



BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Banco

Nombre del Proyecto: FIS Proriente

Número de Proyecto: GU-0127

Préstamo(s): 1162/OC-GU

Tabla de Contenido

Página

1. Información General

- 1.1. Objetivo de Desarrollo
- 1.2. Datos básicos
- 1.3. Resumen de calificaciones
- 1.4. Cronología del proyecto
- 1.5. Documentos de referencia

2. Memorando del Banco

- 2.0. Presentación del proyecto
 - 2.0.1. El problema, el proyecto y su contexto
- 2.1. Análisis de resultados (productos, efectos e impactos)
 - 2.1.1. Productos (*outputs*) obtenidos
 - 2.1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto
- 2.2. Análisis de la implementación
 - 2.2.1. Medición del desempeño del proyecto
 - 2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)
 - 2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto
 - 2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas
- 2.3. Análisis de sostenibilidad
 - 2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional
 - 2.3.2. Sostenibilidad del proyecto
- 2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor
- 2.5. Bases para la evaluación ex post
- 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

5. Anexos

- Anexo 1A – Fuente de Financiamiento
- Anexo 1B – Calendario de Inversiones
- Anexo 1C – Información Financiera y Estados Financieros Auditados

Nota:

Este documento presenta las secciones 1 y 2 del PCR, así como el anexo 1.

La sección 3 (Memorando del Organismo Ejecutor) se presenta en documento separado.

La sección 4 corresponderá a las Minutas del CRG

De la sección 5 (anexos), no se incluyen los anexos 2 y 3 por ser conexiones automáticas del sistema PCR.

En documentos separados se presentan el anexo 4 (Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto) y el anexo 5 (anexo documental opcional)

Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo

Establecer en el FIS procedimientos que fortalezcan y promuevan el desarrollo local, satisfaciendo las necesidades más urgentes de infraestructura socioeconómica de la población pobre del área rural.

1.2. Datos básicos del proyecto

Nombre del proyecto: FIS Proriente

Número del proyecto: GU-0127

Número de Préstamo / CT: 1162/OC-GU

Nombre del Organismo Ejecutor: Fondo de Inversión Social FIS

Monto de Préstamo / CT Original: US \$.90,000,000.00

Monto de Préstamo / CT Actual: US \$.90,000,000.00

Monto Cancelado del Préstamo / CT: US \$592,268.82

Costo total del proyecto (BID) (Original): US \$.100,000,000.00

Costo total del proyecto (BID) (Actual): US \$.100,000,000.00

Autor del Memorando del Banco: Mario Barrios

Fecha del Taller de Inicio (Arranque): n/a

Fecha de Evaluación de Medio Término: n/a

Fecha del Taller de Terminación de Proyecto: 12 de octubre del 2005

Memorando del Banco

2.0. PRESENTACION DEL PROYECTO

2.0.1. Análisis de indicadores de producto. Incluya la información que considere relevante sobre: a) el problema o problemas que originaron la formulación del proyecto, b) la racionalidad del proyecto (de qué manera el proyecto se propuso contribuir a la solución o control del problema), c) su objetivo de desarrollo y sus componentes, d) su ejecución, e) el contexto en que el proyecto fue preparado, ejecutado y evaluado.

➔ El Gobierno de Guatemala manifestó ante el Banco su preocupación por el grado de exclusión que afectaba a una gran parte de las comunidades en el oriente del país. Aproximadamente la mitad de los habitantes de los cinco departamentos del oriente del país se encontraban aislados de las instancias del estado, desarticulados de sus vecinos, carentes de organización interna, pobres y con escasas perspectivas económicas. No contaban con la capacidad adecuada para gestionar el acceso a los programas nacionales existentes.

El programa de gobierno 1996-2000 del Gobierno de Guatemala, identificó tres ejes para la reducción de la pobreza: (i) un programa urgente, focalizando sus esfuerzos en los grupos metas y regiones prioritarias; (ii) reformas institucionales en los sectores de mayor impacto en el combate a la pobreza; y (iii) reordenamiento de las políticas sectoriales y mejora de la eficiencia externa del gasto público. El Gobierno encargó al FIS una responsabilidad principal dentro del primer eje; la extensión de los servicios sociales, mediante el financiamiento de pequeños proyectos de infraestructura social y económica que respondan a la demanda de las comunidades y gobiernos locales.

El contrato de préstamo fue aprobado por el Directorio Ejecutivo del Banco el 16 de diciembre de 1998 y fue firmado el 18 de octubre de 1999, la ejecución del programa requirió de una extensión del plazo de desembolso de un año y medio, siendo su fecha de finalización el 30 de junio del 2005.

El objetivo del programa fue establecer en el FIS procedimientos que fortalezcan y promuevan el desarrollo local, satisfaciendo las necesidades más urgentes de infraestructura socioeconómica de la población pobre del área rural, pero debido a que no se consideró levantar una línea de base, el reporte sobre el alcance del mismo solo puede realizarse en base al número de proyectos cofinanciados entre el FIS y las municipalidades participantes.

El programa contó con tres componentes, siendo estos los siguientes:

Componente 1 PRORIENTE

Que incluyó planes de inversión ejecutados bajo modalidad de gestión participativa en municipios con los más altos niveles de exclusión en el Oriente, a través del fortalecimiento institucional de municipalidades y comunidades. Este componente arrancó aproximadamente dos años después que los otros dos, debido a la falta de interés de las autoridades del FIS que administraban la institución al inicio del programa, sin embargo luego de su arranque su ejecución fue satisfactoria superando las metas establecidas en el contrato de préstamo. Este componente se enfocó únicamente en el área del oriente del país.

Componente 2 MICROREGIONALIZACION

Este componente considera el fortalecimiento comunitario en áreas rurales de todo el país, con el objeto de lograr el empoderamiento en la cultura de autogestión mediante el modelo de Programa de Organización Comunitaria, para la ejecución de las obras.

Componente 3 INVERSIONES SECTORIALES

Componente enfocado en todo el país que considero proyectos de inversión social y económica de pequeña escala ejecutados en zonas rurales en agua y saneamiento, salud, educación y caminos de acceso, puentes y bóvedas.

Aunque la ejecución del programa superó el plazo previsto en el contrato de préstamo y debido a que los tres componentes superaron las metas previstas, se considera que la ejecución del mismo fue satisfactoria.

