



Project Completion Report



Programa Alivio Pobreza y Desarrollo Local
HONDURAS
Project Number: HO0161
Loan: 1068/SF-HO

Impreso en : 2005-12-22 15:09:51

PCR



Table of Contents

Información General	1
1.1. Objetivo de Desarrollo	1
1.2. Datos Básicos	1
1.3. Resumen de Calificaciones	2
1.4. Cronología del Proyecto	3
1.5. Documentos de Referencia	4
Memorando del Banco	5
2.0 Presentación del Proyecto	5
2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)	5
2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	10
2.2. Análisis de la implementación	12
2.2.1. Medición del desempeño del proyecto	12
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	15
2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto	16
2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas	17
2.3. Análisis de Sostenibilidad	18
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	18
2.3.2. Sostenibilidad del proyecto	20
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	22
2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones	24
Memorando del Ejecutor	26
3.1. Memorando del Ejecutor	26
Minutas del CRG	27
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	27
Anexos	28
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	28
Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)	28



Table of Contents

Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	28
Anexo 2 - Ultimo ISDP	29
Anexo 3 - Información del LMS	29
Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto	29
Anexo 5 - Anexo Documental	29



Información General

■ ■ 1.1. Objetivo de Desarrollo

- Las condiciones de vida de la población pobre mejoradas, brindándoles mayor acceso a los servicios sociales básicos con participación comunitaria.

■ ■ 1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Programa Alivio Pobreza y Desarrollo Local		
Número de Proyecto	HO0161	Modalidad	PESP
País	HO	Sector	IS
Fecha de Aprobación	2000-11-29	Fecha de Término	2004-10-14
Agencia(s) Ejecutora(s)	FONDO HONDURENO DE INVERSION SOCIAL		
Monto del Préstamo/CT Original	\$25,000,000.00		
Monto del Préstamo/CT Actual	\$25,000,000.00		
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$0.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$27,800,000.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$27,800,000.00		



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
1068/SF-HO	\$25,000,000.00	\$0.00	\$25,000,000.00

■ ■ Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede

Nombre de los Especialistas en la Representación

Autor del Memorando del Banco

CARIAS DAVILA, DAVID

Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor

Carlos Vijil

Posición del autor del memorando del ejecutor

Director de UPEG

■ ■ 1.3. Resumen de Calificaciones

■ ■ 1.3.1. Calificaciones del PCR

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

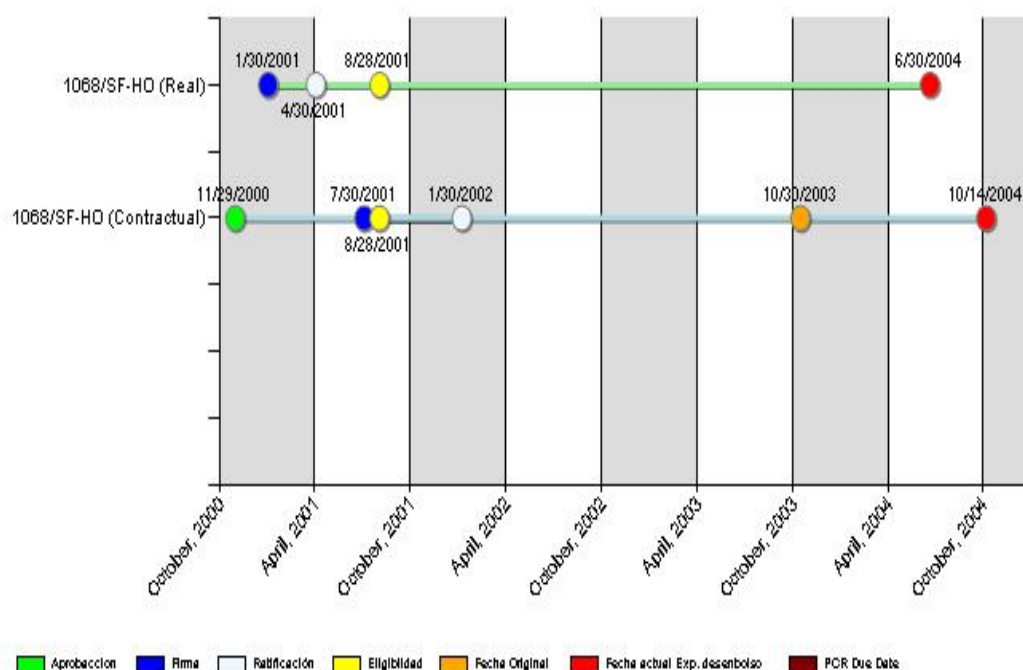


1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (PI , SU, OD)

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

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

1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque) :

Fecha de Evaluación de Medio Término : 7/14/2003

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto : 6/28/2004



■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

Estrategia de País



Actualización de la Estrategia de País



Revisión de Cartera del Sector



■ ■ 9/30/2004 Honduras. Informe de Revisión de Cartera

Ayudas Memoria Misiones Rev. Cartera



Ayudas Memoria Misiones Administr.



■ ■ 7/30/2003 Aide Memorie Administration Mission

PCR - Anexo Documental





Memorando del Banco

■ ■ 2.0 Presentación del Proyecto

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

A. Con la ejecución del Programa de Inversión Social se estableció la necesidad de impulsar un proceso participativo de los Gobiernos Locales y las Comunidades en el ciclo de proyectos de las inversiones en infraestructura básica promovidas por el FHIS, la cual tendiera a garantizar la ejecución y sostenibilidad de proyectos seleccionados en forma prioritaria por la comunidad.

Adicionalmente, se requería de un programa que estuviera ligado, no solo a la estrategia del Banco, sino vinculada al cumplimiento de las metas planteadas en la estrategia de la reducción de la pobreza. En tal virtud el FHIS debería de establecer nuevas modalidades de contratación encaminadas a trasladar la mano de obra utilizada en la ejecución de los proyectos a las comunidades a fin de poder involucrar a la población en la construcción de las obras y al empoderamiento de esas comunidades en la ejecución de sus proyectos para que los mismos tengan garantizado su mantenimiento y por consiguiente su sostenibilidad.

Los Planes Participativos y la relación con los Gobiernos Locales serían las herramientas fundamental ante la nueva estrategia con la cual se involucran a los habitantes de las comunidades en la elaboración y priorización de los proyectos bajo una proyección de mediano y largo plazo a fin de que el desarrollo de las comunidades se construya bajo una base sólida de unidad y de la búsqueda de un fin común.

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

■ ■ 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

■ ■ 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

1. Cumplir con compromisos previos de Inversión en Infraestructura Social.

Planificado

- 1.1 El inventario de proyectos generado en el ejercicio PISM -98 (Planes de Inversión Social Municipal) financiado por un monto de US\$23 y ejecutado al final del año 2002.
- 1.2 El ejercicio de actualización de los PISM-98 es realizado en el 100% de los municipios que hayan optado por actualizarlos.
- 1.3 Un (1) plan de mantenimiento establecido para cada proyecto financiado con costo mayor a US\$10.000 en 2002
- 1.4 Las Organizaciones Responsables por el Mantenimiento de las Obras (ORMAs) establecidas y auditores



sociales asignados por proyecto, de acuerdo a los manuales de mantenimiento disponibles, a razón de una (1) ORMA establecida y en funcionamiento por proyecto financiado y tres (3) auditores sociales elegidos para cada proyecto financiado. En 2002

1.5 Las comunidades beneficiarias participan en los 3 módulos de capacitación del FHIS en temas de mantenimiento. en 2002

Logrado

El desfase original en la ejecución de la operación es el resultado del análisis y depuración de la cartera sobre la base de la metodología de consulta en Cabildos que impulsó el FHIS. Al desembolsar el 100% de los recursos, se financió 1,537 proyectos de inversión de los cuales el 72.28% corresponden al sector Educación; 9.24% a proyectos de infraestructura municipal y 11.45% en el sector salud.

Los avances más significativos son los siguientes:

1. PISM actualizados. La totalidad de municipalidades han modificado sus PISM, cabe destacar que algunas municipalidades generaron más de un PISM después de 1998.
2. Mantenimiento. En cuanto a planes de mantenimiento existen registros de una ORMA's conformada para cumplir la función del mantenimiento en cada proyecto; no obstante, en pocas de ellas se evidenció alguna acción de mantenimiento preventivo, a pesar de que en la implementación de la obra, se entregó un (1) juego de herramientas para el mantenimiento de obras por parte del FHIS a cada ORMA de proyectos financiados en municipalidades de categoría C y D.
3. En 30 municipios se firmaron convenios de financiamiento semilla SEFIN-FHIS para el mantenimiento de obras.
- 4 Auditoria social. En el 62% de los municipios sus autoridades aseguraron tener algún tipo de auditoria social, estas auditorias han sido organizadas por las comunidades o las alcaldías para dar seguimiento a los proyectos que ejecuta el FHIS y cuenta con al menos tres miembros.
5. Financiamiento dirigido a liquidaciones pendientes del PRISM 98'. Los municipios que participaron en el piloto de descentralización muestran que, en promedio, 30% de los fondos que corresponden a la asignación municipal fue utilizado para financiar proyectos que se priorizaron en el PISM del 98 y que aún no se habían ejecutado.
6. Indicadores de resultados: (i) Calidad de las obras. Según la evaluación realizada, la mitad de los proyectos financiados no tienen buen mantenimiento; sin embargo, la apariencia del 88% de ellos es buena o muy buena, lo que lleva a concluir, en adición a otros indicadores, que la calidad de construcción de los proyectos es, por lo general, buena. (ii) Proyectos completados. De los municipios que participaron en el piloto de planificación participativa del 2001, se observa que 61% de todos los proyectos del PISM-98 se habían terminado. (iii) Capacitaciones impartidas. Todas las ORMAS, que representan juntas directivas elegidas, han sido capacitadas, pero como los integrantes de estas directivas cambian se requiere buscar mecanismos de sostenibilidad de este esfuerzo, como el dejar manuales y procedimientos escritos en materia de mantenimiento.

Análisis

No obstante los problemas de consolidación institucional este componente alcanzó, bajo los procedimientos establecidos, la ejecución de obras de infraestructura básica.

2. Ejecutar un Piloto de Planificación Participativa (PP)

Planificado

2.1 La nueva metodología de planificación participativa es ensayada en los 30 municipios seleccionados, culminando en nuevos PISM bianuales, con plan de mantenimiento por obra priorizada, al año 2 de la ejecución

2.2 El menú ensayado en 10 municipios de los 30 seleccionados para participar en el piloto de PP durante los 2 años de ejecución.



Logrado

Se utilizó como base el proceso de Planificación Participativa en todos los proyectos de inversión, en la prueba piloto de planificación participativa, se ejecutó introduciendo como novedades la organización de asambleas comunitarias y zonales previas a la sesión de cabildo abierto. Se movilizaron muchos recursos con fines de promoción, capacitación y organización de las distintas instancias de participación.

La metodología empleada resultó efectiva como mecanismo: (i) de participación y de obtención de legitimidad; (ii) para la identificación y priorización de los proyectos, con el agravante de que muchas comunidades se limitaron a aquellos que calzaban dentro del menú del FHIS al percibir esto como más ventajoso a sus propósitos de conseguir proyectos; (iii) de focalización, al utilizar una fórmula de priorización que privilegiaba las áreas rurales y a las comunidades postergadas.

Análisis

El proceso participativo de los Gobiernos Locales y las Comunidades en el ciclo de proyectos garantiza la ejecución y sostenibilidad de proyectos prioritarios en la satisfacción de necesidades básicas

En apoyo a la estrategia de la reducción de la pobreza el FHIS ha establecido nuevas modalidades de contratación encaminadas a poder trasladar la mano de obra utilizada en la ejecución de los proyectos a las comunidades a fin de poder involucrar a la población en la construcción de su propio desarrollo y al empoderamiento de esas comunidades en la ejecución de sus proyectos para que los mismos tengan garantizado su mantenimiento y por consiguiente su sostenibilidad.

Unido a esto el establecimiento de los Planes Estratégicos de Desarrollo Municipal (PEDM) involucran a los habitantes de esas comunidades en la elaboración y priorización de los proyectos bajo una proyección de mediano y largo plazo por lo que se espera que el desarrollo de las comunidades se construya bajo una base sólida de unidad y de la búsqueda de un fin común.

En la medida en que las comunidades y sus habitantes se compenentren de sus responsabilidad histórica en la construcción de su propio desarrollo y de la capacidad de gestión y de ejecución de los proyectos que pueden desarrollar sus condiciones de vida cambian.

Resulta alentador que el número de beneficiarios de los proyectos de infraestructura básica impulsados bajo el programa sea la mayor parte pobres y rurales. Esta focalización, ocurre de forma automática cuando se ejecutan los proyectos priorizados en los PISM, pues estos representan mayoritariamente proyectos en áreas rurales y pobres. En la muestra del piloto de planificación participativa se observó que menos de 20% de los proyectos se ejecutaban en los cascos urbanos de los municipios. Una explicación importante de este resultado es el hecho de que las autoridades municipales y el liderazgo local, por lo general, perciben que los proyectos FHIS tienen como destinatarios a las comunidades más pobres

3 · Ejecutar un Piloto de Delegación Operacional del Ciclo de Proyectos FHIS (DOCP)

Planificado

3.1 Las actividades seleccionadas del Ciclo de proyectos del FHIS son delegadas y asumidas por completo por las municipalidades participantes de modo que estas ejecutan el 50% de la asignación de recursos municipales al año 2 de la ejecución.

3.2 20 municipalidades establecen su respectiva Oficina Técnico Administrativa Municipal (OTAM) de apoyo a la DOCP en 2002

Logrado

Se operativizó en mas de 20 municipios la delegación Operacional del Ciclo de Proyectos y se incorporó la conformación de una unidad técnica en la mancomunidad del Sur de Lempira. Las Municipalidades, han asumido el rol de las actividades delegadas en: Evaluación; Formulación y Preparación de carpetas; contratación bajo las tres modalidades (Concurso de meritos, Licitación Privada y Publica) y Ejecución.



Los montos de los proyectos contratados han sido muy cercanos a los montos aprobados por FHIS, pero en ningún caso más caros.

Todas las municipalidades del piloto cuentan con un departamento técnico o una OTAM y muestran competencia sobre el manejo del ciclo de proyectos, pero no se pudo determinar cuánto sería el efecto de las capacitaciones ya que la mayor parte de los ingenieros que fueron contratados en cada OTAM habían sido anteriormente contratistas del FHIS y tenían mucho conocimiento acumulado sobre el ciclo de proyectos y sobre los procedimientos FHIS.

Análisis

El componente para la Delegación Operacional del Ciclo de Proyectos permitió establecer un marco en el cual progresivamente el FHIS transferiría el ciclo de proyectos financiados por la Institución hacia las Municipalidades, entendiendo que un proyecto es una respuesta a una necesidad sentida por la comunidad, que pasa a través de varias etapas desde su concepción hasta su concreción y puesta en servicio. Esta serie de etapas es conocida como ciclo del proyecto. Con esto se persiguen varios propósitos, acercar las decisiones al nivel de la comunidad, mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de los proyectos, y apropiamiento de las obras por los beneficiarios finales. Todos estos factores contribuyentes de la sostenibilidad de los proyectos.

La experiencia alcanzada por la prueba piloto permitió definir la identificación y priorización de necesidades a resolver por una comunidad y en pasos sucesivos por un municipio socializando como pre-ciclo y la operación y mantenimiento como post-ciclo. El ciclo de un proyecto parte de la pre-inversión donde la idea se va desarrollando hasta convertirla en un diseño que contenga todos los elementos para ejecutar la obra (idea® perfil® prefactibilidad® factibilidad® diseño), la etapa de inversión que comprende la construcción y equipamiento además requiere la supervisión, la inspección o control del proyecto y la capacitación para la sostenibilidad del proyecto hasta la recepción de las obras por el responsable de operarlas.

4. · Ejecutar un Piloto de Mantenimiento Preventivo (MP)

Planificado

4.1 Planes de mantenimiento de obras tipo son establecidos para cada proyecto nuevo con costo mayor a US\$10.000 en las 30 municipalidades del piloto (las mismas seleccionados para el piloto de PP)

4.2 El 100% de los proyectos FHIS de las municipalidades participantes, construidos a partir de 1998, cuentan con planes de mantenimiento.

4.3 El 100% de las municipalidades que cumplen con compromisos de mantenimiento, reciben capacitación en recaudación fiscal al final del año 2 de ejecución.

