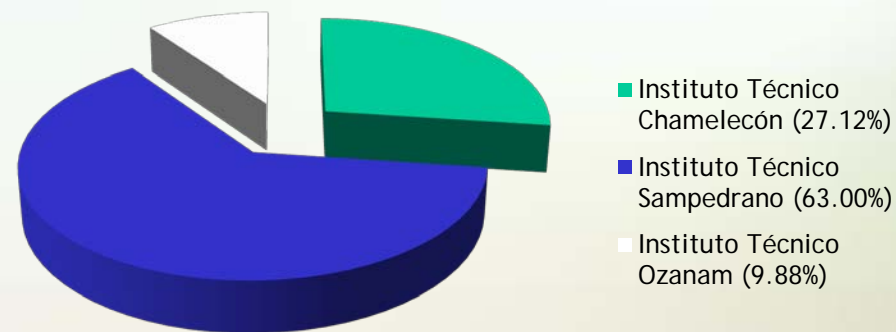




INSTITUTOS TECNICOS

Instituto Técnico	Matriculados
Instituto Técnico Chamelecón (27.12%)	269
Instituto Técnico Sampedrano (63.00%)	625
Instituto Técnico Ozanam (9.88%)	98
TOTAL	992

Jóvenes Matriculados



Municipalidades de la Región del Valle de Sula

Componente 1: Fortalecimiento Institucional	Unidad	Total	Total acumulado
5. Bases de datos de Policía, Medicina Forense y Fiscalía inter-conectados.	# Bases datos interconectada	3	1
6. Información SISC y Observatorio de la Violencia homologada.	Convenio	1	1
7. Centro de Operaciones de Respuesta a la Ciudad de SPS (199) operando.	# Centros	1	1
8. Centro Digitalizado de Observacion Policial	#Centros	1	1
9.Fortalecimiento Tecnologico Policia Municipal	#Policia	1	1

Préstamo BID 1123/SF-HO

Municipalidades de la Región del Valle de Sula

V. Avances Indicadores de desempeño del proyecto....

Componente 1: Fortalecimiento Institucional	Unidad	Cantidad	Total Final
1. CMPC funcionando (Miembros nombrados y estrategia y plan de acción propuestos a Municipalidad)	CMPC	17	17
2. Municipalidades equipadas para implementar actividades del proyecto	Municip	17	17
3. Funcionarios Municipales capacitados (en prevención de la Violencia y Convivencia)	Funcion	430	407
4. Ciudadanos miembros de la comunidad en acciones de Prevención de violencia sensibilizados.	Cuid.	4,000	4,896

Préstamo BID 1123/SF-HO

Municipalidades de la Región del Valle de Sula

Componente 2: Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia Juvenil	Unidad	Proyectado	Total acumulado
12. Instalaciones deportivas rehabilitadas	Instalac.	83	123
13. Casas culturales rehabilitadas	# Casas cultura	6	6
14. Bibliotecas rehabilitadas	Bibliotecas	20	24
15. Centros de alcance equipados	# Centro	10	10
16. Readecuación Centro Amigos para Siempre	# Centro	1	1
17. Actividades de uso positivo del tiempo libre.	# Activid.	58	123
18. Jovenes en Uso Positivo del Tiempo Libre 2011	# Jovenes		13,597

Municipalidades de la Región del Valle de Sula

Componente 2: Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia Juvenil	Unidad	Cantidad	Total acumulado
18. Comunidad educativa capacitada.	# Establec.	385	259
19. Padres de familia capacitados y sensibilizados en reforzamiento de valores, resistencia a sustancias (alcohol, tabaco, drogas), pandillerismo y resolución pacífica de conflicto.	# Padres	4,000	6,221
20. Alumnos capacitados y sensibilizados en reforzamiento de valores, resistencia a sustancias (alcohol, tabaco, drogas), pandillerismo y resolución pacífica de conflicto.	# Alumnos	50,000	74,525
21. Docentes capacitados y sensibilizados en reforzamiento de valores, resistencia a sustancias (alcohol, tabaco, drogas), pandillerismo y resolución pacífica de conflicto.	# Docent.	1,200	4,934

Préstamo BID 1123/SF-HO

Municipalidades de la Región del Valle de Sula

Componente 2: Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia Juvenil	Unidad	Cantidad	Total acumulado
22. Jóvenes graduados en carreras técnicas (electricista, mecánica, tecnología de la confección - maquila)	# Jóvenes	100	302
23. Jóvenes capacitados en diferentes oficios (computación, soldadura, inglés, c y c, panificación)-	# Jóvenes	500	6000