El programa contribuyó a mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios, contribuyendo así a mejorar sus condiciones para producir de manera más eficiente, además con el fortalecimiento del FIS y el fortalecimiento

comunitario se contribuyo a mejorar la institucionalidad del país, cumpliendo así con dos puntos importantes de la estrategia del Banco en el país.

Como lecciones aprendidas de este programa, vale la pena resaltar las siguientes:

1. La coordinación con los Ministerios de Salud y Educación para la construcción de la infraestructura de estos ministerios, debe resaltarse como un aspecto positivo de la ejecución de la operación, ya que ninguna obra de centros de salud ó edificios escolares se construyo sin contar con la certeza del ministerio correspondiente para su futura operación, mantenimiento y administración.

2. Para una futura operación con el FIS, debe de considerarse que las metas estén más enfocadas en los impactos que en los productos. Siendo esta una lección que debe tomarse muy en cuenta en la preparación de la nueva operación con el FIS. Siempre con miras a la nueva operación con el FIS debe considerarse que la extensión a la vigencia legal de la institución es únicamente de carácter legal y no implicara ningún cambio en el modelo de la institución.

2.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

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

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

COMPONENTE 1 – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
<p>Componente 1 PRORIENTE</p> <p>Planes de inversión ejecutados bajo modalidad de gestión participativa en municipios con los más altos niveles de exclusión en el Oriente, a través del fortalecimiento institucional de municipalidades y comunidades.</p> <p>-Bajo la modalidad de gestión participativa se organizan comunidades excluidas en 35 municipios al finalizar el año 2001.</p> <p>- Se ejecutan proyectos de inversión socioeconómica hasta por un monto de \$26.5millones en los municipios priorizados de el Oriente al finalizar la ejecución del Programa.</p> <p>- Se crean y fortalecen las Oficinas de Planificación (ODP) en las corporaciones municipales y las asociaciones de desarrollo (ADL) en cada uno de los municipios del Programa.</p>	<p>-Bajo la modalidad de gestión participativa en 35 municipios se organizaron e incluyeron actividades del programa a comunidades excluidas, cumpliendo así con el indicador del programa.</p> <p>- Se han creado y fortalecido 35 Oficinas de Planificación (ODP) en corporaciones municipales y las asociaciones de desarrollo (ADL) en algunos de los municipios a medida que avanza el Programa.</p> <p>-Las decisiones básicas en cuanto a la obra de infraestructura prioritaria, y la licitación y adjudicación de la obra son tomadas por las organizaciones locales a través de las ADLs.</p> <p>En la mayoría de los casos las comunidades toman la responsabilidad del mantenimiento de las obras, mediante la firma de convenios entre el FIS y las organizaciones comunitarias.</p> <p>Se ha logrado concertación entre localidades y autoridades municipales en muchos casos a través de la mediación del FIS.</p>
Factores responsables de la diferencia (si es aplicable): → n/a	

COMPONENTE 2 – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
<p>Componente 2 MICROREGIONALIZACION</p> <p>Comunidades en áreas rurales empoderadas en la cultura de autogestión mediante el modelo de Programa de Organización Comunitaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En por lo menos 6 nuevas micro regiones se instala el modelo del Programa de Organización Comunitaria POC, con comunidades capacitadas en la autogestión con perfiles de proyectos e inversiones ejecutadas al finalizar la ejecución del Programa. 	<ul style="list-style-type: none"> - En 6 nuevas micro regiones se instaló el modelo del Programa de Organización Comunitaria POC, con comunidades capacitadas en la autogestión con perfiles de proyectos e inversiones ejecutadas al finalizar la ejecución del Programa. - Se ha instalado el modelo del Programa de Organización Comunitaria POC, en 1287 comunidades capacitadas en la autogestión con perfiles de proyectos e inversiones ejecutadas al finalizar la ejecución del Programa, según informes de avance del programa.
<p>Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):</p> <p>➔ n/a</p>	

COMPONENTE 3 – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
<p>Componente 3 INVERSIONES SECTORIALES</p> <p>Proyectos de Inversión social y económica de pequeña escala ejecutados en zonas rurales en las siguientes áreas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Agua y Saneamiento 2. Salud 3. Educación 4. Caminos de acceso, Puentes y Bóvedas: <ul style="list-style-type: none"> - Se ejecutan proyectos de inversión social y económica solicitados por los Ministerios de Salud y Educación. 60% de las inversiones en los municipios de mayor índice de pobreza A y B al finalizar el año 2002. 	<p>Se ejecutaron proyectos de inversión social y económica solicitados por los Ministerios de Salud y Educación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 287 tramos carreteros - 275 de centros de convergencia - 1,642 edificios escolares - 1,295 equipamientos de escuelas - 1,854 sistemas de agua potable
<p>Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):</p> <p>➔ n/a</p>	

(puede agregar nuevos espacios para otros componentes si es necesario)

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

- 1 Componente Prioritario:
 - 22 equipamientos en salud
 - 2 dotaciones de medicamentos a farmacias comunitarias
 - 131 equipamientos de centros educativos
 - 3 estudios de preinversión de agua y saneamiento
 - 4 estudios de preinversión de infraestructura
 - 78 municipalidades fortalecidas
 - 35 centros de salud construidos

- 135 edificios escolares construidos
- 64 proyectos de letrización construidos
- 1 alcantarillado sanitario construido
- 22 sistemas de agua potable construidos
- 1 pozo para abastecimiento de agua construido
- 164 proyectos de estufas mejoras implementados
- 6 proyectos de agroforestería implementados
- 15 caminos de acceso construidos
- 13 pequeños puentes y bóvedas construidos

Como parte de las actividades de fortalecimiento municipal y comunitario de Proriente:

- Fortalecimiento de 35 municipalidades
- Fortalecimiento comunitario de 348 comunidades
- Conformación y equipamiento de 35 oficinas de planificación municipal
- Realización de 348 foros comunitarios
- Conformación y capacitación de 35 asociaciones de desarrollo local
- Acompañamiento de 5 asociaciones de desarrollo local
- Elaboración de 35 planes municipales de inversión