4.4 El 100% de las comunidades beneficiarias participan en módulos de capacitación del FHIS en mantenimiento y aspectos ambientales. En 2003

Logrado

Se esta operando en todos los municipio con OTAM con el mantenimiento preventivo de los proyectos y se están incorporando en los presupuestos municipales las reservas necesarias para este fin.

En cuanto a planes de mantenimiento existen registros de una ORMA conformada para cumplir la función del mantenimiento en cada proyecto.

Se entrega un (1) juego de herramientas para el mantenimiento de obras por parte del FHIS a ORMA de proyectos financiados en municipalidades de categoría C y D

Análisis

El FHIS llevó a cabo este componente con el objetivo de mejorar las capacidades de los gobiernos locales y comunidades para planificar y financiar el mantenimiento preventivo en las obras de infraestructura social,



ejecutando proyectos de mantenimiento mediante la entrega de fondos complementados por las municipalidades y comunidades.

Como necesidades para mejorar el sistema de mantenimiento, se superaron requerimientos de apoyo técnico para la implementación de los presupuestos, el desarrollo de planes orientados al mantenimiento preventivo y que formalicen las responsabilidades de alcaldías y comunidades y el establecimiento de un sistema de incentivos que buscaba el cumplimiento de los compromisos. La estrategia propuesta para atender esas necesidades estuvo compuesta de dos elementos: asistencia técnica para el mejoramiento de la planificación del mantenimiento y experimentar con la creación de un fondo de incentivos al mantenimiento preventivo.

Otra actividad realizada fue la "capacitación a empleados municipales y capacitadores para la sostenibilidad", que tuvo como propósito brindar a las municipalidades el conocimiento y las herramientas para el manejo del fondo de mantenimiento preventivo.

5. Fortalecer institucionalmente al FHIS.

Planificado

- 5.1 100% de los recursos de informática adaptados a las nuevas funciones del FHIS dentro del año 1 de ejecución.
- 5.2 100% de los manuales operativos y de administración de recursos humanos adaptados a las nuevas funciones del FHIS durante los primeros 6 meses de ejecución.
- 5.3 80% de los recursos humanos del FHIS con perfil social y ambiental fortalecido a los 18 meses de ejecución.
- 5.4 100% de las municipalidades participantes del piloto DOCP conectadas a la red de informática del FHIS a los 18 meses de ejecución.
- 5.5 Un (1) taller de capacitación y sensibilización organizados para el personal del FHIS a los 18 meses de ejecución.

Logrado

- 1- Se ha trabajado en varios aspectos para apoyar las nuevas funciones del FHIS, adaptaciones en el ciclo de proyectos, mejoramiento de equipo, fortalecimiento de municipalidades con equipos e internet y sistema de costos, etc.
- 2- Se tiene el manual operativo de trabajo, evaluación de desempeño y las funciones de personal por cada dirección, desde el 2002. Los sistemas de planillas, marcaje, control y registro de personal y evaluaciones están completamente sistematizados.
- 3- Se han capacitado 91 personas en temas sociales y a 100 personas en temática ambiental (3 talleres)
- 4- Unidades establecidas, ahora bajo responsabilidad municipal, con 3 técnicos contratados para la conformación de la Unidad de Apoyo Técnico a la DOCP durante los primeros cuatro meses del Programa. se ha implementado el sistema en las municipalidades participantes del piloto (28 municipalidades)
- 5- 100 personas capacitadas en tres talleres

Análisis

El FHIS dismanteló su estructura organizativa y flexibilizó todos los procedimientos operativos, durante un período cercano a dos años, perdiendo una mística institucional de efectividad en la Gestión, teniendo como consecuencia que la institución ha sufrido un drástico deterioro.

No obstante se ha puesto en marcha una estrategia operativa en los temas de fortalecimiento institucional;



metodología, manejo y monitoreo institucional de procesos y tecnología de la información y comunicación con enfoque en el manejo, control y monitoreo del ciclo de proyectos. Los resultados de esta estrategia serán cuantificados en la segunda fase de la operación

■ 2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- 1. 995 Proyectos con componente de capacitación.
- 2. Establecimiento de 995 ORMAS, cada una de las cuales recibió un juego de herramientas necesarias para el mantenimiento de obras.
- 3. Ejecución de tres Programas Pilotos en 21 municipalidades y una mancomunidad.
- 4. Firma de 170 Convenios con Municipalidades A, B y C y Una mancomunidad.
- 5. Convenios SEFIN / FHIS / Municipios de financiamiento Semilla para el mantenimiento de obras.
- 6. Capacitación del personal del FHIS en temas sociales y de ambiente.
- 7. Apoyo al FHIS en sus nuevas funciones: adaptación de ciclo de proyectos, mejora de equ

■ 2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto

■ 2.1.2 Objetivos de desarrollo



Las condiciones de vida de la población pobre mejoradas, brindándoles mayor acceso a los servicios sociales básicos con participación comunitaria.

1. El Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas desciende en un 5% al final de la primera fase del Programa.

■ 2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome)

- A. La ejecución del Proyecto ha permitido que las comunidades y la población en situación de pobreza no solo tengan un mejor acceso a los servicios de necesidades básicas, sino que, además, fortalezcan sus capacidades con el fin de ser gestores de su propio desarrollo, a través de una nueva forma de identificar, formular, evaluar y ejecutar proyectos mediante la planificación participativa, la ejecución municipal y comunitaria, la auditoria social de los proyectos, la incorporación de la mujer al proceso de desarrollo y la sostenibilidad de los proyectos a través del mantenimiento preventivo. Todo este proceso ha tenido como trasfondo el desarrollo local, a través de la entrega de los procesos de la delegación operativa del ciclo de proyectos que lleva a la descentralización y empoderamiento de las municipalidades y comunidades.

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

- A. Durante la ejecución del Programa se logró capacitar a las municipalidades participantes en los tres pilotos de Fortalecimiento Local, permitiéndoles un empoderamiento no solo de los proyectos sino de las capacidades de gestión local, de género y social.

Entre los logros se pueden mencionar:

- Que Comunidades y Municipalidades desarrollaran el deseo de demostrar que son capaces de administrar los fondos que obtienen a través del Estado;
- Se creó la base del Desarrollo Sostenible en las Alcaldías.



- La creación de un equipo técnico para el apoyo de las Alcaldías y Mancomunidades.
- El cumplimiento de los Objetivos de Descentralización.
- Empoderamiento Comunitario.
- Preparación de las Alcaldías para la atención de desastres.
- La confianza de todos los Involucrados en el éxito del Proceso.
- La inclusión del tema del medio ambiente en las alcaldías.
- La participación, con equidad de género y social, de las mujeres y las etnias en el proceso de desarrollo.
- Asimismo, el FHIS se fue adaptando y fortaleciendo en sus nuevas funciones, como un elemento impulsor del proceso de descentralización.

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

- A.** Al finalizar la primera fase de este programa se ha procedido a la ejecución de la segunda fase BID 1478/SF-HO, lo que podrá permitir la continuación del proceso de descentralización y empoderamiento comunitario iniciado con el BID 1068/SF-HO.

Con la ejecución de la nueva fase se fortalecerá aún más la capacidad de gestión municipal, que permitirá a éstas ser los impulsores y ejecutores de su propio desarrollo. A partir de la segunda etapa del proyecto y dado el éxito de la primera, el FHIS inicia un proceso de descentralización que involucra un programa tanto de fortalecimiento interno, como de la preparación de las municipalidades para que asuman su nuevo papel de promotoras del desarrollo.

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

- A.** Para el éxito del proyectos se pueden mencionar una serie de factores que favorecieron la ejecución:

Apoyo Gubernamental: La ERP y el Proceso de Descentralización son temas prioritarios para el Gobierno de la Republica de Honduras, y bajo el apoyo y los lineamientos gubernamentales el FHIS, como agente transversal, ha logrado ser punta de lanza del proceso.

Apoyo/Participación municipal y Comunitaria: Siendo éste un proceso de fortalecimiento de las municipalidades y las comunidades, el apoyo y participación de ellos es de vital importancia para el programa.

Disponibilidad de Recursos: el contar con recursos para la ejecución del Programa era vital, para el proceso de desarrollo local.

Lecciones Aprendidas: a partir de lo aprendido en programas pasados y lo aprendido en esta fase del programa, se han podido sacar lecciones sumamente importantes que servirán no solo para la ejecución de la segunda fase del programa, sino para futuros programas.

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

- A.** En la ejecución del Proyecto no se conocen elementos explícitos e intencionados de discriminación. El Proyecto ha beneficiado a los más necesitados, sin discriminación de ningún tipo (sexo, religión, preferencias políticas etc.). Se han tomado como parámetros la focalización a través del mapa de la pobreza y la clasificación de los municipios de acuerdo a sus capacidades de gestión.

Aún más el proyecto ha tendido a beneficiar, de manera focalizada, a los grupos vulnerables permitiéndoles no solamente contar con una mejor infraestructura social, sino que dotándolos de elementos de participación para empoderarlos.

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

- A.** No hay evidencias de que haya habido algún daño involuntario en la ejecución de los proyectos del programa.



En lo que respecta al medio ambiente, ha sido amigable y su ejecutoria ha tendido a mejorar el medio ambiente.

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

A. La ejecución del Programa ha contribuido a mejorar la situación de los sectores municipal, educación, agua y saneamiento, salud, medio ambiente y asistencia social y apoyo al sector informal, que son los más necesitados de conformidad a los índices identificados en el mapa de pobreza y la ERP.

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

A. No hubo ningún cambio significativo

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

A. No aplica

■ 2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

A. No aplica

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

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

☐ Muy Efectivo (ME)

☒ Efectivo (E)

☐ Poco efectivo (PE)

☐ Inefectivo (I)

A. El alcance de los de los objetivos de desarrollo se puede catalogar como satisfactorio debido, no solo al alto logro de las metas del programa y su impacto en el desarrollo, sino que también por la forma de la ejecución participativa y con el acompañamiento de las comunidades y municipalidades, lo que empodera a la población, le da aprendizaje, le concientiza sobre su realidad, crea ciudadanía en los sujetos y los prepara para futuros proyectos de desarrollo, sin que necesariamente esté presente la participación gubernamental.

■ 2.2. Análisis de la implementación

■ 2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

■ 2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación

1. Análisis de problemas

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

2. Estrategia de intervención

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A



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

■ 2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño

- A.** Tuvieron una gran influencia los siguientes factores:
1. Las visitas constantes a los subproyectos, municipios y comunidades por parte del organismo ejecutor.
 2. La identificación de los problemas encontrados y sus propuestas de solución.
 3. El empoderamiento de los proyectos por parte de las comunidades.

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

- A.** Considerado lo aprendido durante la ejecución del programa se han identificado lecciones que deber ser tomadas en cuenta para futuros programas:
1. Definición de Procedimientos: Este era un proceso nuevo que debía tener bien definidas las acciones y procedimientos que se tomarían para el éxito de la ejecución del Programa. A medida que surgían nuevas experiencias, se analizaban y se incluían en el Manual de la DOCP, el que se iba adaptando a las necesidades y requerimientos del momento. Todas estas experiencias servirán para la ejecución de la Segunda Fase del Programa.
 2. Adaptación del Ciclo de Proyectos: El ciclo de proyectos descentralizado se hizo necesario ya que el centralizado era bastante mas complicado sobre todo en lo que respecta a la base de costos, aspectos administrativos y de registro de información. Para ello se cuenta con una consultoría que trabaja en la elaboración del ciclo de proyectos descentralizado que será utilizado en la ejecución de la Segunda Fase del Programa.
 3. Socializar el Programa: Todas aquellas personas involucradas en la ejecución del Programa, ya sea en el FHIS o en las Municipalidades, deben saber con toda claridad de que se trata el proceso, cuales son los objetivos y metas que se persiguen, los beneficios que traerá, etc. En este sentido el personal del FHIS tuvo poco tiempo para enterarse del nuevo proceso (descentralización) y se tuvo que capacitar al personal sobre la marcha en las primeras etapas del programa.



4. Planificación Municipal: El trabajar con estas municipalidades y capacitarlas ha dado como resultado el Fortalecimiento de las capacidades técnicas y de gestión de proyectos de inversión en las Municipalidades/Mancomunidades. Con estos resultados las municipalidades se empoderan cada vez más de su papel de agentes de su propio desarrollo.

5. Descentralización: Como resultado de la emergencia del Huracán Mitch, las comunidades y las autoridades municipales se dieron cuenta de la importancia de involucrarse más en los procesos de los proyectos de beneficio para ellos, iniciándose así el camino hacia la descentralización y desarrollo local que fue impulsado por el BID 1068 y continuará con la ejecución de la Segunda Fase BID 1478.

2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas)

A. De conformidad con las experiencias adquiridas durante la ejecución del programa, se considera que los cambios en el diseño serían mínimos, ya que los componentes identificados para desarrollar el proyecto fueron oportunos y necesarios. Mas que cambio serian elementos a agregar:

- Manual de DOCP con los procesos definidos. Por ser una nueva experiencia para el FHIS. Simplificar los procesos
- Apoyo Logístico más eficiente: por ejemplo la Unidad de Costos con que ahora cuenta el FHIS.
- Personal capacitado y empoderado de los procesos que se llevan a cabo.
- Inclusión de las Mancomunidades en el proceso.

2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto

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

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

A. Los factores que tuvieron mayor influencia en la medición del desempeño fueron:

1. La ejecución de los proyectos piloto que permitió estar más cerca de los ejecutores de los proyectos.
2. La capacitación a las municipalidades y comunidades para la priorización de los proyectos.
3. La actitud positiva para poner en práctica el proceso de descentralización.



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

- A. El sistema de reportes y de verificación in situ que tiene el FHIS, permitió que se recabara la información necesaria para medir el desempeño del proyecto. Cada subproyecto estaba dotado de indicadores que permitían medir el desempeño. Las diversas unidades del FHIS recogían la información y la pasaban una unidad central de seguimiento y también estaba disponible en el Sistema de Información Gerencial (SIG) a nivel electrónico. Este sistema está siendo mejorado y reconstruido para una mejor recolección, manejo y análisis de la información.

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

- A.
1. Debe definirse más claramente la unidad que recoja, prepare y analice la información.
 2. Debe mejorarse y actualizarse el Sistema de Información Gerencial (SIG).
 3. Es necesario dar a conocer con más profundidad la situación de avance de los proyectos.

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

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

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



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

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

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

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

A. Hubo diversos factores que afectaron significativamente la ejecución del programa, sin embargo, fueron superados y esta experiencia servirá para asegurar un mejor desempeño en la segunda fase del Programa.

Considerando que la descentralización era un proceso nuevo para el FHIS, al momento de redactar el Manual de la DOCP, no se incluyeron desde el principio algunos factores que intervendrían en el proceso. El Manual tenía una visión muy macro y se fue modificando a medida que las experiencias se iban adquiriendo. Los cambios se realizaron conjuntamente con la fuente a través de las Ayudas Memorias de Misión.

Otro factor que afectó el desarrollo del Programa, aunque en menor medida, fue la adaptación del ciclo de proyecto centralizado al descentralizado, especialmente en el sentido de base de costos, aspectos administrativos y de registro de información.

Además de lo anterior, se tuvo que capacitar extensamente no solo a las comunidades participantes en el programa, sino que al personal del FHIS involucrado en la nueva metodología. Las Municipalidades incluidas en el Programa requerían fortalecer sus capacidades de Gestión y Manejo de Proyectos y de eliminar la natural resistencia al cambio manifestada en poca voluntad política al inicio del proceso.

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

A. 1- La agilidad institucional del FHIS de formular proyectos y proceder en forma centralizada a su contratación y monitoreo



2- La experiencia obtenido en los procesos de planificación participativa, la cual introduce a las comunidades y los gobiernos municipales en los procesos de identificación y priorización de Proyectos.

3- La anuencia de las municipalidades de la DOCP para adquirir las nuevas responsabilidades y conformar unidades técnicas al interior de las instituciones.

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

A. Entre los factores negativos para la obtención de los efectos pueden mencionarse:

1. El atraso secular de las comunidades y municipios (analfabetismo, insalubridad, exclusión social) que el propio proyecto intenta revertir. Lo anterior dificulta el proceso de participación y la construcción de proyectos en términos técnicos y sociales.

2. Debilidad y pocos recursos humanos calificados de las municipalidades y comunidades, lo que dificulta la puesta en ejecución de las contrapartes financieras y técnicas, lo que influye en el retraso de los proyectos.

3. Dificultad de organización de las comunidades y poca generación de ejecutores locales de proyectos con el consiguiente impacto en la competitividad para la ejecución de los mismos.