Municipalidades de la Región del Valle de Sula

Componente 3: Apoyo al Proyecto de Policía Comunitaria y/o Preventiva en la RVS	Unidad	Cantidad	Total acumulado
26. Oficiales y Agentes de la Policía Nacional y Policía Municipal Comunitaria capacitados.	# miembros	1,920	5,199
27. Infraestructura para capacitación de la Policía Comunitaria dotada.	# Centros	1	1

Préstamo BID 1123/SF-HO

Municipalidades de la Región del Valle de Sula

Componente 4: Estrategia de Comunicación y Sensibilización Social	Unidad	Cantidad	Total acumulado
31. Campaña de comunicación y sensibilización diseñada	Campaña	1	1
32. Campaña en medios de comunicación difundida	Campaña	1	2

Préstamo BID 1123/SF-HO

STATUS 08/12/2011

- Oficina de Paz y Convivencia con personal Municipal Capacitados y comprometidos con el Proyecto.
- Consultores BID, con capacidad de ejecucion,aprendizaje y buenos comportamientos.
- Ejecución al 100 % del plan de cierre ordenado acordado con BID.
- 100 % de los problemas contractuales resueltos
- 100 % de las obras de Infraestructura terminadas y entregadas.
- Planes de Adquisiciones 2010 y 2011 ejecutados
- Aceptacion del Proyecto en el 100 % de los Municipios beneficiados .
- La Oficina de P y C apoyando y monitoreando proyectos en los municipios.
- Proyectos de otros Organismos Internacionales y Consulados en acercamiento con la Oficina de P y C.

VI. Lecciones Aprendidas.....

- ✓ La Sostenibilidad de las obras, bienes y actividades dependen de la voluntad de los beneficiarios y no del ejecutor.
- ✓ La Burocracia y Trasmilogía que instaura el gobierno Central y el Gobierno local son responsables en parte de la poca ejecución de los proyectos
- ✓ Los Convenios Interinstitucionales deben blindarse y no depender de la voluntad del Ministro o Alcalde de turno.
- ✓ La dirección de un proyecto debe tener autonomía pero con control.
- ✓ Los nuevos Proyectos deben buscar asociarse con otros que ya están trabajando en el mismo tema.
- ✓ El Capitán debe evaluar la ruta recorrida y el entorno en que se desenvuelve para reorientar su ruta y alcanzar su puerto de destino.

VI. Lecciones Aprendidas.....

- ✓ Los Empleados y/o Consultores deben contratarse por su capacidad y no enmarcarse tanto en las Políticas del prestatario como prestamista. No son indispensables los conocimientos gubernamentales o institucionales para administrar un proyecto.
- ✓ Las Capacidades de Aprendizaje, Ejecución y los Comportamientos de los empleados son la base para el éxito de un proyecto.
- ✓ Las estrategias de Prevención de la Violencia deben ser bajo programas o bajo Políticas de Estado o de Municipios y no bajo Proyectos de Gobiernos o de Corporaciones Municipales.
- ✓ El diseño original del proyecto atribuyó responsabilidades que no le correspondían o eran imposibles de cumplir.
- ✓ Paz y Convivencia era solamente una estrategia más de las miles que se tienen que implementar para la prevención de la violencia

ES IMPOSIBLE TENER PREVENCION DE LA VIOLENCIA SIN DESARROLLO HUMANO



Municipalidades de la Región del Valle de Sula



Casas de la Cultura



Préstamo BID 1123/SF-HO

Municipalidades de la Región del Valle de Sula



Lanzamiento del “Plan de Prevención de la Violencia de Choloma” y su campaña ¡Choloma Ciudad de Oportunidades!



Lanzamiento “Plan de Prevención de la Violencia de San Pedro Sula”, y su campaña ¡Sí Podemos Sampedranos!



Municipalidades de la Región del Valle de Sula



Préstamo BID 1123/SF-HO

MUCHAS GRACIAS

- EQUIPO BID (M JOSE JARQUIN NALDA ELAN ROSA JOEL)
- CONSULTORES EXTERNOS (MERINO, ROSA NARVAEZ, A BEDOYA)
- CASA PRSIDENCIAL (M MEMBREÑO, ALFREDO CANTERO MIRNA SOLANO)