2 Componente Microregional:

- 3 equipamientos en salud
- 3 campañas de prevención de enfermedades
- 3 capacitaciones y equipamiento a promotores
- 8 formaciones de farmacias comunitarias
- 36 equipamientos de centros de salud
- 2 equipamientos de centros de capacitación a trabajadores
- 57 desarrollos organizacionales
- 4 proyectos de preinversión de agua potable
- 9 proyectos de preinversión de infraestructura
- 12 proyectos de preinversión productivos
- 15 centros de salud construidos
- 71 edificios escolares construidos
- 6 proyectos de letrización construidos
- 2 alcantarillados sanitarios construidos
- 13 sistemas de agua potable construidos
- 2 pozos para abastecimiento de agua construidos
- 218 proyectos de estufas mejoradas implementados
- 10 proyectos de agroforestería implementados
- 6 caminos de acceso construidos
- 2 puentes y bóvedas construidos
- 18 sistemas de mini riego construidos
- 9 centros de acopio construidos

Como parte del proceso de capacitación en autogestión comunitaria:

- se constituyeron 24 micro regiones
- se trabajo en 1030 comunidades de 98 municipios

3 Componente Sectorial:

Salud:

- 275 equipamientos de centros de salud
- 3 campañas de prevención de enfermedades
- 3 capacitaciones y equipamiento de comadronas
- 3 capacitaciones y equipamiento de capacitadores
- 10 dotaciones iniciales de medicamentos a farmacias comunitarias
- 216 centros de salud construidos

Educación:

- 981 equipamientos de centros educativos
- 708 edificios escolares construidos

Agua y Saneamiento:

- 17 estudios de preinversión realizados

- 87 proyectos de letrización construidos
 - 121 sistemas de agua construidos
 - 19 pozos para abastecimiento de agua construidos
- Infraestructura Vial:
- 88 estudios de preinversión de infraestructura vial realizados
 - 3 caminos de acceso construidos
 - 87 pequeños puentes y bóvedas construidos
- Infraestructura Productiva:
- 12 estudios de preinversión productiva realizados
 - 18 sistemas de miniriego construidos
 - 3 equipamientos de centros de capacitación para el trabajo
 - 9 centros de acopio, almacenamiento y producción construidos
- Medio Ambiente:
- 384 proyectos de estufas mejoradas implementados
 - 16 proyectos de agroforestería implementados
 - 1 proyecto de uso de energía alternativa implementado
- Desarrollo Organizacional:
- 57 desarrollo de grupos sin personería jurídica
 - 78 procesos de fortalecimiento municipal implementados

4

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

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

OBJETIVO DE DESARROLLO Indicadores de Efecto (Propósito)	
PLANEADO	LOGRADO
<p>Establecer en el FIS procedimientos que fortalezcan y promuevan el desarrollo local, satisfaciendo las necesidades más urgentes de infraestructura socioeconómica de la población pobre del área rural.</p> <p>Indicador: Cofinanciamiento de inversiones entre FIS y municipalidades: 8 municipios en 1999, 10 en 2000; 15 en 2001 y 20 en 2002.</p>	<p>Componente Prioritario:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 22 equipamientos en salud - 2 dotaciones de medicamentos a farmacias comunitarias - 131 equipamientos de centros educativos - 3 estudios de preinversión de agua y saneamiento - 4 estudios de preinversión de infraestructura - 78 municipalidades fortalecidas - 35 centros de salud construidos - 135 edificios escolares construidos - 64 proyectos de letrización construidos - 1 alcantarillado sanitario construido - 22 sistemas de agua potable construidos - 1 pozo para abastecimiento de agua construido - 164 proyectos de estufas mejoras implementados - 6 proyectos de agroforestería implementados

	<ul style="list-style-type: none"> - 15 caminos de acceso construidos - 13 pequeños puentes y bóvedas construidos
Factores responsables de la diferencia (si es aplicable): ➔ Debido a que el diseño de la operación no incluyó un sistema de indicadores, la única forma de reportar sobre el alcance del objetivo es en base a los proyectos cofinanciados entre el FIS y las municipalidades participantes del programa. La implementación de proyectos en el componente de Proriente supero las metas establecidas en el contrato de préstamo.	

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

➔ El número y el tipo de obras construidas produce como un impacto inicial de satisfacción de servicios básicos como agua potable, saneamiento, escuelas, sistemas de mini riego, centros de salud, etc., esto al mediano plazo producirá efectos de mejora en los índices de enfermedades gastrointestinales, atención primaria en salud y niveles educativos a nivel de primaria.

Debido a la capacitación otorgada a 35 municipalidades y a 1378 comunidades del área rural, el efecto inmediato se manifiesta en una mejor administración de servicios municipales y una mejor relación municipalidad-comunidad en la búsqueda de soluciones a los problemas de las comunidades.

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

➔ Con los centros de acopio construidos y la construcción y equipamiento de centros de capacitación para el trabajo, se puede esperar un efecto futuro de incremento al ingreso promedio por familia.

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

➔ Las condiciones favorables que se debieron dar para alcanzar el propósito del programa fueron la prioridad otorgada por el gobierno a los sectores sociales y la aceptación de las comunidades de los procesos de autogestión comunitaria impulsados por el programa.

2.1.2.5. Pregunta piloto No.1 – (En construcción). ¿Se observaron inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/ urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

➔ No se observaron inequidades.

2.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (En construcción). ¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este proyecto en la población y/o en el medio ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

➔ El único efecto negativo que puede señalarse por el proyecto fue en el componente de Proriente, mediante el

cual en base a la metodología del programa se traslado recursos a las municipalidades para el pago de la construcción de las obras en sus municipios.

En seis de las municipalidades de Proriente se identificó un mal uso de los recursos trasladados y en algunos casos la desaparición de los mismos por apropiación indebida de los funcionarios municipales. El FIS solicitó a la Contraloría de Cuentas su intervención a efecto de recuperar los fondos, los cuales se recuperaron luego de la intervención de la contraloría, y el FIS inició un proceso legal en contra de los funcionarios municipales implicados en estos procesos anómalos, procesos que se siguen en los tribunales de justicia correspondientes.

2.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (En construcción). Seguramente los resultados del proyecto han contribuido al logro, o bien de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional vigente del país prestatario, o bien a los indicadores de la actual Estrategia de País del Banco. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de qué manera y en qué medida lo hace

→ Las intervenciones del proyecto han contribuido a la meta gubernamental del incremento en la cobertura de servicios de agua y saneamiento, así como a la extensión de la cobertura de centros educativos del país, siendo que el FIS, actuando de manera coordinada con el Ministerio de Educación, es la única institución gubernamental que construye edificios escolares en el área rural del país. De igual manera, la construcción de centros de salud contribuyó con la meta del Ministerio de Salud, con quien también trabaja en forma coordinada el FIS, de incrementar sus centros de salud en el área rural del país, para apoyar así sus programas de atención primaria en salud. Por otro lado se contribuyo a la meta gubernamental de atender una región que antes había estado desatendida.