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

A. 1. Participación Municipal y Comunitaria: El hecho de participar en las decisiones y el desarrollo de su propio proceso de desarrollo ha sido un gran aliciente para las comunidades por más pobres que estas sean. Ha cambiado la actitud de las municipalidades y las comunidades de forma muy positiva, de comunidades dependientes a comunidades participativas y preocupadas por ser gestoras de su desarrollo.

2. Participación del Personal FHIS: Una vez socializado el proceso de descentralización el personal FHIS participó activamente en la ejecución del proyecto y apoyó técnicamente a las municipalidades participantes, motivándolos y capacitándolos al mismo tiempo.

3. Apoyo Gubernamental: El Gobierno no solo ha apoyado al FHIS en su papel de agente transversal de descentralización, sino que ha dado lineamientos claros a otros entes gubernamentales para apoyar el proceso. Tal es el caso de la Secretaría de Gobernación y Justicia que será coejecutor junto al FHIS, de una parte del la Fase II del Programa.

■ 2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

■ 2.2.4.1. Análisis de gestión

A. Las medidas adoptadas por la Dirección del FHIS para resolver los problemas que se presentaron durante la ejecución del programa se consideran que fueron oportunas y válidas, y fueron apoyadas con una serie de sugerencias que ofrecieron las Fuentes de Financiamiento.

En el caso del Manual de la DOCP todos los cambios y mejoras se hicieron con el apoyo de la Fuente y se formalizaron a través de las Ayudas Memorias. Así mismo se fueron generando los cambios necesarios en el ciclo de proyectos a medida que se avanzaba, no solo en lo referente a problemas técnicos, sino a procedimientos adecuados para la descentralización. El Personal del FHIS y las comunidades beneficiarias, fueron capacitados para ajustarse al proceso de descentralización. Este aspecto será muy beneficioso en la ejecución de la Segunda Fase del Programa.

La capacidad de Gestión y Manejo de proyectos de las Comunidades participantes en el Programa se fue fortaleciendo con las Capacitaciones y el apoyo constante del FHIS. Esto se hace evidente



en los logros obtenidos en el programa y será aún más durante la ejecución de la Segunda Fase del Programa (BID 1478). A medida que avanzaba el Programa y las Municipalidades y Comunidades se iban empoderando del proceso, se hacia mas evidente el apoyo a la ejecución del Programa. Este mismo empoderamiento será el responsable del éxito y sostenibilidad de ambas fases del programa.

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

- A.**
- Tener los procesos definidos y documentados en un manual.
 - Simplificar los procesos para adaptarlos a las capacidades de los usuarios.
 - Apoyo Logístico más eficiente, contar con todo el apoyo logístico y técnico posible.
 - Personal capacitado y con experiencia en la aplicación de los procesos.
 - Participación activa de municipalidades y comunidades en el ciclo de proyectos.
 - Inclusión de Mancomunidades.

2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto (IP)

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

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

- A.** Se considera que la implementación del Programa fue muy satisfactoria ya que los productos esperados fueron logrados casi en su totalidad en cada uno de los componentes del mismo, siendo muy oportunos de conformidad con el momento en que se formuló.

Este Proceso de Descentralización era una primera experiencia que resultó ser muy exitosa y ha dado paso para que otras instituciones sigan o se involucren en el proceso, o lo adapten a sus necesidades.

Mediante la implementación de este Programa se ha logrado:

- Que Comunidades y Municipalidades desarrollaran el deseo de demostrar que son capaces de administrar los fondos que obtienen a través del Estado;
- Se creó la base del Desarrollo Sostenible en las Alcaldías.
- La creación de un equipo técnico para el apoyo de las Alcaldías.
- El cumplimiento de los Objetivos de Descentralización.- Empoderamiento Comunitario
- Preparación de las Alcaldías para la atención de desastres.-
- La confianza de todos los Involucrados en el éxito del Proceso.

2.3. Análisis de Sostenibilidad

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

2.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto

Fortalecido / Mejorado	Si	No	N/A	Nivel		
				Nac	Reg	Loc
1. Marco legal y regulatorio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M y E)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Planeación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / Gerencia financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoría y rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

- A.**
1. Fortalecimiento de las capacidades de las municipalidades participantes para la ejecución de proyectos.
 2. Fortalecimiento de las comunidades para la ejecución de proyectos.
 3. Fortalecimiento de las capacidades de la Unidad Ejecutora y del personal del FHIS en una modalidad participativa y de contenido social.

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

- A.**
1. Fortalecimiento de las unidades de capacitación y de medio ambiente con nuevas visiones de descentralización.
 2. Creación de la Dirección de Fortalecimiento Municipal.
 3. Transferencia paulatina de los procesos del ciclo de proyectos a las municipalidades.

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



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

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

A. La contribución del proyecto en el desarrollo Institucional ha sido muy sustantiva. Ha logrado fortalecer y mejorar áreas vitales para el correcto desempeño de la Institución. A través del desarrollo del programa, el FHIS pudo fortalecer las capacidades en todos los niveles jerárquicos de la Institución en varias temáticas claves sobre descentralización, empoderamiento comunitario y temáticas ambientales. Es importante mencionar que actualmente el FHIS tiene estructuradas sus bases técnicas y que la Segunda Fase del Programa contribuirá a apuntalar esta base, la que conlleva la profundización del mejoramiento de la operatividad del FHIS.

Asimismo, el Programa ha permitido que las Comunidades crean en el proceso y se interesen más el su Desarrollo Sostenido, e incluso otras municipalidades al ver estos logros solicitan el ingreso al Programa.

■ ■ 2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

■ ■ 2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto

A. El Préstamo BID 1068 es la Primera Fase del Programa de Reducción de la Pobreza y Desarrollo Local y continuará con la ejecución del Préstamo BID 1478 (Segunda Fase).

Hasta el momento se han atendido 21 Municipalidades y se espera que para la segunda fase del programa se atienda a por los menos unas 203 Municipalidades, aunque el número final dependerá de la capacidad de las Municipalidades y del FHIS.

Se ha institucionalizado este proceso para un periodo de 12 años a partir del 2004 a través de los Planes Estratégicos de Desarrollo Municipal (PEDM).

Asimismo, el FHIS cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo 2004-2012 que tiene las bases en este proyecto. Lo anterior le da sostenibilidad. Además, se sustenta en la Estrategia para la Reducción de la Pobreza y en el aporte para el cumplimiento de las Metas del Milenio.

■ ■ 2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad

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



8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

9. Apoyo del gobierno nacional

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

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

A. Como amenazas a la sostenibilidad del proyecto tenemos:

- Falta de empoderamiento del proceso de Desarrollo Local; que no haya una continuidad por parte del Gobierno.
- La falta de apoyo financiero para continuar con la ejecución de los proyectos de Desarrollo de estas Municipalidades.
- La calidad de la ejecución de las obras. Se deberá respetar los lineamientos dados por el FHIS para la contratación de ejecutores, es decir que los ejecutores contratados por las Municipalidades formen parte del Banco de Ejecutores del FHIS.

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

A. La descentralización del ciclo de proyectos conlleva los ingredientes de la sostenibilidad de los proyectos. Las enseñanzas del proyecto que implican el empoderamiento de las comunidades y municipalidades conllevan la filosofía que lo que nos cuesta hay que cuidarlo. Esa es la conciencia que se les forma a los sujetos del proceso. Como el proyecto es "de ellos", no solamente es "para ellos", se comprometen a cuidarlo y mantenerlo. El cuidado del proyecto es desde la formulación, tratando que tenga el diseño apropiado para que resulte costo-eficiente; sigue en la ejecución en la cual la comunidad ejecuta el proyecto cuidando los recursos y termina en el mantenimiento para que el proyecto sea bien usado y mantenido con los criterios técnicos y de acuerdo a la necesidad que desea satisfacer.

Todos los factores anteriormente expuestos contribuyen a la sostenibilidad y pueden ser replicados en futuras acciones o programas.

2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas)

A. Uno de los pilares de la sostenibilidad del proyecto fue el piloto de mantenimiento preventivo, en el cual las comunidades fueron capacitadas en la importancia y necesidad de mantener sus obras en buenas condiciones y la forma de hacerlo. Además, se les proporcionó un juego de herramientas para este fin y se les capacitó en contabilidad y administración, así como en otros temas para asegurar el éxito en la ejecución del proyecto, tanto el que se estaba llevando a cabo como los que vendrían en futuro.

2.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas)

A. Las medidas tomadas durante la ejecución del programa, fueron las adecuadas, considerando que el proyecto en su primera fase concluyó con éxito, por cuanto no creemos que hubiesen habido medidas alternativas a las tomadas en el momento.

2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

A. Mediante la ejecución de la Segunda Fase del Programa, BID, FHIS y SGJ están apoyando a las Municipalidades y Comunidades participantes, para la continuidad del proceso de Empoderamiento y Descentralización (continuar con la concientización de los beneficiarios). Asimismo, para la Segunda Fase del Programa se ha acordado el compromiso por parte de la Comunidad y la Alcaldía para los proyectos, tomando en cuenta que los nuevos planes de inversión serán locales.



2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto (S)

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

☐ Muy Probable (MP)
 ☒ Probable (P)
 ☐ Poco Probable (PP)
 ☐ Improbable (I)

A. La sostenibilidad se garantiza por los siguientes aspectos:

1. La extensión de los procesos pilotos a permanentes.
2. La intensificación de las actividades que eran propias del proyecto, como la inversión en infraestructura social y en la descentralización del ciclo de proyectos.
3. La participación de nuevos cooperantes nacionales e internacionales para continuar invirtiendo en los temas propios del proyecto.
4. La voluntad expresa de los actores (gobierno central, municipalidades, comunidades, ONG, cooperación internacional) de continuar intensificando sus esfuerzos en el desarrollo local.
5. La toma de conciencia de los sujetos del proceso en la necesidad de ejecutar un desarrollo participativo e incluyente.

2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas

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



10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

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

- A.** El FHIS como Unidad Ejecutora resultó eficiente para la ejecución de la operación en vista que la autonomía que goza le permite ser un ejecutor ágil y con un grado aceptable de eficacia. Su estructura y organización le permiten ser flexible y tenía experiencia en la ejecución de proyectos de infraestructura, así como la suficiente capacidad de adaptarse al cambio para los nuevos componentes del proyecto que tienden a la descentralización y desarrollo local. Los perfiles de su personal resultaron eficaces por la experiencia y capacidad del recurso humano, así como la creación de nuevas dependencias para llevar adelante el proceso descentralizador y la voluntad de la Administración Superior de llevar adelante un nuevo proceso de cambio. Los procesos de ejecución fueron llevados a la práctica con gran voluntad de cambio y de hacer mejor las cosas. Se evidenció que gran parte del personal está comprometido con las tareas del desarrollo y la reducción de la pobreza y con los nuevos procesos implementados mediante esta operación se logró obtener un impacto en la nueva idea descentralizada y participativa del desarrollo.

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

- A.** Por la naturaleza de descentralización del proyecto y al tener éxito, la UEP se dio cuenta que se debe generalizar la ejecución descentralizada de proyectos, por lo que la siguiente acción es la de trabajar por la extensión o replicabilidad de este proceso. A partir del proyecto se ha iniciado un proceso paulatino de entrega de las funciones a las municipalidades y comunidades. Se trabaja por un FHIS con fuerte acción de descentralización. Este proceso consiste en la delegación del ciclo de proyectos a las municipalidades y comunidades en forma paulatina. Solamente en aquellos casos excepcionales se continuará en proyectos centralizados, pero con una tendencia hacia la descentralización. Por tanto, aún y cuando el proyecto fue exitoso, las medidas alternativas que se están tomando es la de profundizar el proceso de descentralización. Es decir de ahora en adelante cambiará la forma de ejecución de los proyectos en todo el FHIS. Es decir el proyecto ha impactado a toda la institución, a las municipalidades y comunidades en su forma de actuar. Esto lo perseguía el proyecto y es resultado de su prueba piloto.

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

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

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

- A.** Los resultados del proyecto, según la evaluación realizada por la firma responsable, así como por los resultados estadísticos tanto físicos como financieros, y las visitas a terreno para verificar los impactos, nos arrojan resultados satisfactorios. Esta ha sido una tarea de todos, incluyendo a los participantes y municipalidades, pero es de primerísima importancia la labor del Organismo Ejecutor, en este caso el FHIS.

La eficiencia del organismo ejecutor ha permitido los satisfactorios resultados. Con este programa el FHIS ha fortalecido sus áreas sociales y ambientales, después de ser un organismo de fuerte incidencia en los proyectos de infraestructura. La firma consultora en su informe de evaluación expresa: "El FHIS ha abordado este compromiso básicamente en dos vías: introduciendo a la organización dos dependencias, que cortan transversalmente todas las operaciones de la institución, las Unidades de Capacitación y Medio Ambiente. La otra vía (relacionada con la primera), ha consistido en un programa agresivo de capacitación interna, esencialmente orientado a preparar el recurso humano para la participación más efectiva en los esfuerzos nacionales para la reducción de la pobreza. En el concepto del Ministro Director, se quiere convertir a los ingenieros en "Ingenieros Sociales". Informe Final Evaluación del Programa. ESA Consultores.



■ ■ 2.5. Bases para la Evaluación Ex-post

■ ■ 2.5.1. Previsiones para la Evaluación Ex-post

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

- ☐ Si
☒ No

2. ¿Para qué fecha está programada?

Fecha de comienzo :

Fecha de terminación :

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

- ☐ Banco
☐ Prestatario

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

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

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

A.

■ ■ 2.5.2 Análisis de capacidad para la evaluación ex-post

A. La institución tiene la capacidad de realizar por cuenta propia la evaluación ex-post. Sin embargo hay que recordar que la segunda fase esta en plena ejecución y de hecho en ella se evaluarán los resultados de la primera Fase

■ ■ 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

■ ■ 2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales

- 1. Se ha generado una cultura de planificación del desarrollo local. 2. Se ha tomado mayor conciencia de la importancia de la participación comunitaria como base efectiva para la solución de los problemas. 3. Se está dando una mayor importancia al mantenimiento preventivo de las obras



como base para la sostenibilidad.4. Se comprobó que es factible que las comunidades manejen sus propios proyectos y que exista transparencia por medio de las auditorías sociales.5. Se comprobó que las municipalidades pueden ocuparse de los temas ambientales, de género y de cooperación con los grupos vulnerables



Memorando del Ejecutor

■ ■ 3.1. Memorando del Ejecutor

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

Memorando del Ejecutor





Minutas del CRG

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

Minutas del CRG



■ ■ 4/26/2005 Minutes CRG PCR(HO0161)



Anexos

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



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

Categoría	Original				Actual				Brecha			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0				

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



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

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

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

■ ■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

A.

■ ■ 2. Sistema Contable y Control Interno



A.

■ ■ 3. Calidad de la información financiera

A.

■ ■ 4. Estados Financieros Auditados

A.

■ ■ 5. Lecciones Aprendidas

A.