2.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (En construcción). ¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios

→ Durante la vida del proyecto cobro vigencia la nueva ley de los Consejos de Desarrollo, que obliga a que las organizaciones comunitarias se conformen en Comités Comunitarios de Desarrollo COCOTES, el programa no consideraba llegar a este nivel en el apoyo a las organizaciones comunitarias, sin embargo esto no afecto el desarrollo de las actividades y los fortalecimientos comunitarios considerados en la operación.

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

→ n/a

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

→ n/a

2.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD). Teniendo en cuenta los análisis realizados en las secciones 2.1.1. y 2.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☐ Muy Efectivo

☒ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

(Explique su calificación)

➔ Las intervenciones del proyecto contribuyeron a las metas no sólo del FIS, sino de los ministerios de línea con los que la institución trabaja, además la capacitación comunitaria otorgada en los distintos procesos permite obtener un valor agregado al programa, dejando una capacidad organizacional comunitaria para futuros proyectos a nivel comunitario. Con la focalización del componente de proriente se beneficio a la región oriente del país de manera específica.

2.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

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

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

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

➔ Como influencia positiva los factores 1, 2 y 11

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

➔ La forma de medir el desempeño del proyecto, aparte del seguimiento normal que realizan los especialistas sectoriales, fue en base a las reuniones anuales establecidas en el contrato de préstamo, en las que se revisaron de forma específica el cumplimiento de los indicadores de desempeño de los componentes del programa.

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

➔ Para el caso del FIS no se recomienda ninguna medida de mejora en la medición de desempeño, ya que la unidad de monitoreo del FIS posee instrumentos de trabajo que permiten la medición adecuada de los parámetros.

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

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

Nota: No existió línea de base para la ejecución de la operación.

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

➔ En forma positiva los factores 1 y 5.

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

➔ El sistema de monitoreo del FIS fue el instrumento que permitió la recolección de la información sobre el avance del programa y el cumplimiento de metas del mismo. Este sistema funciona en forma eficiente y debe de considerarse como una herramienta de trabajo para nuevas operaciones que se preparen para ser financiadas por el Banco.

La inversión en construcción de infraestructura social contribuye a la solución de algunos de los problemas que se enfrentan en el área rural del país, pero debe considerarse en el momento de realizar la misma que debe ir acompañada de procesos de capacitación y fortalecimiento comunitario, para garantizar el empoderamiento por

parte de las comunidades y la sostenibilidad de los sistemas.

La coordinación con los Ministerios de Salud y Educación para la construcción de la infraestructura de estos ministerios, debe resaltarse como un aspecto positivo de la ejecución de la operación, ya que ninguna obra de centros de salud ó edificios escolares se construyo sin contar con la certeza del ministerio correspondiente para su futura operación, mantenimiento y administración.

Para una futura operación con el FIS, debe de considerarse que las metas fijadas para el programa estén más enfocadas en los impactos que en los productos, para poder así dar cumplimiento a los requisitos del Banco en la medición.

Siempre con miras a la nueva operación con el FIS es importante señalar que el sistema de cálculo de costos unitarios del FIS permite, gracias a la actualización constante de la información, obtener una buena proyección de los costos de los proyectos tipo que se implementaran.

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

➔ Como se mencionó en el ítem anterior el sistema de recolección de información del FIS funciona eficientemente, lo que vale la pena es buscar la forma de mantener el apoyo a dicho sistema para futuras operaciones.

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

(Como información útil para contestar las preguntas de la sección 2.2.3. conviene revisar los factores que afectaron la ejecución del proyecto y que fueron registrados en el ISDP/PPMR).

2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

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

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

➔ Dentro del componente de Proriente la metodología de trabajo del programa establecía el traslado de fondos a las municipalidades participantes para que fueran ellas (como un fortalecimiento a la descentralización de funciones), las que realizaran los pagos de las obras contratadas dentro de sus municipios. Dentro de seis de las municipalidades participantes se presentó la situación de mal manejo de fondos por parte de las autoridades de turno, lo que motivo la intervención del FIS y de la Contraloría General de Cuentas de la Nación, en la recuperación de fondos y el inicio de procesos judiciales a los involucrados.

Para la preparación de una nueva operación es importante tomar en cuenta este hecho y buscar la forma de proteger los procesos de mejor forma, buscando evitar situaciones de mal manejo de fondos dentro de las municipalidades participantes.

Vale la pena resaltar que la organización comunitaria realizada para el componente de proriente fue básica para el logro de los objetivos y afortunadamente no se vio afectada por la situación planteada en el párrafo anterior.

2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los

principales factores (máximo 3) que contribuyeron positivamente a la implementación de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

➔ La misma metodología de trabajo de Proriente que estableció el traslado de fondos a las municipalidades que fue mal manejada por algunas de ellas, puede señalarse como uno de los factores principales positivos, ya que en las municipalidades donde fue manejado este traslado de fondos en forma correcta, permitió el involucramiento de las municipalidades en los procesos de contratación y supervisión de las obras de su municipio fortaleciendo la descentralización de funciones.

Otro de los factores positivos a señalar es el proceso de fortalecimiento comunitario desarrollado en las comunidades participantes del programa, que es un valor agregado al desarrollo comunitario que se suma a la construcción de las distintas obras.

El trabajo a través de la ventanilla centralizada le permitió al FIS realizar de manera eficiente las intervenciones en los componentes sectorial y microregional.

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

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

➔ En este punto vale señalar que el fortalecimiento comunitario que implementa el FIS para el desarrollo de sus obras tiene un vencimiento al finalizar el proyecto, con lo que en un porcentaje, difícil de medir, se pierde dicho fortalecimiento por falta de seguimiento al mismo. Algunas de las organizaciones comunitarias siguen funcionando y accionando a favor de sus comunidades, pero otras luego de alcanzada la meta de la construcción de la obra, pierden la motivación de seguir funcionando y se pierde así la inversión en la organización, capacitación y fortalecimiento de las entidades a nivel comunitario.

Durante la vida del proyecto cambio la ley de consejos de desarrollo que obliga a la formación de los comités de desarrollo comunitario COCODES como instrumento de trabajo con las comunidades del área rural. El FIS como parte de la metodología del programa trabajó en la creación de las asociaciones de desarrollo local ADLs como el instrumento de trabajo con las comunidades rurales, y luego del apareamiento de la nueva ley realizó un trabajo adicional para que las ADLs formadas con el programa pudiesen transformarse en COCOTES, esto no se logró y queda como un reto para el FIS como parte del seguimiento al fortalecimiento comunitario.

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

➔ La coordinación de trabajo con el Ministerio de Salud para la construcción de los centros de salud y con el Ministerio de Educación para los edificios escolares, es uno de los factores principales para el alcance de los efectos positivos de las intervenciones del programa, ya que ninguna obra de educación ó salud se construyó sin tener el compromiso de la operación y mantenimiento por parte del ministerio responsable, garantizando así la sostenibilidad de las funciones para las que estos edificios fueron concebidos y construidos.

2.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

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

➔ El FIS como ejecutor es eficiente en la mayoría de sus procesos, esta situación permite su intervención en los casos que ameriten tratamiento especial de algún tipo, por lo que lo que vale la pena resaltar para una futura operación es considerar el fortalecimiento de los procesos de la institución específicamente en su sistema de recolección de información, para que el mismo pueda reportar los impactos de las inversiones y no únicamente los productos de las mismas.

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

➔ Para un futuro proyecto donde se vaya aplicar una metodología similar a la del componente de Pro Oriente, hay que reforzar los procesos con nuevos procedimientos que permitan un mejor control en los fondos que se trasladan a las municipalidades.

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

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

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

(Explique su calificación)

➔ Como ya se mencionó la ejecución del programa por parte del FIS fue realizada de buena forma y con procesos apegados a los establecidos en el contrato de préstamo, mismos que garantizaron los resultados a obtener.

2.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

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

Area Institucional / Organizacional				Nivel		
	Si	No	N/A	Nacional	Regional	Local
1. Marco legal y regulatorio	<input 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. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input 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&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 type="checkbox"/>	<input checked="" 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 type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Presupuestación / gestión financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" 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 & rendición de cuentas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

➔ La coordinación intersectorial con los ministerios de línea (Salud y Educación) e intra organizacional con las municipalidades participantes en el programa y con las asociaciones comunitarias.

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

➔ El desarrollo de las capacidades de la gerencia media debido a la implementación del programa, la respuesta a las comunidades evaluada como capacidad de servicio al cliente y el desarrollo de técnicas y sistemas de adquisiciones.

2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

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

(Explique su calificación)

➔ Las intervenciones del FIS son importantes dentro de la inversión social del Gobierno Central en el país, y al ser realizadas en forma eficiente permiten la relevancia de las mismas.

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

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

➔ El seguimiento a los procesos de organización, capacitación y fortalecimiento comunitario es el aspecto que debe de mantenerse forma fija en las acciones que el FIS realiza.

La coordinación con los ministerios de Salud y Educación para garantizar el presupuesto para operación y mantenimiento de las obras construidas con el programa.

2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad. En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del Banco) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para

mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto y definidos en 2.3.2.1.

Arreglos institucionales / organizacionales y recursos	Probabilidad
1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Baja ← [] [] [] [x] → Alta [] N/A
2. Marco político, legal y regulatorio	Baja ← [] [] [] [x] → Alta [] N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja ← [] [] [x] [] → Alta [] N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Baja ← [] [] [x] [] → Alta [] N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja ← [] [] [x] [] → Alta [] N/A
6. Personal idóneo	Baja ← [] [] [x] [] → Alta [] N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Baja ← [] [] [x] [] → Alta [] N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Baja ← [] [x] [] [] → Alta [] N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja ← [] [] [] [x] → Alta [] N/A

2.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad. Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 2.3.2.1 pueden no ser sostenibles, y explique por qué

➔ La disponibilidad de recursos financieros para apoyar el seguimiento de los procesos de organización comunitaria puede ser el punto débil en la sostenibilidad del proyecto. Así como la dependencia de los presupuestos de los ministerios de salud y educación para el mantenimiento de las obras construidas para estos ministerios.

2.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad. Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 2.3.2.1. pueden ser sostenibles, y explique por qué

➔ En el caso de los edificios escolares construidos con el programa, los que fueron entregados a la responsabilidad comunitaria a través del sistema PRONADE poseen una alta probabilidad de obtener la sostenibilidad y la operación y mantenimiento adecuadas, ya que el sistema PRONADE donde el comité de padres de familia maneja el presupuesto otorgado por el ministerio de educación para el funcionamiento de las escuelas, posee fuerte credibilidad debido al éxito de su aplicación.

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

➔ La metodología del componente de Proriente y los procesos de organización, capacitación y fortalecimiento comunitario. También como ya se mencionó para el caso de las escuelas el sistema PRONADE garantiza de buena forma la sostenibilidad de las inversiones realizadas en este campo.

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

➔ Comprometer recursos nacionales para dar seguimiento a los procesos de organización comunitaria luego que finaliza el financiamiento externo.

Considerar para los futuros proyectos los aspectos relacionados con la prevención de desastres.

2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad. Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que el País Prestatario y/o el Banco deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios identificados en 2.3.2.1.

➔ En la nueva operación que se encuentra en preparación con el Banco debiera de garantizarse lo expresado en el ítem anterior.

Garantizar por parte del MINFIN el presupuesto necesario para la sostenibilidad de los sistemas.

Apoyar las iniciativas del ministerio de educación a través del sistema PRONADE.

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

☐ Muy Probable (MP)

☒ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

(Explique su calificación)

➔ La presencia de las acciones del FIS en el área rural y el interés comunitario en seguir adelante con otros proyectos de infraestructura comunitaria, distintos a los financiados con esta operación del Banco.

Por otro lado la inversiones realizadas con el programa están garantizadas en su sostenibilidad del lado de las comunidades gracias al fortalecimiento y la capacitación que recibieron, en cuanto a las inversiones en proyectos de salud y educación su sostenibilidad se basa en el compromiso presupuestario de los ministerios de línea para los renglones de operación y mantenimiento, los sistemas de agua basan su sostenibilidad en la apropiación comunitaria de los mismos sistemas y en la interrelación que las ADLs; en base a la capacitación recibida, establecen con las municipalidades correspondientes para la operación y mantenimiento.