■ ■ Anexo 2 – Ultimo ISDP

Ultimo ISDP

■ ■ Anexo 3 – Información del LMS

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

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

Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto



■ ■ Anexo 5 – Anexo Documental

PCR - Anexo Documental



1. Resumen Ejecutivo

1.1. Datos básicos

Nombre del proyecto: PROGRAMA DE INVERSIÓN SOCIAL

Número de proyecto: HO-0161 Tipo de proyecto: Número de préstamo/CT: 1068/SF-HO

País: HONDURAS Agencia Ejecutora: FONDO HONDUREÑO DE INVERSIÓN SOCIAL (FHIS) Sector: SOCIAL

Fecha de aprobación por el Banco: 11/7/2000

Fecha de término (cerrado para operaciones): 04/31/2004

Monto del préstamo/CT Original	Monto Cancelado del préstamo/CT	Monto del préstamo/CT Actual
US\$ 27,800,000.00		US\$ 27,800,000.00

Costo total del proyecto: Original: US\$ 27,800,000.00 Actual: US\$ 27,800,000.00

(Esta tabla sólo aparece en PBLs)

Tranche	Monto US\$	Fecha Original	Fecha Actual
1			
2			
3			
n			
Total			

Líder del equipo de proyecto en la Sede:

Especialista a cargo del proyecto en la Sede: JENELLE THOMPSON

Especialista a cargo del proyecto en la Representación: DAVID CARIAS

Autor del Memorando del Banco:

Autor del Memorando en la Organismo Prestatario/Ejecutor: DIRECCIÓN EJECUTIVA

1.2. Formulación del Objetivo de Desarrollo

(Este texto viene directamente del ISDP final - OD – Sección III del ISDP)

1.3. Resumen de Clasificaciones

Clasificaciones del PCR

Por el Banco	Clasif.	Por el Prestatario/ Organismo Ejecutor	Clasif.
Progreso en la Ejecución (PE) (1)		Progreso en la Ejecución (PE) (1)	MS
Desarrollo Institucional / Organizacional (DIO) (2)		Desarrollo Institucional / Organizacional (DIO) (2)	C
Sostenibilidad (S) (3)		Sostenibilidad (S) (3)	MP
Desempeño del Prestatario y Organismo Ejecutor (DPOE) (1)		Desempeño del Banco (DB) (1)	MS
Logro del Objetivo de Desarrollo (OD) (3)		Logro del Objetivo de Desarrollo (OD) (3)	MP

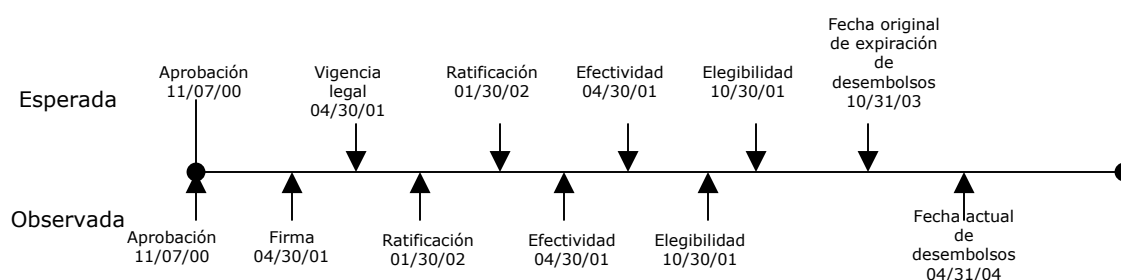
(1) (2) (3)

Clasificaciones de los Últimos 10 ISDPs

Clasificación	Año									
	-5		-4		-3		-2		-1	
	Jun	Dic	Jun	Dic	Jun	Dic	Jun	Dic	Jun	Dic
Progreso en la Ejecución (1)										
Objetivo de Desarrollo (2)										
Supuestos (3)										

(1) IP: (2) DO: (3): S:

1.4. Cronología del Proyecto¹



Fecha del Taller de Inicio (Arranque):

Fecha de Evaluación de Medio Término:

1

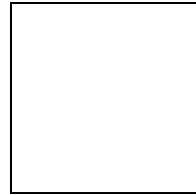
(Información para programación del sistema) Fechas de la cronología del proyecto:

1. **Fecha de aprobación** (observada)
2. **Fecha de firma.** Se registrará la fecha esperada de firma (6 meses después de la aprobación) y la fecha observada de firma (real)
3. **Fecha de ratificación.** Se registrará la fecha esperada de ratificación (12 meses después de la fecha de firma) y la fecha observada de ratificación (real)
4. **Fecha de efectividad.** Se registrará la fecha observada de firma o la fecha observada de ratificación, dependiendo del país
5. **Fecha de elegibilidad.** Se registrará la fecha esperada de elegibilidad (6 meses después de la fecha de efectividad) y la fecha observada de elegibilidad (real)
6. **Fecha original de expiración para desembolsos.** La fecha de efectividad más el periodo de ejecución establecido en el contrato de préstamo
7. **Fecha actual de expiración para desembolsos**

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto: 28/06/2004

1.5. Documentos de Referencia

Documento de Proyecto



Contrato de Préstamo



Ayuda Memoria del Taller de Arranque



Ayuda Memoria de la Misión de Arranque



Reporte Inicial



ISDPs



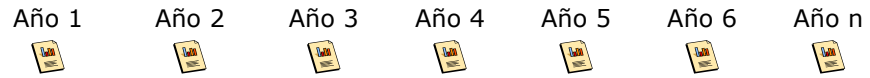
Para PBLs solamente: Plan de Monitoreo & Evaluación Plan, Reportes de Monitoreo, Memorandos de Desembolso, Resumen de Cumplimiento de Condicionalidades (por tranche y total)



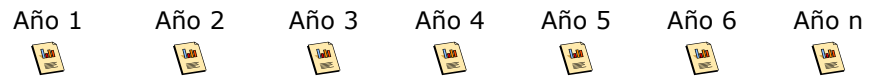
Reportes de Progreso



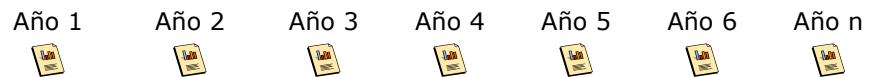
Ayudas Memoria Misiones - Admón.



Ayudas Memoria Misiones - Cartera



Revisiones de Portafolio de País



Evaluación de Medio Término



Otros documentos (p.e. taller de revisión de proyecto, evaluación final de proyecto, etc.)



Anexo Documental del PCR (ver Guía del PCR– Anexo 6)



Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto



1.6. Conexión a bases de datos operacionales

[Conexión a "Project Event Tracking Database \(PET\)" – LMS](#) (Información sobre desembolsos, estados auditados financieros, cláusulas contractuales y visitas de inspección)

[Conexión a la base de datos OPUS](#) (fechas relacionadas con preparación y ejecución del proyecto, tales como presentación de documentos, misiones, etc.)

Memorando del Prestatario/Agencia Ejecutora (MPAE)

3.1. Ejecución del Proyecto y resultados en términos de productos (*Outputs*)

(Componentes del Marco Lógico)

3.1.2. Productos en cada componente de proyecto (*outputs*)

Descripción de los productos del proyecto por componente y análisis de factores que afectaron su ejecución

3.1.2.1. Compare los productos (*outputs*) logrados frente a lo planeado en cada componente

PROGRAMA DE REDUCCIÓN DE LA POBREZA Y DESARROLLO LOCAL (HO-0161) BID 1068/SF-HO MARCO LÓGICO FASE I

Fin: Apoyar la implementación de la estrategia de reducción de la pobreza del país

Propósito: Mejorar las condiciones de vida de la población pobre, brindándoles mayor acceso a los servicios sociales básicos con participación comunitaria

- " Índices de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)
- " Índices de desnutrición
- " Índice de Desarrollo Humano (IDH)
- " Índice de Mortalidad Infantil
- " Línea de Pobreza

Resumen Narrativo	Indicadores de Logro	Logrado	Comentario
1. Compromisos de Inversión en Infraestructura Social			
Productos			
Inventario de proyectos generados por ejercicios del PISM –98 financiados.	US\$23 en proyectos PISM–98 ejecutados al final del año 2002.	Aprox. US\$25 millones en 1,538 proyectos, beneficiando a 660,000 personas aproximadamente	
Ejercicio de actualización de los PISM-98 realizado.	95% de los municipios que hayan optado por actualizar sus PISM-98, lo hacen al final del año 2000	el 71% de los Municipios a nivel nacional actualizó los PISM (212 municipios)	El resto de los municipios ya habían agotado sus fondos o tenían actualizados sus PISM
Planes de mantenimiento de obras tipo establecidos para cada proyecto financiado con costos mayor a US\$10.000.	Un (1) plan de mantenimiento establecido para cada proyecto financiado con costo mayor a US\$10,000.	Se actualizaron planes en 21 municipios del piloto.	No se llevó a cabo en Lauterique, pues la Alcaldía no dio la contraparte.
Organizaciones Responsables por el Mantenimiento de las Obras (ORMAs) establecidas y auditores sociales asignados por proyecto, de acuerdo a los manuales de mantenimiento disponibles.	Una (1) ORMA establecida y en funcionamiento por proyecto financiado.	Se desarrollaron 955 proyectos con componente de capacitación y se establecieron 955 ORMAS	
	Tres (3) auditores sociales elegidos para cada proyecto financiado.	Los 955 proyectos contaron con 3 auditores sociales elegidos	Están Funcionando
Proyectos terminados con requisitos ambientales cumplidos	95% de proyectos terminados con requisitos ambientales cumplidos.	100% de los proyectos cumplieron con los requisitos ambientales	

Comunidades beneficiarias participan en módulos de capacitación del FHIS en mantenimiento.	Comunidades beneficiarias participan en los 3 módulos de capacitación del FHIS en mantenimiento, antes del comienzo de la obra física, durante la ejecución del componente 1.	955 comunidades participaron en los 3 módulos de capacitación	Los proyectos de infraestructura de puentes y vados no tienen el componente de capacitación
Actividades de capacitación comunitaria en auditoria social y mantenimiento de obras, protección del medio ambiente, concientización de género y sensibilización étnica, realizadas.	Una (1) sesión de capacitación comunitaria en auditoria social, protección del medio ambiente, concientización de género y sensibilización étnica, realizadas antes del comienzo de la obra física durante la ejecución del componente 1.	955 comunidades contaron con una sesión de capacitación comunitaria en auditoria social, protección de medio ambiente, concientización de género y sensibilización étnica, realizadas antes del comienzo de la obra física y durante la ejecución del componente I	del año 2002 a la fecha se implementaron 4 módulos en el proceso de capacitación: Desarrollo Organizacional, Contraloría Social, Contabilidad y Manual de Mantenimiento
Herramientas mínimas para llevar a cabo el mantenimiento de obras entregadas por el FHIS a las ORMA de proyectos en municipalidades de categoría C y D.	Un (1) juego de herramientas para el mantenimiento de obras entregado por el FHIS a ORMA de proyectos financiados en municipalidades de categoría C y D.	Se entregaron a las ORMA las Herramientas para el Mantenimiento de los Proyectos.	
Calidad de los proyectos asegurada por medio de un sistema de supervisión e inspección del FHIS mejorado.	Supervisores del FHIS a cargo de un máximo de 15 proyectos y hacen tres visitas por obra por mes.	se cumplió, cada supervisor tuvo 15 proyectos y realizó dos visitas de campo como mínimo según el tamaño del proyecto	
	El FHIS mantiene un total de 30 inspectores para inicios del año 2001 y hacen 1 visita por obra por mes.	se mantuvo un total de 30 inspectores y se realizó una visita mensual como mínimo	
2. Pilotos de Fortalecimiento Local			
Piloto de Planificación Participativa (PP)			
Productos			
Metodología de planificación participativa ensayada en los municipios seleccionados, culminando en nuevos PISM bianuales, con planes de mantenimiento por obra priorizada.	30 municipios (los mismos seleccionados para el piloto de MP) con metodología de planificación participativa ensayada y nuevos PISM, al año 2 de la ejecución.	Metodología aplicada al 100% de los Municipios participantes.	Sirvió de base para los nuevos planes estratégicos PEDM.
Asignación de recursos municipales por área rural y urbana realizada.	15 municipios de los 30 seleccionados a participar en el piloto de PP, con 50% de la asignación municipal dirigida a la zona rural del municipio, durante la duración del piloto.	27 Municipios de los 30 participaron en el Piloto de Planificación, y los 3 restantes no actualizaron los PISM, ya que los tenían actualizados.	Si hubo asignación de recursos por parte de las Municipalidades

Capacitaciones comunitarias en la metodología de PP del Programa, auditoria social, protección del medio ambiental y en sensibilización de género y étnias, organizadas e impartidas.	Una (1) sesión de capacitación comunitaria por tema, realizada en paralelo a la formulación de los nuevos PISM, durante la duración del piloto.	Capacitación Comunitaria impartida a través de diferentes ONG's precalificadas por el FHIS.	
Menú negativo ensayado.	10 municipios de los 30 seleccionados para participar en el piloto de PP ensayan un menú negativo de proyectos durante los 2 años de ejecución.	No se realizo el menú negativo	
Piloto de Delegación Operacional de Ciclo de Proyectos FHIS (DOCP)			
Productos			
Asignación de recursos municipales realizada.	50% de las asignaciones municipales ejecutadas por el FHIS, al año 2 de ejecución.	Se realizó la asignación de recursos a las Municipalidades participantes conforme a lo establecido en la asignación municipal.	
Convenios de trabajo/cooperación FHIS- municipalidades formalizados.	20 convenios de trabajo/cooperación FHIS- municipalidades formalizados como condición previa al primer desembolso.	170 convenios firmados con municipalidades tipo A , B y C y un convenio con mancomunidad CAFEG (7 Municipalidades	se sobrepasaron las expectativas del indicador
Actividades seleccionadas del CP FHIS delegadas y asumidas por completo por las municipalidades participantes.	80% de las municipalidades participantes asumen las actividades delegadas del CP FHIS al final del año 2 de ejecución.	100% de las municipalidades participantes asumieron la DOCP. Preinversión, Evaluación; Formulación y Preparación de carpetas; contratación bajo la Ley de Contratación del Estado.	Las Municipalidades, de categoría C y D utilizaron la preinversión y asumieron el rol de las actividades delegadas.
Oficina Técnico Administrativa Municipal (OTAM) de apoyo a la DOCP establecida en todas las municipalidades participantes del piloto DOCP.	20 municipalidades con Oficinas Técnico Administrativas Municipal (OTAM) de apoyo a la DOCP establecidas y en funcionamiento.	se estableció en las 21 Municipalidades individuales y una en la Mancomunidad CAFEG.	Se incorporó la figura de servicios de obras civiles.
Plan Maestro de Capacitación y Asistencia Técnica puesto en práctica en todas las municipalidades participantes.	20 municipalidades participan en actividades de capacitación y asistencia técnica de acuerdo al Plan Maestro durante el año1 de ejecución.	Se solicitó la No - Objeción al Banco para contratar a la firma, responsable de implementar el Plan Maestro de Capacitación y Asistencia Técnica.	
Registros contables y financieros rigurosos establecidos en las municipalidades participantes para el manejo de los recursos transferidos.	20 municipalidades establecen sistemas rigurosos de control contable y financiero dentro de los 2 primeros meses de la ejecución del piloto.	Cumplido 100%. 21 municipalidades con sistemas contables y financieros	Según Diagnostico en 18 municipalidades de ASP Y DESYTEC
Proyectos terminados con requisitos ambientales cumplidos.	95% de proyectos terminados con requisitos ambientales cumplidos.	100% de los proyectos con requisitos ambientales cumplidos.	

Capacitación en evaluación ambiental de proyectos FHIS impartidas a las UAM.	2 sesiones de capacitación en evaluación ambiental de proyectos FHIS impartidas a las UAM a lo largo de los 2 años de ejecución.	Cumplido, la Unidad de Medio Ambiente acompañó el piloto y facilitó las diferentes capacitaciones a las UTM	
Piloto de Mantenimiento Preventivo (MP)			
Productos			
Planes de mantenimiento de obras tipo establecidos para cada proyecto nuevo con costo mayor a US\$10.000	30 municipalidades (los mismos seleccionados para el piloto de PP) con planes de mantenimiento de obras tipo para nuevos proyectos establecidos al final del año 2.	Se elaboraron Planes de Mantenimiento en 22 Municipalidades del Piloto.	Ningún municipio presentó planes de mantenimiento mayores a \$10,000.00
Proyectos FHIS construidos en las municipalidades participantes a partir de 1998 con planes de mantenimiento.	80% de los proyectos FHIS construidos a partir de 1998 en los municipios participantes, con planes de mantenimiento al final del año 2 de ejecución.	A Abril del 2003 se inició el piloto de Mantenimiento en 5 municipios (190 proyectos). Se cubrió el 90% de los proyectos que requerían mantenimiento.	
Proyectos con costos mayores de US\$ 10.000 con ORMA establecida y auditor social designado.	Una (1) ORMA establecida y en funcionamiento por proyecto financiado.	En todos los proyectos ejecutados y por ejecutar se establecieron ORMAS	Las ORMAS fueron las responsables del mantenimiento preventivo.
	Tres (3) auditores sociales elegidos para cada proyecto financiado.	Cada ORMA tiene Contralores Sociales,	Los informes de Auditoría interna no detectaron problemas de manejo de los recursos por parte de las municipalidades.
Herramientas mínimas de mantenimiento de obras entregadas por el FHIS a las ORMA de proyectos en municipalidades de categoría C y D.	Un (1) juego de herramientas para el mantenimiento de obras entregado por el FHIS a ORMA de proyectos financiados en municipalidades de categoría C y D.	Se entregaron a las ORMAS las Herramientas para el Mantenimiento de los proyectos.	
Convenios SEFIN-FHIS-municipios de financiamiento semilla para el mantenimiento de obras.	30 municipios entran en convenios de financiamiento semilla SEFIN-FHIS para el mantenimiento de obras.	Se firmó convenios SEFIN -FHIS y de Financiamiento con 22 Municipalidades.	
Capacitación en recaudación fiscal provista, como incentivo, a municipalidades que cumplan los compromisos de mantenimiento	100% de las municipalidades que cumplen con compromisos de mantenimiento, reciben capacitación en recaudación fiscal al final del año 2 de ejecución.	Cumplido, además la Capacitación a Municipalidades participantes fue en un 100%	
Informe de mantenimiento de obras presentado por las municipalidades participantes a la Dirección de Fortalecimiento Municipal del FHIS.	Un (1) informe anual de mantenimiento de obras presentado por las municipalidades participantes a la Dirección de Fortalecimiento Municipal del FHIS, durante el periodo de ejecución.	Se preparó por las municipalidades.	

La Dirección de Control y Seguimiento del FHIS verifica por muestreo el cumplimiento de los compromisos de mantenimiento por parte de las municipalidades participantes.	Una (1) verificación anual por muestreo del cumplimiento de los compromisos de mantenimiento por parte de las municipalidades participantes, realizada por la Dirección de Control y Seguimiento del FHIS.	El Proceso fue realizado por la Dirección de Control y Seguimiento.	No se encontró ningún problema que afectara el Piloto.
Consultoría para determinar el costo de reparación y mantenimiento de las obras FHIS construidas a partir de 1994 realizado.	Una (1) consultoría para determinar el costo de reparación y mantenimiento de las obras FHIS construidas a partir de 1988 realizada al final del año 2 de ejecución	Consultoria realizada, manual de mantenimiento y Fondo de mantenimiento	
Sistema de registros de recursos contables y financieros para el manejo de recursos de mantenimiento establecidos en las municipalidades participantes.	100% de las municipalidades participantes con registros contables y financieros para el manejo de recursos de mantenimiento establecidos al año 2 de ejecución.	Se implementó la aplicación Contable por parte de las Municipalidades	Se dio por parte de los supervisores contratados por FHIS, para cada departamento.
Comunidades beneficiarias participan en módulos de capacitación del FHIS en mantenimiento y aspectos ambientales.	Comunidades beneficiarias participan en los 3 módulos de capacitación del FHIS en mantenimiento, antes del comienzo de la obra física, durante la ejecución del componente 1.	Se impartieron los módulos de capacitación para el mantenimiento, a través de una ONG.	
Manual de Mantenimiento de Obras del FHIS actualizado.	Manual de capacitación en mantenimiento del FHIS actualizado dentro de los primeros 6 meses de ejecución.	Consultoria realizada, obteniendo un manual de Conservación y Mantenimiento de proyectos.	
3. Capacidad institucional del FHIS fortalecida			
Productos			
Unidad de Apoyo Técnico a la DOCP establecida en la Dirección de Fortalecimiento Municipal del FHIS.	3 técnicos contratados para la conformación de la Unidad de Apoyo Técnico a la DOCP durante los primeros cuatro meses del Programa.	Unidad establecida.	Se contrataron 5 técnicos.
Recursos de informática y manuales operativos y de administración de recursos humanos del FHIS adaptados a sus nuevas funciones.	100% de los recursos de informática adaptados a las nuevas funciones del FHIS dentro del año 1 de ejecución.	Se trabajó en varios aspectos para apoyar las nuevas funciones del FHIS, adaptaciones en el ciclo de proyectos, mejoramiento de equipo, fortalecimiento de municipalidades con equipos e internet y sistema de costos, etc.	

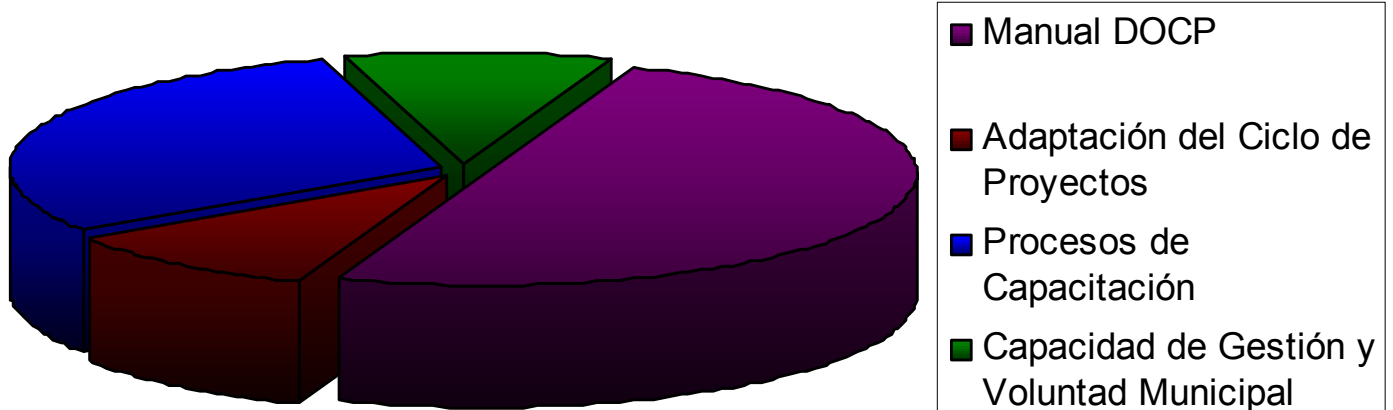
	100% de los manuales operativos y de administración de recursos humanos adaptados a las nuevas funciones del FHIS durante los primeros 6 meses de ejecución.	Se tiene el manual operativo de trabajo, evaluación de desempeño y las funciones de personal por cada dirección, desde el 2002.	
Sistema integrado de presupuesto por programa funcionando.	Sistema Integrado de presupuesto por programa funcionando dentro del año 1 de ejecución.	Se implementó el sistema en las municipalidades participantes del piloto (28 municipalidades)	Sistema Funcionando
Perfil social y ambiental de los recursos humanos del FHIS fortalecido.	80% de los recursos humanos del FHIS con perfil social y ambiental fortalecido a los 18 meses de ejecución.	Se capacitaron 91 personas en temas sociales y a 100 personas en temática ambiental (3 talleres)	Se capacitaron técnicos en aspectos de descentralización, empoderamiento comunitario y problemática ambiental
Sistema computarizado de administración de recursos humanos (ARRHH) establecido.	Sistema computarizado de administración de recursos humanos (ARRHH) funcionando durante el año 1 de ejecución.	Los sistemas de planillas, marcaje, control y registro de personal y evaluaciones están completamente sistematizados.	
Red de informática que conecte al FHIS con las municipalidades participantes de los pilotos en funcionamiento y adquirido el equipo necesario.	100% de las municipalidades participantes del piloto DOCP conectadas a la red de informática del FHIS a los 18 meses de ejecución.	Se contrataron dos consultores para realizar esta actividad	Eduardo Araujo. Maria de los Angeles Ponce
Talleres de capacitación y sensibilización en aspectos ambientales, género y equidad étnica para el personal del FHIS, realizados.	Un (1) taller de capacitación y sensibilización organizados para el personal del FHIS a los 18 meses de ejecución.	100 personas capacitadas en 3 talleres.	Se desarrollaron varios seminarios de problemática ambiental con la UGA
Estudio para determinar el apoyo que necesitará el FHIS para asumir su nuevo papel tal como lo defina la Estrategia de Reducción de la Pobreza, realizado.	Consultor seleccionado para analizar el apoyo que necesitará el FHIS para asumir su nuevo papel tal como lo defina la Estrategia de Reducción de la Pobreza (ERP), a los 18 meses de ejecución.	Consultor seleccionado y contratado para el proceso de descentralización	Carlos Lacayo
4. Evaluación de la Fase I			
Productos			
Evaluación de la Fase I realizada	Selección del consultor para la evaluación de la Fase I	Se contrató a la empresa ESA Consultores, para hacer la evaluación	Informe de Evaluación de Impacto de la Fase I del Programa

3.1.3. Factores que afectaron la ejecución del proyecto

(Aquí aparecerán dos gráficas que el sistema generará automáticamente con base en todos los ISDPs archivados del proyecto: La primera gráfica presentará los factores y el momento de su ocurrencia, mientras la segunda gráfica presentará la distribución de los factores como porcentaje del número total de ocurrencias en los ISDPs del proyecto)

Factores que afectaron la ejecución del proyecto	2000	2001	2002	2003	2004
1 . Manual DOCP					
2 . Adaptación del Ciclo de Proyectos					
3 . Procesos de Capacitación					
4 . Municipalidades					

Problemas BID 1068



Número total de ISDPs: ____

3.1.3.1. Con base en los gráficos anteriores, describa cómo los factores principales afectaron significativamente la ejecución de los componentes del proyecto, el logro y/o la oportunidad en la entrega de sus productos (*outputs*) y la posibilidad de lograr los efectos más inmediatos (*outcomes*).

Hubo diversos factores que afectaron significativamente la ejecución del programa, sin embargo, fueron superados y esta experiencia servirá para asegurar un mejor desempeño en la segunda fase del Programa.

Considerando que la descentralización era un proceso nuevo para el FHIS, al momento de redactar el Manual de la DOCP, no se incluyeron desde el principio algunos factores que intervendrían en el proceso. El Manual tenía una visión muy macro y se fue modificando a medida que las experiencias se iban adquiriendo. Los cambios se realizaron conjuntamente con la fuente a través de las Ayudas Memorias de Misión.

Otro factor que afectó el desarrollo del Programa, aunque en menor medida, fue la adaptación del ciclo de proyecto centralizado al descentralizado, más que nada en el sentido de base de costos, aspectos administrativos y de registro de información. Además de lo anterior, se tuvo que capacitar extensamente no solo a las comunidades participantes en el programa, sino que al personal del FHIS involucrado en la nueva metodología.

Las Municipalidades incluidas en el Programa requerían fortalecer sus capacidades de Gestión y Manejo de Proyectos y de eliminar la natural resistencia al cambio manifestada en poca voluntad política al inicio del proceso.

3.1.4. Análisis de la efectividad de las medidas adoptadas

3.1.4.1. Analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas descritos en la Sección 3.1.3. ¿En forma retrospectiva, considera que se hubieran podido adoptar medidas alternativas?

Las medidas adoptadas por la Dirección del FHIS para resolver los problemas que se presentaron durante la ejecución del programa se consideran que fueron oportunas y válidas, y fueron apoyadas con una serie de sugerencias que dieron las Fuentes de Financiamiento.

En el caso del Manual de la DOCP todos los cambios y mejoras se hicieron con el apoyo de la Fuente y se formalizaron a través de las Ayudas Memorias. Así mismo se fueron generando los cambios necesarios en el ciclo de proyectos a medida que se avanzaba, no solo en lo referente a problemas técnicos, sino a procedimientos adecuados para la descentralización. El Personal del FHIS y las comunidades beneficiarias, fueron adecuadamente capacitados para ajustarse al proceso de descentralización. Este aspecto será muy beneficioso en la ejecución de la Segunda Fase del Programa.

La capacidad de gestión y manejo de proyectos de las Comunidades participantes en el Programa se fueron fortaleciendo con las capacitaciones y el apoyo constante del FHIS. Esto se hace evidente en los logros obtenidos en el programa y será aún más durante la ejecución de la Segunda Fase del Programa (BID 1478). A medida que avanzaba el Programa y las Municipalidades y Comunidades se iban empoderando del proceso, se

hacia mas evidente el apoyo a la ejecución del Programa. Este mismo empoderamiento será el responsable del éxito y sostenibilidad de ambas fases del programa.

3.1.6. Clasificación de la implementación del proyecto

3.1.7.1. Con base en el análisis de los productos (*outputs*) planeados y logrados en cada componente, clasifique la implementación del proyecto.

criterios de clasificación

Se considera que la implementación del Programa fue muy satisfactoria ya que los productos esperados fueron logrados casi en su totalidad en cada uno de los componentes del mismo, siendo muy oportunos de conformidad con el momento en que se formuló.

Este Proceso de Descentralización fue una primera experiencia que resultó ser muy exitosa y ha dado pie para que otras Instituciones sigan o se involucren en el proceso, o lo adapten a sus necesidades. Mediante la implementación de este Programa se ha logrado:

- Que Comunidades y Municipalidades desarrollen el deseo de demostrar que son capaces de administrar los fondos que obtienen a través del Estado;
- Se creó la base del Desarrollo Sostenible en las Alcaldías.
- La creación de un equipo técnico para el apoyo de las Alcaldías.
- El cumplimiento de los Objetivos de Descentralización.
- Empoderamiento Comunitario
- Preparación de las Alcaldías para la atención de desastres.
- La confianza de todos los Involucrados en el éxito del Proceso.

3.2. Desarrollo Institucional / Organizacional (DIO)

3.2.1. Identifique las contribuciones del proyecto al DIO en el país prestatario:

Fortalecido(a)/ Mejorado(a)	SI	NO	N/A	Nivel		
				Nacional	Regional	Local
• Marco legal y regulatorio	[x]	[]	[]	[]	[x]	[]
• Procedimientos, manuales, guías operacionales	[x]	[]	[]	[]	[]	[x]
• Capacidad						
- Capacidad de la alta gerencia	[x]	[]	[]	[]	[]	[x]

- Capacidad de la mediana gerencia	[x]	[]	[]	[]	[]	[x]
- Capacidad de sistemas de información	[x]	[]	[]	[]	[]	[x]
- Medición del desempeño (capacidad de M&E)	[x]	[]	[]	[]	[]	[x]
- Servicio al cliente	[x]	[]	[]	[]	[]	[x]
• Estructura funcional y organizacional	[x]	[]	[]	[]	[]	[x]
• Planeación	[x]	[]	[]	[]	[x]	[]
• Presupuestación / Gerencia financiera	[x]	[]	[]	[]	[]	[x]
• Coordinación Intra- / Inter-sectorial	[x]	[]	[]	[]	[x]	[]
• Coordinación Intra - / Inter-organizacional	[x]	[]	[]	[]	[x]	[]
• Personal / desarrollo de recursos humanos	[x]	[]	[]	[]	[x]	[]
• Adquisiciones	[x]	[]	[]	[]	[x]	[]
• Auto-evaluación, auditoría & rendición de cuentas	[x]	[]	[]	[]	[x]	[]

3.2.2. Describa los factores que facilitaron la contribución del proyecto al DIO en el país prestatario

La Estrategia de Reducción de la Pobreza (ERP) y el Proceso de Descentralización son temas torales para el Gobierno de Honduras y el FHIS, como agente transversal del proceso, estaba en la obligación de ajustarse a sus nuevos roles. Este proceso requería de cambios y mejoras estructurales y otros recursos materiales. Entre los aspectos básicos estaba que el Personal de la Institución desarrollara un perfil social y ambiental fortalecido, así como los manuales y guías a ser utilizados tanto dentro del FHIS como para las Municipalidades. Además se requería de una Dirección de Recursos Humanos funcionando efectivamente, y un sistema de Información fortalecido. Todos estos aspectos fueron cubiertos por el Programa y ello permitió la contribución efectiva al fortalecimiento institucional planteado en el marco lógico.

3.2.3. Clasifique la contribución del proyecto al desarrollo institucional / organizacional en el país prestatario (Muy Sustantiva, Sustantiva, Parcial, Escasa)

[criterios de clasificación](#)

La contribución del proyecto en el desarrollo Institucional ha sido Muy Sustantiva. Ha logrado fortalecer y mejorar áreas vitales para el correcto desempeño de la Institución. A través del desarrollo del programa, el FHIS pudo fortalecer las capacidades en todos los niveles jerárquicos de la Institución en varias temáticas clave sobre

descentralización, empoderamiento comunitario y temáticas ambientales. Es importante mencionar que actualmente el FHIS tiene solidamente estructuradas sus bases técnicas y que la Segunda Fase del Programa nos ayudará a apuntalar esta base. El Programa además permitió que las Comunidades crean o confíen en el proceso y se interesen mas en su Desarrollo Sostenido, e incluso otras municipalidades al ver estos logros solicitaron el ingreso al Programa.

3.3. Marco de referencia para monitoreo y evaluación

3.3.1. ¿El diseño del proyecto presentó explícitamente el problema que proponía resolver? ¿Qué tan clara y lógica era la estrategia de intervención en el diseño del proyecto? ¿Eran los componentes / productos del proyecto consistentes y directamente relacionados con los objetivos del proyecto?

En base a las prioridades del Gobierno para mejorar las condiciones de vida de los hondureños y erradicar la pobreza, el programa se enfocó en proporcionar a la población más pobre y vulnerable, un mayor acceso a los servicios sociales básicos con participación comunitaria. Los fondos se distribuyeron en componentes considerando las necesidades de cada uno a través de una ponderación financiera que se refleja en los porcentajes de la distribución monetaria.