2.4. DESEMPEÑO DEL EJECUTOR

2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas. Evalúe el desempeño del Organismo Ejecutor (incluyendo co-ejecutores y la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto) en las siguientes áreas:

1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del proyecto

Baja ← ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ → Alta ☐ N/A

2. Organización de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.)

Baja ← ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ → Alta ☐ N/A

3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor

Baja ← ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ → Alta ☒ N/A

4. Monitoreo y evaluación de resultados (línea de base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte de información, etc.)

Baja ← ☐ ☐ ☐ ☐ ☒ → Alta ☐ N/A

5. Capacidad gerencial y proceso de toma de decisiones de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
6. Cumplimiento oportuno de políticas, procedimientos del Banco y cláusulas contractuales	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, calidad de los EFAs, etc.)	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
8. Oportunidad y eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
9. Liderazgo de la alta gerencia del Organismo Ejecutor, sentido de propiedad y apoyo a la ejecución del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A

2.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas). A partir de su experiencia en este proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como los perfiles de su personal resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

➔ La capacidad del personal técnico y de las gerencias medias del FIS permitieron durante la vida del programa la aplicación correcta de las políticas de adquisiciones del Banco, la plantación de las intervenciones del programa en base a la demanda comunitaria y la ejecución de los recursos de forma adecuada.

2.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas). Con base en su experiencia durante la implementación de este proyecto, si en un futuro proyecto tuviera la posibilidad de rediseñar la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como los perfiles de su personal, que medidas alternativas recomendaría para mejorar su desempeño.

➔ No aplicaría cambios a la organización del FIS.

2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor. 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)

(Explique su calificación)

➔ Las explicaciones dadas anteriormente sobre la forma como el FIS ejecuto la operación sustentan esta calificación.

2.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

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

1. ¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación? ☒ No ☐ Si
2. ¿Para qué fecha está programada? Fecha comienzo: DD MM AA
Fecha terminación: DD MM AA
3. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post? ☐ Banco ☐ Prestatario
4. ¿Cuánto es el costo estimado? USD\$
5. ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex post? ☐ Recursos de préstamo BID
☐ Recursos del Prestatario
☐ Otra Fuente

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:



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



2.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

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

➔ Cuando en una unidad ejecutora, en este caso el FIS, se encuentra una capacidad instalada para llevar a cabo las acciones de un programa, esta debe fortalecerse con las intervenciones de un programa, tal es el caso de la presente operación de préstamo que permitió aprovechar la capacidad instalada en el FIS así como fortaleció las áreas que necesitaban fortalecimiento, permitiendo así la utilización de nuevas metodologías de trabajo y el alcance de los objetivos del proyecto.

Otra lección aprendida es que en la preparación de nuevas operaciones de este tipo, debe incluirse dentro de las mismas un sistema de medición del impacto, con el objeto de poder evaluar de forma acertada las intervenciones del programa.

Anexos 1A y 1B
Financiamiento del Proyecto

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

Categoría de Inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1.	29.500	1.500	0	31.000	24.112	200	0	24.312	(18)	(87)	0	(105)
2.	15.000	0	0	15.000	14.228	0	0	14.228	(5)	0	0	(5)
3.	44.370	484	0	44.854	50.990	3.634	0	54.624	15	651	0	666
4.	230	7.000	0	7.230	130	5.150	0	5.280	(43)	(26)	0	(69)
5.	900	1.016	0	1.916	540	1.016	0	1.556	(40)	0	0	(40)
TOTAL	90.000	10.000	0	100.000	90.000	10.000	0	100.000				

FUENTE : Contrato de Préstamo, LMS 1 al 16 de agosto de 2005 y Estados Financieros Auditados al 31 de diciembre de 2004.

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

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	(8)- (4)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1999	8.880	1.340	0	10.220					(10.220)
2000	38.595	3.664	0	42.259	4.110	1.312	65	5.487	(36.772)
2001	25.670	3.620	0	29.290	28.715	5.138	4.033	37.886	8.596
2002	16.855	1.376	0	18.231	23.001	2.710	5.792	31.503	13.272
2003	0	0	0	0	20.038	4.449	2.406	26.893	26.893
2004					11.491	2.296	493	14.280	14.280
2005					2.052	0	0	2.052	2.052
TOTAL					89.408	15.905	12.789	118.102	18.102

Fuente: LMS 1 al 16 de agosto 2005, Estados Financieros Auditados al 31 de diciembre de 2004 e Informe Inicial de Proyecto FIS.

Nota: Al final del Programa no se utilizó recursos por US \$.0.592 que fueron cancelados.

Anexo 1- C

Información Financiera y Estados Financieros Auditados

(Para ser completado por el Especialista Financiero)

1. Capacidad del Organismo Ejecutor. Evalúe en términos generales la capacidad del Organismo Ejecutor para administrar los recursos del proyecto en forma eficiente y transparente (sistemas de información, procedimientos, capacidad del personal, etc).

En términos generales la capacidad del organismo ejecutor para administrar los recursos del programa financiado con el préstamo 1162/OC-GU es aceptable. El FIS cuenta con una Unidad de Administración Financiera encargada de la contabilización, registro, y programación presupuestaria en función de los requerimientos contemplados en el Sistema Integrado de administración Financiera SIAF, dentro de la cual se llevó los registros contables propios del programa según los requerimientos del Banco.

2. Sistema Contable y Control Interno. Evalúe la eficacia de los sistemas contable y de control interno que utilizó el Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto para producir información financiera confiable y en forma oportuna.

El sistema contable del FIS, está diseñado para generar estados financieros del Programa y fuentes de financiamiento de acuerdo al catálogo de proyectos del FIS, contenido en su manual de operaciones, por tal razón, no se preparan los Estados de Efectivo Recibido y Desembolsos Efectuados y de Inversiones Acumuladas de conformidad con los Componentes y subcategorías de Inversión contempladas en el anexo "A" del contrato de préstamo y en los formatos establecidos por el BID en las Guías para la Preparación de Estados Financieros y Requisitos de Auditoría (Documento AF-300)

En cuanto al control interno diversas recomendaciones fueron formuladas por los auditores a lo largo de la ejecución del programa pero sobretodo resaltan aquellas que tenían relación con visitas, ejecución de subproyectos y procesos judiciales por incumplimiento de contratistas o de afianzadoras en los subproyectos financiados por el programa, que provoco diferentes procesos judiciales y litigios iniciados por parte del FIS y que al 31 de diciembre del 2004 sumaban un valor acumulado de periodos anteriores de Q. 6 millones aproximadamente.