3.3.2. ¿En el diseño del proyecto se incluyeron todos los elementos necesarios para monitorear y evaluar el proyecto? ¿En qué medida el proyecto fue diseñado para obtener resultados concretos, tangibles y medibles?

En el programa se establecieron indicadores a ser cumplidos; los montos, números y tiempos de ejecución. El programa se dividió en componentes, subcomponentes y categorías que permitieron realizar las mediciones de los resultados.

(Para PBLs solamente) ¿En el diseño del proyecto se incluyó un plan de monitoreo?

Sí [x] No []

3.3.3. ¿Considera que los indicadores del Marco Lógico del proyecto, tanto de productos (*outputs* - nivel de componente), efectos (*outcomes* - nivel de propósito) e impacto (*impact* - nivel de fin), fueron específicos, medibles, alcanzables, relevantes, y definidos en el tiempo?

Sí [x] No []

Si la respuesta es NO en relación con algún tipo de indicadores, explique

3.3.4. ¿El Marco Lógico original del proyecto fue ajustado / actualizado al comienzo del proyecto o durante su ejecución?

Sí [] No [X]

3.3.5. ¿Los indicadores y los supuestos del Marco Lógico fueron transferidos en forma adecuada al sistema ISDP?

Sí [x] No []

Si la respuesta es NO, explique

3.3.6. Proporcione la siguiente información en relación con los procesos, mecanismos y sistemas de información necesarios para el monitoreo y la evaluación del proyecto:

3.3.6.1. ¿La Agencia Ejecutora estableció procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de los datos, responsables, periodicidad y características de la información necesaria para dar seguimiento a los indicadores definidos en el Marco Lógico del proyecto)? [x] Sí [] No

3.3.6.2. ¿La Agencia Ejecutora recolectó información de línea de base relacionada con los indicadores del Marco Lógico a fin de describir el problema o situación existente antes de iniciar la intervención del proyecto? [x] Sí [] No

3.3.6.3. ¿La Agencia Ejecutora recolectó, analizó y reportó información sobre recursos disponibles y actividades realizadas del proyecto en relación con los indicadores del Marco Lógico? [x] Sí [] No

3.3.6.4. ¿La Agencia Ejecutora recolectó, analizó y reportó información sobre los productos del proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados en relación con los indicadores del Marco Lógico? [x] Sí [] No

3.3.6.5. ¿La Agencia Ejecutora recolectó, analizó y reportó información sobre el logro de algunos efectos esperados del proyecto en relación con los indicadores del Marco Lógico? (si es aplicable) [x] Sí [] No

Comente sobre la calidad de los procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos, así como la calidad de la información de línea de base y la información generada por la Agencia Ejecutora en relación con recursos disponibles, actividades, productos (*outputs*) y efectos (*outcomes*) observables en el corto plazo (si aplica)

Uno de los propósitos de la Administración del FHIS es mantener información relevante y oportuna sobre los proyectos y procesos que se están ejecutando. Es con este propósito que se realizó y se realiza un levantamiento y actualización del sistema de datos en forma continua. La información es generada y recolectada por las Municipalidades, Unidades Técnicas, los supervisores e inspectores. Esta información es recibida y analizada en el FHIS para la oportuna toma de decisiones y se reporta periódicamente a las Fuentes de Financiamiento.

Este sistema de recolección y análisis de información se actualiza y mejora permanentemente, por lo que la calidad se fortalece cada vez más. Esta mejora asegura la calidad de los datos a utilizar durante la Segunda Fase del Programa.

3.3.7. ¿Qué tan efectivo fue el Marco Lógico para monitorear el progreso en la implementación del proyecto y el avance hacia el logro de los resultados esperados (productos y efectos en el corto plazo)? Describa los factores que facilitaron y que obstaculizaron el adecuado monitoreo y evaluación del proyecto.

En el marco lógico se establecieron los componentes, subcomponentes, categorías y metas del proyecto. Estas últimas en términos de medidas cuantificables que permitieron el adecuado y eficaz seguimiento de las actividades durante el desarrollo del

programa, asegurando así el cumplimiento de las metas. El contar con una base de comparación de los logros contra lo planeado originalmente, facilitó la medición de lo alcanzado.

3.3.8. ¿Considera que actualmente el Prestatario/Agencia Ejecutora tiene la suficiente capacidad para recolectar, analizar y reportar la información sobre el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto?

Sí [x] No []

3.3.9. Con base en la respuesta anterior, comente sobre la capacidad del Prestatario/Agencia Ejecutora y describa los principales factores que pueden facilitar u obstaculizar el monitoreo y la evaluación de los futuros efectos e impactos del proyecto.

La actualización de los sistemas de información, de los indicadores de gestión y los procesos de cambios institucionales encaminados a la descentralización facilitará al FHIS tener una mejor y mayor capacidad de evaluación y monitoreo de los efectos de los programas.

3.4. Sostenibilidad del proyecto

Probabilidad de mantener, después de la terminación del proyecto, un flujo sostenido de productos, intervenciones y/o servicios iniciados por el proyecto.

3.4.1. Proporcione un estimado del tipo y número de productos, intervenciones y/o servicios que la Agencia Ejecutora continuará generando y durante cuánto tiempo. Este estimado debe ser obtenido a través de consultas con las autoridades del Prestatario/Agencia Ejecutora. [Más información sobre sostenibilidad](#)

El Préstamo BID 1068 es la Primera Fase del Programa de Reducción de la Pobreza y Desarrollo Local y continuará con la ejecución del Préstamo BID 1478 (Segunda Fase).

Se atendieron 21 Municipalidades y se espera que para la segunda fase del Programa se atienda a por los menos unas 203 Municipalidades, aunque el número final dependerá de la capacidad de las Municipalidades y del FHIS.

Se ha institucionalizado este proceso para un periodo de 12 años a partir del 2004 a través de los Planes Estratégicos de Desarrollo Municipal (PEDM).

3.4.2. Estime la probabilidad (en una escala de 1 a 4) de que existan los siguientes arreglos institucionales / organizacionales y recursos en la Agencia Ejecutora necesarios para generar los productos, intervenciones y/o servicios descritos en 3.4.1. durante el próximo año (después de la terminación del proyecto financiado por el Banco):

- | | |
|--|-------------------------------|
| 1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora | Bajo ← ① ② ③ ④ → Alto [] N/A |
| 2. Marco legal y regulatorio | Bajo ← ① ② ③ ④ → Alto [] N/A |
| 3. Preparativos y capacidad organizacional | Bajo ← ① ② ③ ④ → Alto [] N/A |
| 4. Coordinación inter-organizacional | Bajo ← ① ② ③ ④ → Alto [] N/A |
| 5. Disponibilidad de recursos financieros | Bajo ← ① ② ③ ④ → Alto [] N/A |

6. Personal idóneo	Bajo ← ① ② ③ ④ → Alto [] N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Bajo ← ① ② ③ ④ → Alto [] N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Bajo ← ① ② ③ ④ → Alto [] N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Bajo ← ① ② ③ ④ → Alto [] N/A

3.4.3. ¿Cuáles son los factores que podrían afectar la sostenibilidad del proyecto durante los próximos cinco años? [Lista de amenazas a la sostenibilidad](#)

LISTA DE AMENAZAS A LA SOSTENIBILIDAD:

- Falta de empoderamiento del proceso de Desarrollo Local; que no haya una continuidad por parte del Gobierno.
- La falta de apoyo financiero para continuar con la ejecución de los proyectos de Desarrollo de estas Municipalidades.
- La calidad de la ejecución de la obras. Se deberá respetar los lineamientos dados por el FHIS para la contratación de ejecutores, es decir que los ejecutores contratados por las Municipalidades formen parte del Banco de Ejecutores del FHIS.

3.4.4. Con base en las previas estimaciones y teniendo en cuenta los posibles cambios políticos y macro-económicos, al igual que los posibles fenómenos naturales que puedan afectar el flujo sostenido de productos, intervenciones y/o servicios iniciados por el proyecto, clasifique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos cinco años:

[criterios de clasificación](#)

CLASIFICACIÓN DE PROBABILIDADES

ASPECTOS	PROBABILIDAD			
	MP	P	D	I
Organización y participación comunitaria	X			
Recursos financieros		X		
Asistencia:				
• Técnica	X			
• Financiera		X		
• Administrativa	X			
Capacidad de autogestión comunitaria	X			
Coordinación Interinstitucional	X			

COMENTARIOS: ¿Qué se pretende?

✓ **Organización y participación comunitaria:**

- Contribuir en el fortalecimiento del conocimiento humano de hombres y mujeres en las comunidades beneficiarias de los proyectos de infraestructura en los diferentes departamentos del país.

- Fortalecer la Capacidad de Gestión y el manejo de Proyectos de Desarrollo Social en las Municipalidades.

✓ **Recursos financieros:**

- Gestionar y disponer de recursos financieros para la ejecución de proyectos de desarrollo social (Masividad e impacto).

✓ **Asistencia (Técnica, financiera, administrativa)**

- Brindar apoyo, asesoramiento y/o asistencia a las comunidades beneficiarias; a fin de fortalecer las capacidades locales.

✓ **Capacidad de autogestión comunitaria:**

- Propiciar los medios para que las comunidades sean gestoras de su propio desarrollo.

✓ **Coordinación Interinstitucional:**

Evitar la dualidad de esfuerzos para hacer un uso racional y eficiente de los recursos financieros y humanos en las comunidades beneficiarias. Este trabajo Interinstitucional se ve plasmado en la co-ejecución de la Segunda Fase del Programa, entre el FHIS y la Secretaría de Gobernación y Justicia (SGJ).

3.4.5. ¿Cuáles son las acciones que el País Prestatario y/o el Banco deberían realizar (si es necesario) para mejorar la sostenibilidad del proyecto durante los próximos cinco años?

Mediante la ejecución de la Segunda Fase del Programa, BID, FHIS y SGJ están apoyando a las Municipalidades y Comunidades participantes, para la continuidad del proceso de Empoderamiento y Descentralización (continuar con la concientización de los beneficiarios). Así mismo, para la Segunda Fase del Programa se ha acordado el compromiso por parte de la Comunidad y la Alcaldía para los proyectos, tomando en cuenta que los nuevos planes de inversión serán locales.

3.5. Desempeño del Banco

3.5.1. Evalúe el desempeño del Banco en las siguientes areas:

1. Facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Prestatario/Agencia Ejecutora

Bajo ← ① ② ③ ④ → Alto [] N/A

2. Entrega de asistencia técnica y capacitación para el cumplimiento de las políticas y procedimientos del Banco

Bajo ← ① ② ③ ④ → Alto [] N/A

3. Entrega de asistencia técnica y capacitación para mejorar la gerencia y la administración del proyecto Bajo ← ① ② ③ ④ → Alto [] N/A

4. Utilidad de la supervisión y retroalimentación del Banco para mejorar la gerencia y la administración del proyecto Bajo ← ① ② ③ ④ → Alto [] N/A

5. Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del Prestatario/Agencia Ejecutora durante la ejecución del proyecto Bajo ← ① ② ③ ④ → Alto [] N/A

6. Flexibilidad del Banco para responder a emergencias y situaciones imprevistas durante la ejecución del proyecto Bajo ← ① ② ③ ④ → Alto [] N/A

3.5.2. Con base en la evaluación anterior y en los criterios de clasificación adjuntos clasifique el desempeño del Banco:

[criterios de clasificación](#)

El desempeño del Banco fue Muy Satisfactorio, pues en todo momento brindó la asistencia técnica y financiera requerida por el FHIS en cada etapa del programa, y continuará brindando este apoyo con la ejecución de la Segunda Fase del mismo. El monto del préstamo fue distribuido de acuerdo a las necesidades presentadas por el país, focalizándose los fondos en las regiones con mayores índices de pobreza y menor acceso a los servicios sociales básicos.

3.6. Resultados del proyecto en términos de efectos

Ocurrencia y probabilidad de lograr el Objetivo de Desarrollo
(Propósito/*Outcome* en el Marco Lógico)

3.6.1. Efectos observables en el corto plazo (si es aplicable)

3.6.1.1. A veces es posible observar algunos efectos del proyecto al finalizar su implementación (efectos de corto plazo). Si este es el caso, reporte los efectos observados, por ejemplo, cambios en el comportamiento o desempeño de los beneficiarios del proyecto o cualquier mejoría en las condiciones de vida de los beneficiarios del proyecto, resultantes de las reformas de política (en el caso de los PBLs) o resultantes de las actividades, obras, bienes y/o servicios de consultoría del proyecto.

Este Programa ha tenido varios efectos positivos en el corto plazo:

- Fortalecimiento de las capacidades técnicas y de gestión de proyectos de inversión en las Municipalidades/Mancomunidades.
- Apoyo al desarrollo local Municipal y Comunitario a través de la participación e involucramiento directo de los principales actores.
- Las municipalidades/mancomunidades se convierten en socias del FHIS.
- Mayor sostenibilidad en el desarrollo integral de las municipalidades/mancomunidades.
- Desarrollo de equipos de trabajo con el personal municipal.

- Disponibilidad de nuevas aplicaciones (software) y herramientas que facilitan la gestión de proyectos.
- Utilización de la oferta local.
- Empoderamiento de los procesos y procedimientos del FHIS.
- Poder de decisión Municipal incrementado.
- Mayor interés y presencia de los gobiernos locales y de la comunidad durante la ejecución y supervisión de los proyectos.
- Administración de fondos provenientes de FHIS por parte de la Municipalidad.
- Elección de contratistas locales, incorporándolos al banco de datos de la Municipalidad/Mancomunidad y FHIS.
- Planificación y gestión de proyectos mejorada a través de las municipalidades.
- Organización y liderazgo local.

3.6.1.2. ¿Las reformas, actividades, obras, bienes y/o servicios del proyecto están llegando a los beneficiarios que más los/las necesitan? ¿Se observan inequidades en el acceso de la población beneficiaria a las actividades, obras, bienes y/o servicios del proyecto? ¿El proyecto ha causado sin intención algún tipo de efectos adversos?

El Programa ha beneficiado en todo momento a los más necesitados, sin discriminación de ningún tipo (sexo, religión, preferencias políticas, etc.). Se han tomado como parámetros la focalización a través del mapa de pobreza y la clasificación de los municipios de acuerdo a sus capacidades de gestión. No hay referencias de que haya habido algún daño involuntario en la ejecución de los proyectos del programa.

3.6.2. Correlación del proyecto con la estrategia de desarrollo nacional y sectorial / Estrategia de País (BID)

3.6.2.1. ¿Cómo el proyecto se ha relacionado y ha contribuido a la estrategia de desarrollo sectorial del país prestatario y/o a los indicadores sectoriales de la Estrategia de País (BID)?

La ejecución del Programa contribuyó a mejorar la situación de los sectores municipal, educación, agua y saneamiento, salud, medio ambiente, asistencia social y apoyo al sector informal, que son los más necesitados de conformidad a los índices identificados en el mapa de pobreza y la ERP.

3.6.2.2. ¿Cómo el proyecto se ha relacionado y ha contribuido a la estrategia de desarrollo nacional del país prestatario y/o a los indicadores nacionales de la Estrategia de País (BID)?

La política del Gobierno tiene entre sus prioridades darle atención a los sectores de mayor vulnerabilidad a través de la Estrategia de Reducción de la Pobreza, coincidiendo con los sectores seleccionados en el mapa de pobreza que tiene el FHIS, documento base para la focalización de los fondos del programa. Así mismo la descentralización es un tema fundamental para el Gobierno de la República, y el Programa ha tenido en este aspecto una experiencia exitosa que continuará en la Segunda Fase.

3.6.2.3. ¿El Directorio Ejecutivo del Banco aprobó alguna modificación en el Objetivo de Desarrollo del proyecto?

Sí [] No [x]

Si la respuesta es afirmativa, indique por qué la modificación fue necesaria:

3.6.2.4. Si es pertinente, indique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a los cambios de políticas y/o estrategias de desarrollo a nivel nacional/sectorial:

3.6.3. Relevancia de los supuestos (de componentes/productos a propósito/efecto)

3.6.3.1. ¿Son todavía válidos los supuestos originales para lograr el propósito del proyecto (supuestos del marco lógico de componentes a propósito)? ¿Cuál es la probabilidad de que en el futuro se sigan dando las condiciones favorables que contribuirán a lograr el propósito del proyecto (en la medida en que se han generado los productos del proyecto)?

Los supuestos originales del Proyecto son aún válidos, ya que la política de Reducción de la Pobreza y el proceso de Descentralización en los cuales se enmarca el Programa, son apoyados fuertemente por el Gobierno de la República. Este apoyo del Gobierno y el interés manifiesto de las municipalidades, aseguraron que las condiciones fueron las mas favorables para conseguir el propósito del Programa y la ejecución exitosa de la Segunda Fase (BID 1478).

3.6.4. Clasificación de la posibilidad de lograr el propósito (outcome) del proyecto (Objetivo de Desarrollo)

3.6.4.1. Revise los indicadores de propósito (outcome) del marco lógico del proyecto. En su juicio profesional y, teniendo en cuenta: a) la sinergia entre los productos ya generados por el proyecto, b) la sostenibilidad de los productos del proyecto durante los próximos años, al igual que, c) la probabilidad de que ocurran los supuestos necesarios para lograr el propósito del proyecto, clasifique la probabilidad de que el proyecto logre los efectos esperados (Objetivos de Desarrollo):

[criterios de clasificación](#)

De conformidad a los indicadores identificados en el marco lógico del Proyecto se considera que es probable que en el futuro logre los efectos para los que fue creado, ya que se han alcanzado en gran medida las metas establecidas en el mismo.

3.7. Previsiones para la Evaluación Ex-post

3.7.1. ¿El Contrato de Préstamo incluyó los compromisos del Banco y del Prestatario en relación con la evaluación ex-post?

Sí [] No [x]

Si esta operación no requiere una evaluación ex-post, indique claramente por qué:

3.7.2. Si esta operación requiere una evaluación ex-post, proporcione la siguiente información del Plan de Acción actualizado acordado entre el Banco y el Prestatario (ver [Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto](#)):

3.7.2.1. ¿Qué tipo de evaluación ex-post será realizada?	Efecto (<i>outcome</i>) [] Impacto []
3.7.2.2. ¿Para qué fecha está programada?	Fecha - comienzo [/ /] Fecha - terminación [/ /]
3.7.2.3. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?	Banco [] Prestatario []
3.7.2.4. ¿Cuánto es el costo estimado?	USD\$ []
3.7.2.5. ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para realizar la evaluación ex post?	Recursos de préstamo BID [] Recursos del prestatario [] Otra fuente []

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:

3.8. Lecciones aprendidas y recomendaciones

3.8.1. Si usted pudiera rediseñar este proyecto, ¿qué cambios le introduciría al diseño original para mejorar la probabilidad de lograr el efecto esperado (*outcome*)?

De conformidad con la naturaleza de creación del Programa, se considera que los cambios a realizar en el diseño serían mínimos, ya que los componentes identificados para desarrollar el proyecto fueron oportunos y necesarios. Más que cambios, serían elementos a agregar, como:

- Manual de DOCP con los procesos definidos. Por ser una nueva experiencia para el FHIS,
- Simplificar los procesos,
- Apoyo Logístico más eficiente: por ejemplo la Unidad de Costos con que ahora cuenta el FHIS,
- Personal bien capacitado y con conocimiento de los procesos que se llevan a cabo,
- Inclusión de las Mancomunidades.

3.8.2. Brevemente resuma las lecciones aprendidas de esta operación y presente recomendaciones que puedan ser aplicadas para mejorar el diseño y la ejecución de futuros proyectos. [Formato](#)

1. Definición de Procedimientos: Este era un proceso nuevo, el cual debía tener bien definidas las acciones y procedimientos que se tomarían para el éxito de la ejecución del Programa. A medida que iban surgiendo nuevas experiencias, éstas se analizaban y se incluían en el Manual de la DOCP, el cual se iba adaptando a las necesidades y requerimientos del momento. Todas estas experiencias servirán para la ejecución de la Segunda Fase del Programa.
2. Adaptación del Ciclo de Proyectos: El ciclo de proyectos descentralizado se hizo necesario ya que el centralizado era bastante mas complicado sobre todo en lo que

respecta a la base de costos, aspectos administrativos y de registro de información. Para ello se contó con una consultoría para la elaboración del ciclo de proyectos descentralizado que será utilizado en la ejecución de la Segunda Fase del Programa.

3. Socializar el Programa: Todas aquellas personas involucradas en la ejecución del Programa, ya sea en el FHIS o en las Municipalidades, deben saber con toda claridad de que se trata el proceso, cuales son los objetivos y metas que se persiguen, los beneficios que traerá, etc. En este sentido el personal del FHIS contó con poco tiempo para enterarse del nuevo proceso (descentralización) y se tuvo que capacitar al personal sobre la marcha en las primeras etapas del programa.
4. Planificación Municipal: El trabajar con estas municipalidades y capacitarlas dio como resultado el Fortalecimiento de las capacidades técnicas y de gestión de proyectos de inversión en las Municipalidades/Mancomunidades. Con estos resultados las municipalidades se empoderan cada vez más de su papel de agentes de su propio desarrollo.
5. Descentralización: Como resultado de la emergencia del MITCH, las comunidades y las autoridades municipales se dieron cuenta de la importancia de involucrarse más en los procesos de los proyectos de beneficio para ellos, iniciándose así el camino hacia la descentralización y desarrollo local que fue impulsado por el BID 1068 y continuará con la ejecución de la Segunda Fase BID 1478.

Honduras Ayuda Memoria

Taller de Cierre Programa de Reducción de la Pobreza y Desarrollo Local (Fase I) BID 1068/SF-HO 28 Junio del 2004

I. Antecedentes

Se realizó el Taller de Cierre para el Programa de Reducción de la Pobreza y Desarrollo Local BID 1068/SF-HO el día 28 de Junio del 2004. Al Taller asistieron autoridades del BID, Autoridades y personal Técnico del FHIS e Invitados Especiales. El listado de los asistentes al taller se adjunta al final de este documento.

II. Objetivo del Taller

El objetivo del Taller de Cierre es realizar una evaluación participativa del Programa que esta terminando. Se evalúan tres aspectos del programa en particular: los logros alcanzados en el mismo; la sostenibilidad de los proyectos y la necesidad de llevar o no a cabo una evaluación ex – post del Programa.

III. Desarrollo del Taller

- El taller inició con las palabras de Jennelle Thompson, el Ministro Leoncio Yu Way y David Carias.
- Seguidamente se expusieron las generalidades del préstamo por parte del Coordinador de la Unidad de Planificación, Evaluación y Gestión (UPEG), Lic. Carlos Vijil.
- La Ing. Maria Isabel Crespo, coordinadora de la Unidad Técnica de Capacitación, hizo una exposición de la capacitación que se llevo a cabo en los proyectos del programa.

El Objetivo general de la Unidad de Capacitación: Contribuir a fortalecer cada una de las acciones de capacitación en la institución y mejorar la capacidad de autogestión y de gestión, a nivel de los

gobiernos municipales y de la comunidad en general en sus zonas de impacto.

Los objetivos específicos son:

- Contribuir a fortalecer el conocimiento humano para el desarrollo local y por ende el de los gobiernos municipales, en pro de un desarrollo social comunitario sostenible.
- Introducir modelos de fortalecimiento en capacitación hacia el recurso humano.
- Contribuir en la realización de procesos de investigación social y productiva para el desarrollo comunitario

La Unidad Técnica de Capacitación procura dar:

- Capacitación comunitaria, para garantizar la sostenibilidad tanto de los proyectos como de los procesos sociales vinculados con los proyectos.
- Capacitación a municipalidades, para que estén en condiciones de asumir, de forma gradual, el ciclo de proyectos y que puedan asumir responsabilidades de mantenimiento preventivo.
- Eventos de capacitación y perfeccionamiento a otros actores involucrados en el ciclo de proyectos con la finalidad de incrementar la calidad de los servicios que éstos puedan brindar al FHIS y a las comunidades

Entre las cifras relevantes de la Unidad tenemos:

- 955 proyectos de capacitación para la sostenibilidad de obras de infraestructura, con la participación de 14,325 personas.
- 17 talleres de inducción a capacitadores sociales, donde se certificaron 626 personas, (242 mujeres y 384 hombres) en seis departamentos.
- Capacitación a 14 alcaldías en el Piloto de Agua y Saneamiento.
- 18 talleres dirigidos a supervisores sociales, de mobiliario, promotores PES, capacitadores PEC.

PROYECTOS BID-4 CON COMPONENTES DE CAPACITACION

Departamentos	No de Proyectos	ORMAS	No de Beneficiarios
ATLANTIDA	31	31	465
COLON	21	21	315
COMAYAGUA	59	59	885
COPAN	48	48	720
CORTES	76	76	1,140
CHOLUTECA	62	62	930
EL PARAISO	119	119	1,785
FCO MORAZAN	96	96	1,440
GRACIAS A DIOS	9	9	135
INTIBUCA	9	9	135
ISLAS DE LA BAHIA	6	6	90
LA PAZ	41	41	615
LEMPIRA	60	60	900
OCOTEPEQUE	23	23	345
OLANCHO	79	79	1,185
SANTA BARBARA	118	118	1,770
VALLE	46	46	690
YORO	52	52	780
TOTALES	955	955	14,325

- Xiomara Hernández, Directora de Control y Seguimiento expuso la forma en que se manejaron los proyectos BID 4 una vez que iniciaron su ejecución.

El FHIS transfirió el anticipo del 20% del costo total del proyecto una vez cumplido los procedimientos de contratación de los componentes del proyectos y la Municipalidad a su vez pagaba el anticipo que de acuerdo a la Ley de Contratación del Estado no es mayor del 20%.

La orden de Inicio del proyecto se estableció 15 días después de la entrega del anticipo al contratista. Para esto, el sistema esta diseñado para que la orden de inicio sea 15 días después del desembolso del FHIS por lo que fue necesario ir ajustando la fecha de inicio de cada proyecto de acuerdo a la fecha del desembolso en la municipalidad.

Las siguientes transferencias se realizaron de acuerdo a las solicitudes de la Municipalidad y de acuerdo a la opinión de Inspector de Control y Seguimiento, con estas transferencias las Municipalidades pagaban sus estimaciones correspondientes de Inversión, Supervisión y Capacitación.

La etapa de cierre del proyecto se transfirió a las Municipalidades quienes se encargaron del cierre financiero de los componentes del proyecto. Al FHIS le fueron entregadas las Actas de Recepción Provisional y Definitiva y una constancia de la Municipalidad donde hacían constar que los fondos transferidos fueron utilizados en el proyecto.

- Uno de los pilares del programa ha sido el proceso de Descentralización en el cual el FHIS ha iniciado acciones, por lo cual el taller se enfocó principalmente en conocer las experiencias y lecciones aprendidas del personal que participó en la ejecución de los Pilotos de Fortalecimiento Local.

Cada uno de los Integrantes de la Dirección de Fortalecimiento Municipal hizo una presentación de sus funciones, experiencias y lecciones aprendidas durante la ejecución del Programa. Participaron:

- ↳ Arturo Vides (Director de Fortalecimiento Municipal): expuso el Marco Lógico del Programa (que se adjunta al final de este documento).
- ↳ Héctor Irías: Administrador de la UTA de la Dirección de Fortalecimiento Municipal y Comunitario (02-abril-04).

- ✚ Carolina Carias: Jefe de zona del programa piloto de la DOCP julio 02-agosto 03 y como Coordinadora de la UTA DOCP octubre 03-abril 04.
- ✚ Nora Chávez: Coordinadora de Zona No.4 del programa piloto de la DOCP a partir de enero 2003 y a la vez Supervisora/Coordinadora del proyecto piloto PEC en el municipio San Fco. de Coray, La Laguna No.1
- ✚ Omar Carias, que presentó sus experiencias en los municipios descentralizados y la implementación del Piloto de la DOCP.

Estos municipios no estaban comprendidos dentro de los 21 municipios y la mancomunidad de CAFEG, que habían sido concebidos originalmente, ya que por no contar con una unidad técnica se les delegaría la mayor parte del ciclo del proyectos del FHIS exceptuando la etapa de preinversión.

Se trabajó en 8 municipios distribuidos en los departamentos de Choluteca, Valle y Comayagua ejecutándose un total de 22 proyectos de infraestructura social.

- ✚ Guillermo Daccarett: Jefe Zona de Proyectos de Agua, desde el 1 de Diciembre del 2003. La contratación de obras se encuentra a nivel de Licitación Privada o Pública, con las Comisiones de Adjudicación en plena actividad.

Se espera inicio de obras de construcción a partir del 2° Semestre del presente año.

- ✚ Carlos Coello: Administrador de la DOCP. Expuso sus experiencias en los procesos de trasferencias de fondos a los municipios y de retiro de fondos y administración general del Piloto.
- ✚ Roger Valerio: Asistente Técnico Administrativo Enero 03 a la fecha. Sus experiencias se concentraron en el apoyo prestado al equipo técnico en cada etapa del ciclo de proyectos.
- ✚ Ronny Barrios: Coordinador del Piloto de Mantenimiento Preventivo. Expuso sus experiencias en los 190 proyectos del Piloto.

El piloto:

es una manifestación de la sostenibilidad de las inversiones ejecutadas en las municipalidades.

es un esquema descentralizado que incentiva la negociación de aportes y compromisos entre la municipalidad, comunidad y los ministerios de línea, es decir, promover la coparticipación en el mantenimiento de la infraestructura primaria.

propicia la participación ciudadana y el fortalecimiento municipal.

ha contribuido a instaurar una base sólida para los esfuerzos de descentralización del país.

IV. Conclusiones y Lecciones Aprendidas (plenaria)

Las conclusiones y lecciones aprendidas que se enumeran a continuación, han sido obtenidas de las presentaciones realizadas por el personal de Fortalecimiento Municipal y la participación, durante la etapa de plenaria, de los asistentes al taller.

Conclusiones:

1. Podemos dividir las etapas de este programa en dos: la previa a la evaluación de medio término, que fue lenta y en la que se inició un proceso nuevo para el FHIS, y la etapa post evaluación de medio término, que fue más rápida y en la que obtuvieron resultados exitosos.
2. Como resultado del Proceso de Descentralización, el FHIS ha logrado hacer equipo con otros actores del Proceso (Secretaría de Gobernación y Justicia, Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, AMHON, etc.) y continuará este trabajo en la nueva fase del Préstamo, el BID 1478.
3. Las ORMA´s en sí no son nuevas organizaciones, sino organizaciones que ya existían en las comunidades, pero que mediante este proceso han tomado mayor beligerancia.
4. El éxito de esta fase augura una excelente ejecución en la nueva fase del programa BID 1478.

Lecciones Aprendidas:

1. Definición de Procedimientos: Éste era un proceso nuevo el cual debía tener bien definidas las acciones y procedimientos que se tomarían para el éxito de la

ejecución del programa. A medida iban surgiendo nuevas experiencias, éstas se analizaban y se incluían en el Manual de la DOCP, el cual se iba adaptando a las necesidades y requerimientos del momento. Todas estas experiencias servirán para la ejecución de la Segunda Fase del Programa.

2. Adaptación del Ciclo de Proyectos: El ciclo de proyectos descentralizado se hizo necesario ya que el centralizado era mas complicado sobre todo en lo que respecta a la base de costos, aspectos administrativos y de registro de información. Para ello se cuenta con una consultoría que trabaja en la elaboración del ciclo de proyectos descentralizado que será utilizado en la ejecución de la segunda fase del programa. En todas las etapas del Ciclo de Proyectos, el piloto de la DOCP enfrentó y superó las diferentes variantes que tienen los proyectos con todos los detalles operativos que llevan (multas, retenciones, transferencias, ampliaciones de plazo, con sus vinculaciones en el sistema, etc.) con lo que se involucró en el proceso de descentralización al personal operativo del FHIS dejando las herramientas y procedimientos en el FHIS y específicamente en la Dirección de Control y Seguimiento para una operación en mayor escala.
3. Socializar el Programa: Todas aquella personas involucradas en la ejecución del Programa, ya sea en el FHIS o en las Municipalidades, deben saber con toda claridad de que se trata el proceso, cuales son los objetivos y metas que se persiguen, los beneficios que traerá etc. En este sentido el personal del FHIS tuvo poco tiempo para enterarse del nuevo proceso (descentralización) y se tuvo que capacitar al personal sobre la marcha en las primeras etapas del programa. Una vez empoderados del proceso, se logró avanzar en tiempo record, en especial podemos destacar el logro del Piloto de Mantenimiento Preventivo.
4. Planificación Municipal: El trabajar con estas municipalidades y capacitarlas ha dado como resultado el fortalecimiento de las capacidades técnicas y de gestión de proyectos de inversión en las Municipalidades/ Mancomunidades. Al ver estos resultados, las municipalidades se empoderan cada vez más de su papel de agentes de su propio desarrollo.
5. Descentralización: Como resultado de la emergencia provocada por el huracán MITCH, las comunidades y las autoridades municipales se dieron cuenta de la importancia de involucrarse más en los procesos de los proyectos de beneficio para ellos, iniciándose así el camino hacia la descentralización y desarrollo local que fue impulsado por el BID 1068 y continuará con la ejecución de la Segunda Fase BID 1478.
6. Empoderamiento: Las municipalidades aún con baja capacidad de gestión, participaron activamente en los procesos de los Pilotos, e incluso como dato interesante podemos decir que algunas municipalidades mas limitadas o menos capacitadas ponían mas entusiasmo en el proceso. El lograr que las

municipalidades y comunidades se sientan parte del proceso, permite que se interesen cada vez mas en hacer las cosas por si solos. El autodesarrollo.