3. Calidad de la información financiera. Evalúe la calidad de la información financiera que el Organismo Ejecutor presentó al Banco durante la implementación del proyecto (Informes de Progreso, Informe de Fondo Rotatorio, Estados Financieros, etc.).

INFORMES DE PROGRESO:

Los informes de progreso fueron presentados en forma oportuna, así como también los informes de revisión anual que requiere el contrato de préstamo.

INFORME DE FONDO ROTATORIO:

En todos los casos el Banco dio por cumplida la presentación del mencionado reporte.. Es importante señalar que el Programa liquidó el fondo rotatorio dejándolo sin valores pendientes por justificar.

4. Estados Financieros Auditados. Teniendo en cuenta la historia registrada en el LMS sobre las calificaciones de los Estados Financieros Auditados (Limpia, Salvedades, Negación, Abstención), evalúe en términos generales la calidad y oportunidad de los EFAS.

ESTADOS FINANCIEROS:

.Algunas deficiencias fueron detectadas durante la presentación de los estados financieros auditados, como fue el caso en el año 2002 que se solicitó la reformulación de los informes. Existieron omisiones en la presentación de los EFAS situación recurrente que continuó hasta el ejercicio 2004, ultimo EFA recibido. Las salvedades y recomendaciones de los EFAS tuvieron mas énfasis en aspectos de control interno que se mencionaron anteriormente.

Se espera que el reporte de auditoria de cierre del periodo 2005 incluya un detalle de las visitas de inspección de obras a los subproyectos financiados por el Banco y que incluya el estado de todas las obras financiadas por el Banco con problemas jurídicos.

En cuanto a los EFAS se debe mencionar que conforme el requerimiento de la cláusula contractual 5.02 Auditorias, se requirió la presentación de EFAS tanto del ejecutor como del proyecto a lo largo de la ejecución del mismo. En cuanto a la oportunidad de la presentación de los EFAS esto fue muy variable. Cuatro firmas auditoras evaluaron la información financiera de este proyecto siendo las siguientes: Lizarralde & Lara, Pricewaterhousecoopers, Lara & Ayestas CPA Deloitte y Arévalo Pérez e Iralda. Las auditorias de la entidad ejecutora tuvieron dificultad en ser presentados dentro del plazo contractual establecido debido a los retrasos en el cierre de la información contable que debía efectuar el FIS, en lo referente al programa los del año 2004 fueron recibidos a tiempo en la Representación.

5. Lecciones Aprendidas. Registre las principales lecciones aprendidas a partir de la ejecución de esta operación relevantes para mejorar la administración financiera y contable de futuras operaciones.

Es importante promover la continuidad de las firmas de auditores externos, ya que redundo en beneficios al ejecutor al conocer a fondo el movimiento, operación y debilidades que poseen y que posteriormente podrán orientarlos a implementar las mejoras del caso y no únicamente limitarse a levantar observaciones de carácter contable y financiero y evitar una rotación excesiva de firmas auditoras para estos proyectos.

Ligado con el tema anterior la importancia de contar con firmas auditoras calificadas para cierto nivel de riesgo financiero, permitirá clasificarlas y seleccionarlas basados en las características de ejecución, el riesgo financiero y otros factores de cada proyecto.



INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Organismo Ejecutor FONDO DE INVERSIÓN SOCIAL – FIS REPÚBLICA DE GUATEMALA

Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

GUATEMALA, 14 DE SEPTIEMBRE DEL 2005

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

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

Instrucciones para completar el Memorando

Al completar este Memorando tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

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

☐ Muy Efectivo

☒ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

1. Análisis de problemas

Baja < ☐ ☐ ☒ ☐ → Alta ☐ N/A

Datos básicos del proyecto
Nombre del proyecto: “FIS PROYECTO PARA EL DESARROLLO DEL ORIENTE.”
Número del proyecto: GUD127
Número de Préstamo/CT: 1162/OC/GU
Nombre del Organismo Ejecutor: Fondo de Inversion Social
Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: Francisco José Monsanto Dardón
Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: Asesor Técnico a Cargo de Cooperación Internacional

3. MEMORANDO DEL EJECUTOR

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

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

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

COMPONENTE 1 –PRORIENTE. Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
1,025 PROYECTOS APROBADOS POR COMITÉ DE REVISION Y POR COMITÉ TECNICO FIS.	711 PROYECTOS APROBADOS POR LOS COMITES DE REVISION Y EL COMITÉ TECNICO FIS
NO MENOS DEL 80.0% DE LOS PROYECTOS EJECUTADOS SU PROCESO DE ADQUISICION FUE ADMINISTRADO POR LAS ADL-Y/O MUNIS	EL 79.75% DE PROYECTOS EJECUTADOS FUERON ADMINISTRADOS POR MUNICIPALIDADES O ASOCIACIONES DE DESARROLLO LOCALES, ADL.
MENOS DEL 50.0% DE LOS PROYECTOS EJECUTADOS FUERON	4.5% DE LOS PROCESOS FUERON ADQUIRIDOS POR MEDIO

ADQUIRIDOS POR CONTRATACION DIRECTA.	DE CONTRATACION DIRECTA
1,025 PROYECTOS EJECUTADOS CON EL COMPONENTE	711 PROYECTOS EJECUTADOS CON EL COMPONENTE
NO MENOS DEL 90.0% DE LOS PROYECTOS TERMINADOS CUM- PLEN CON LOS REQUI- SITOS DE SOSTENIBI- LIDAD Y CALIDAD AMBIENTAL SIMON.	91.40%

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):

➔ En todos los indicadores se cumplió con la meta, excepto en el número de proyectos debido al incremento de la magnitud de los mismos, i.e. más aulas, y a la inflación de costos

COMPONENTE 2 – MICROREGIONALIZACIÓN		Indicadores de producto
PLANEADO		LOGRADO
35 ADLS LEGALIZADAS Y CAPACITADAS, PARTICIPAN COORDINADAMENTE CON ODPS E INSTANCIAS DEL GOBIERNO CENTRAL EN PROCESOS DE GESTION DEL DESARROLLO COMUNITARIO.		35
40.0% DE MUJERES QUE PARTICIPAN EN PROCESOS DE AUTOGESTION DEL DESARROLLO LOCAL		40%
35 ODPS CONFORMADAS CAPACITADAS Y EQUIPADAS PARTICIPAN COORDINADAMENTE CON ADLS E INSTANCIAS DEL GOBIERNO CENTRAL EN PROCESOS DE GESTION DE DESARROLLO COMUNITARIO		35
35 COMITES DE REVISION CONFORMADOS Y CUMPLIENDO CON SUS FUNCIONES CON LA PARTICIPACION DE ADLS, ODPS E INSTANCIAS SECTORIALES DEL GOBIERNO CENTRAL		35