7. Mancomunidades: El trabajar con mancomunidades ha demostrado ser muy útil. Municipios débiles económicamente y en capacidad técnica y de gestión se han beneficiado de este tipo de organizaciones, al unirse con otros mas fortalecidos o al cooperar con otros municipios en el esfuerzo de desarrollo. La unión hace la fuerza.
8. Anticipos: El porcentaje de anticipo o de primera transferencia a la Municipalidad debe poder cubrir el anticipo y la primera estimación de manera que se garantice que la ejecución de la obra no se vea afectada por retraso en los pagos de estimaciones por lo que la primera transferencia debería ser al menos del 40%.
9. El FHIS se ha transformado aún más durante la ejecución de este Programa. Hay mas conciencia social y ambiental. Ya no se trata de una máquina generadora de proyectos, sino un gestor de desarrollo que apoya al los mas pobres, incentivándoles a tomar las riendas de sus desarrollo y fortalecer sus capacidades. Actualmente el concepto de Descentralización no solamente es comprendido correctamente, sino que es apoyado por todos lo empleados de la institución en sus diferentes actividades. Así mismo se han fortalecido las capacidades en el área de sistemas, tanto técnicas como mejoramiento de equipos. El aspecto de género ha sido también fuertemente impulsado en el FHIS y en las municipalidades beneficiarias. Se ha logrado un alto grado de participación femenina en los proyectos ejecutados.

V. Resultados Programa

a. Evaluación de Logros Alcanzados por Componente

El Programa estuvo compuesto por cuatro componentes: Compromisos de Inversión en Infraestructura Social; Pilotos de Fortalecimiento Local; Fortalecimiento Institucional del FHIS y Evaluación.

- a.1 Compromisos de Inversión Social: A través de este componente se financió la ejecución de los proyectos PISM de 1998 pendientes de financiación por la interrupción ocasionada por el huracán Mitch.

En este componente se actualizaron los PISM 98, en 212 municipios del país. El resto de los municipios ya habían agotado los fondos o tenían sus PISM actualizados.

Los planes de mantenimiento de obras tipo se actualizaron en los 21 municipios del piloto.

Se desarrollaron 955 proyectos con componente de capacitación (por lo menos 3 módulos) y se establecieron 955 ORMAS a las cuales se les entregaron las herramientas mínimas para llevar a cabo el mantenimiento de obras. Estos 955 proyectos cuentan con 3 auditores sociales. Todos los proyectos han cumplido con los requisitos ambientales.

Se cuenta con 955 comunidades con una sesión de capacitación comunitaria en auditoria social, protección de medio ambiente, concientización de género y sensibilización étnica, realizadas antes del comienzo de la obra física durante la ejecución del componente I. Desde el año 2002 se están implementando 4 módulos en el proceso de capacitación: Desarrollo Organizacional, Contraloría Social, Contabilidad y Manual de Mantenimiento.

Cada supervisor tiene 15 proyectos y realiza dos visitas de campo como mínimo según el tamaño del proyecto, así mismo se mantiene un total de 30 inspectores y se realiza como mínimo una visita mensual.

a.2 Pilotos de Fortalecimiento Local:

➤ Piloto de Planificación Participativa:

Esta metodología fue aplicada al 100% de los municipios participantes (27) y hoy en día sirve como base para los PEDM.

La capacitación comunitaria fue impartida por ONG's precalificadas por el FHIS.

➤ Piloto de Delegación del Ciclo de Proyectos:

En el Piloto participaron 21 municipalidades y una Mancomunidad (CAFEG), las cuales asumieron la DOCP. Preinversión, Evaluación; Formulación y Preparación de carpetas; contratación bajo la ley de contratación del estado.

Se firmaron 171 convenios de trabajo/ cooperación FHIS-Municipalidades (170 municipalidades A, B y C y una Mancomunidad).

Se realizó la asignación de recurso a las Municipalidades participantes conforme a lo establecido en la asignación municipal.

Se establecieron OTAMS en las 21 Municipalidades individuales y una en la Mancomunidad CAFEG.

Se cuenta con 21 Municipalidades con sistemas contables y financieros

El 100% de los proyectos con requisitos ambientales cumplidos y la unidad de medio ambiente acompañó al piloto y facilitó las diferentes capacitaciones a las UTM.

➤ Piloto de Mantenimiento Preventivo:

El Piloto inició en el mes de Abril del 2003, en 5 municipios (190 proyectos). Se elaboraron 22 planes de mantenimiento. Se establecieron ORMA's en cada proyecto ejecutado, las cuales cuentan con contralores sociales. Así mismo se entregaron las herramientas mínimas necesarias para el mantenimiento de las obras.

- a.3 Fortalecimiento Institucional del FHIS: Mediante este componente se buscó fortalecer la capacidad informática; mejorar la calidad de los diseños y especificaciones de obras; adaptar el sistema de información para facilitar el monitoreo de la ejecución presupuestaria por centro de costo; contratar o capacitar recursos humanos en el área social; organizar la supervisión de obras; adaptar su estructura y manuales operativos a los retos del programa; crear la UAT en la Dirección de Fortalecimiento Municipal; capacitación del personal en temas ambientales; participación en talleres de involucrados para elaborar una propuesta de cómo alinear el papel del FHIS con las funciones que le otorga la ERP.

La unidad de Apoyo Técnico se estableció y se contrataron 5 técnicos.

Con los recursos informáticos se trabajo en varios aspectos para apoyar las nuevas funciones del FHIS, adaptaciones en el ciclo de proyectos, mejoramiento de equipo, fortalecimiento de municipalidades con equipos e internet y sistema de costos, etc. Se

ha implementado un sistema de presupuesto por programa en las 28 municipalidades del Piloto.

También se contrató a dos consultores para conectar la red de informática del FHIS con las municipalidades participantes de los pilotos.

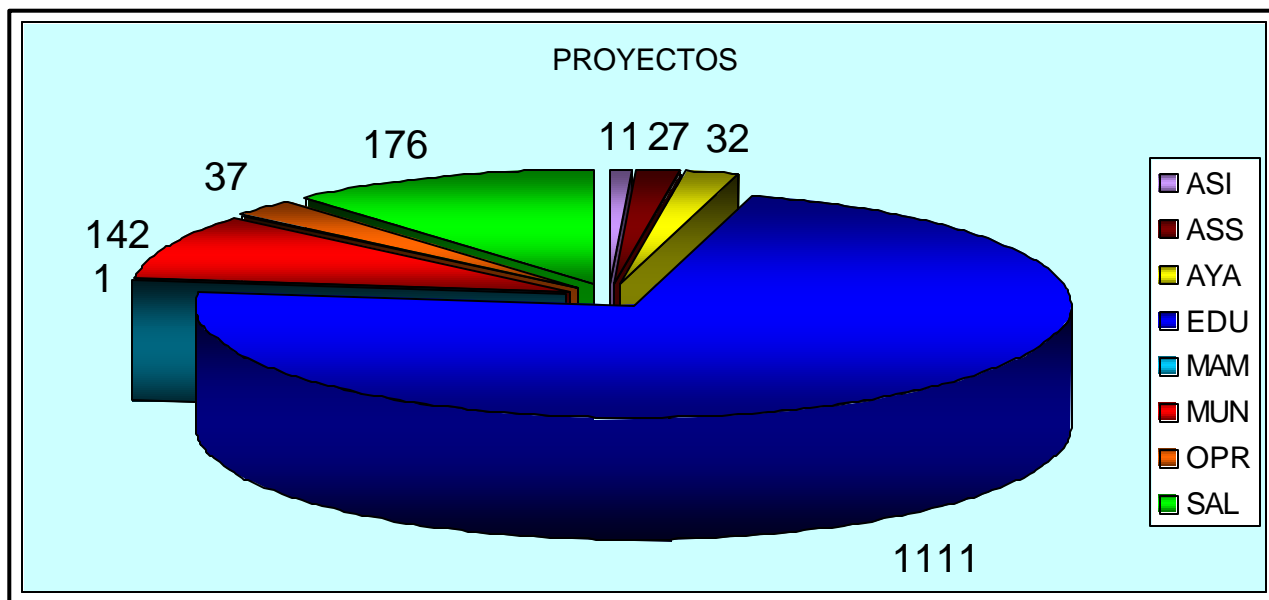
La Dirección de Recursos Humanos cuenta con manual operativo de trabajo, evaluación de desempeño y las funciones de personal por cada Dirección desde el 2002 y los sistemas de planillas, marcaje, control y registro de personal y evaluaciones están completamente sistematizados.

Se ha capacitado a personal del FHIS en Descentralización, Empoderamiento Comunitario y Problemática ambiental. Unas 601 personas capacitadas en temas diversos temas (125 cultura de servicio al cliente, 228 en el área informática, 143 en mandos intermedios, 20 planificación y desarrollo gerencial y 85 en temas de descentralización) y mas de 100 en los talleres realizados por la Unidad Ambiental del FHIS.

Se llevó a cabo una consultoría para determinar el apoyo que necesitará el FHIS para asumir su nuevo papel tal como lo defina la Estrategia de Reducción de la Pobreza.

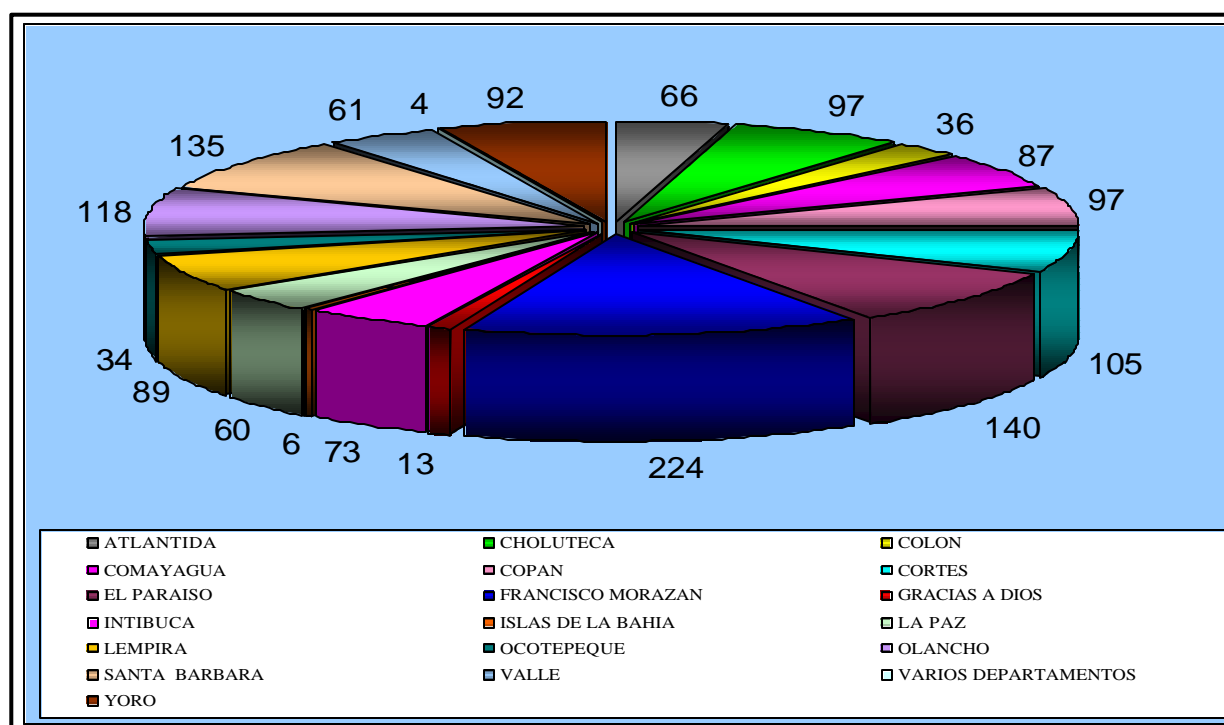
Sectores Atendidos BID 1068 En Lempiras

SECTOR	PROYECTOS	MONTO CONTRATADO
ASI	11	1,850,264.40
ASS	27	3,453,840.21
AYA	32	5,036,242.89
EDU	1111	343,074,598.41
MAM	1	643,729.01
MUN	142	60,702,202.32
OPR	37	1,544,254.38
SAL	176	43,945,254.70
Total	1537	460,250,386.32



**Sectores Atendidos BID 1068
En Lempiras**

DEPARTAMENTO	PROYECTOS	MONTO CONTRATADO
ATLANTIDA	66	23,108,515.87
CHOLUTECA	97	32,744,369.52
COLON	36	16,103,741.66
COMAYAGUA	87	20,299,240.78
COPAN	97	22,652,259.33
CORTES	105	43,200,216.62
EL PARAISO	140	39,303,512.21
FRANCISCO MORAZAN	224	67,952,306.78
GRACIAS A DIOS	13	6,886,580.43
INTIBUCA	73	13,175,287.83
ISLAS DE LA BAHIA	6	1,336,109.46
LA PAZ	60	15,004,860.03
LEMPIRA	89	23,292,835.04
OCOTEPEQUE	34	7,297,341.47
OLANCHO	118	35,631,938.76
SANTA BARBARA	135	36,737,862.51
VALLE	61	22,809,582.95
VARIOS DEPARTAMENTOS	4	711,532.57
YORO	92	32,002,292.50
Total general	1537	460,250,386.32



a.4 Evaluación:

La empresa ESA Consultores realizó una evaluación del Programa en el mes de Octubre del 2003.

b. Sostenibilidad del Programa

Con la implementación de la capacitación se desarrollan entre otras, dos acciones importantes para asegurar los objetivos FHIS: La sostenibilidad física que tiende a alcanzar la correcta operación y mantenimiento preventivo y correctivo de las obras de infraestructura y la sostenibilidad social, que busca en el proceso mismo de la sostenibilidad física, que la organización se fortalezca, mejorando la participación organizada de sus miembros, logrando su independencia en todos los aspectos, así mismo esto tendrá duración mientras exista la Unidad Ejecutora.

De esta capacitación se han obtenido varios productos:

ORMAS capacitadas por cada proyecto de infraestructura ejecutado.

Comunidades concientizadas y participando en la sostenibilidad de las obras.

Autogestión comunitaria.

Fortalecimiento del recurso humano en las comunidades beneficiarias.

Involucramiento de la mujer en los proyectos comunitarios.

El FHIS pidió a las municipalidades la elaboración de planes de mantenimiento para los proyectos ejecutados desde 1998, estos fueron recibidos por el FHIS y se dio la contrapartida a las municipalidades. En los nuevos proyectos se pide el compromiso por parte de la comunidad y la Alcaldía, tomando en cuenta que los nuevos planes de inversión serán locales.

Estos logros aseguran que no solo los proyectos del Programa 1068 sino que los del BID 1478 serán sostenibles.

c. Evaluación Ex Post

Uno de los mayores logros del FHIS ha sido el cierre del Programa BID 1028, y siguiendo ese enfoque se cerró de igual manera el BID 1068.

El BID 1068 se ha cerrado llevando todos los proyectos a etapa 600. Con ello se pudo hacer ajustes contables y financieros de cada proyecto, confirmar documentación de cierre y administrativo financiera.

La actividad se realizó conjuntamente entre las Direcciones de Control y Seguimiento, de Finanzas y de Sistemas, y todos los cambios realizados referentes a ajustes, órdenes de cambio o cierres de proyecto se aprobaron a través del Comité de Operaciones

El tener una base de datos completamente depurada y confiable elimina la necesidad de realizar una evaluación ex post del programa. Adicionalmente se realizó una evaluación del Programa en el mes de Octubre del 2003, por la Empresa ESA Consultores, quien además está realizando una evaluación de impacto de los proyectos ejecutados por el FHIS en el período comprendido entre los años 1998 al 2002.