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):

➔ Todas las metas se cumplieron

COMPONENTE 3 – INVERSIONES SECTORIALES		Indicadores de producto
PLANEADO	LOGRADO	
44.85 MILLONES DE US\$ EN MONTO DE PROYECTOS TERMINADOS	59.78 Millones de US\$	
Porcentaje de FOCALIZACION de las Inversiones por Categoría de POBREZA MUNICIPAL: CATEGORÍA A Y B: 50.0 % MINIMO; CATEGORÍA C: 30.0 % MAXIMO; OTRAS CATEGORÍAS: 20.0 % MÁXIMO	Categoría A y B: 45.47 Categoría C: 29.87 Otras Categorías: 24.67	
MENOS DEL 30.0 % DE LOS PROYECTOS EJECUTADOS FUERON ADQUIRIDOS POR CONTRATACION DIRECTA	4.94	
NO MENOS DEL 30.0 % DE LAS MUJERES PARTICIPAN EN LAS EMPRESAS DEL FONDO DE INVERSION SOCIAL EFIS	40.90	
45.0 % DEL TOTAL DE LOS MONTOS INVERTIDOS BENEFICIAN A POBLACION MAYA	42.84	
NO MENOS DEL 90.0 % DE LOS PROYECTOS TERMINADOS CUMPLEN CON LOS REQUISITOS DE SOSTENIBILIDAD Y CALIDAD AMBIENTAL SIMON.	91.40	

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):

➔ 1. Se invirtió más por el aporte de contrapartida del GOG. 2. No se llegó a los porcentajes requeridos por categoría de pobreza municipal porque al interior de municipalidades con categoría de poca pobreza hay comunidades muy pobres y este proyecto tenía como característica favorecer a las comunidades. 3. Resultó muy satisfactorio rebasar la meta de género. 4. Igualmente con la sostenibilidad y calidad ambiental

(puede agregar nuevos espacios para otros componentes si es necesario)

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

- 1 Se ejecutaron un total de 3,330 proyectos en el área rural que satisfacen necesidades sociales básicas de la población pobre.
- 2 Se benefició en total a 4,682,231 usuarios de los proyectos
- 3 Se impulsó la organización y participación comunitaria en la gestión del desarrollo e inversión social en áreas rurales aisladas, tanto en las etapas de selección como de priorización y ejecución de proyectos, demostrando que es factible y aportando la experiencia lograda como

modelo para la descentralización que se concretó en la Ley de Consejos de Desarrollo.

- 4 Emplear técnicas proactivas de inclusión de mujeres; en cuanto a población indígena, aunque los indicadores reflejan que la meta era un poco mayor, lo cierto es que en el área rural la población indígena predomina aunque censalmente se le identifique diferente por razones de autodefensa contra la discriminación.
5. Impulsar el equipamiento y fortalecimiento de las Unidades Técnicas Municipales, UTM, posteriormente transformadas en Oficinas Municipales de Planificación, OMP, consolidando así la gestión técnica municipal con las comunidades.

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

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

OBJETIVO DE DESARROLLO Indicadores de Efecto (Propósito)		
PLANEADO	LOGRADO	
Componente 1. IMPULSAR Y FORTALECER PROCESOS SOSTENIBLES Y SUSTENTABLES DE INCLUSIÓN SOCIAL EN COMUNIDADES RURALES DE 35 MUNICIPIOS DE LOS 5 DEPTOS DEL ORIENTE DEL PAIS, PROPICIANDO LA APLICACIÓN DE METODOLOGIAS DE GESTION PARTICIPATIVA PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO Componente 2 IMPULSAR Y FORTALECER PROCESOS SOSTENIBLES Y SUSTENTABLES DE GESTION DEL DESARROLLO COMUNITARIO EN LAS MICRO-REGIONES ANTIGUAS Y NUEVAS ATENDIDAS POR EL PROGRAMA DE ORGANIZACIÓN COMUNITARIA Y DE CAPACITACION, POCC, A TRAVÉS DEL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL COMUNITARIO Y DE LA INVERSION EN PROYECTOS DE DESARROLLO. Componente 3 IMPULSAR Y FORTALECER PROCESOS DE INVERSION PARA EL MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA BÁSICA EN LOS SECTORES DE EDUCACION, SALUD, AGUA Y SANEAMIENTO E INFRAESTRUCTURA VIAL	Componente 1. Si se logró impulsar procesos sostenibles y sustentables de inclusión social por medio de: (a) trabajando conjuntamente con las municipalidades para identificar las comunidades con índices de exclusión más alta; (b) se capacitó y organizó en ADL con personalidad jurídica propia a las comunidades; (c) se utilizó una metodología de trabajo para potenciar y visibilizar la participación de mujeres y (d) y se articuló a las comunidades con sus municipalidades para la gestión permanente de la inversión social. Componente 2 Si se logró identificar conjuntos de comunidades en municipios vecinos para organizarlas (como mancomunidad de organizaciones locales) logrando atender así a microregiones rezagadas y fortaleciendo su capital social y humano. Componente 3. (Sólo componente 3) En el Componente 3, sectorial, los resultados de número de proyectos ejecutados por sector son los siguientes.	
	AGUA Y SANEAMIENTO	144
	EDUCACION	1,354
	INFRAESTRUCTURA VIAL (Caminos y Puentes, Centros de acopio)	161
	MEDIO AMBIENTE	2
	PROYECTOS PRODUCTIVOS	1
	SALUD Y NUTRICION	434
	Total general	2,096

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):

→ En este caso, no son metas cuantificadas sino objetivos de desarrollo.

3.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (*outcomes*) e impactos iniciales.

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

→ No se previó este análisis

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

→ El principal impacto esperado es que los pobres rurales hayan incrementado sus capitales social, humano y económico que sea el detonante de su incorporación a los procesos de inversión social pública, al desarrollo económico, y a la integración ciudadana

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

→ Que se de continuidad a las políticas de descentralización administrativa fortaleciendo la participación comunitaria tanto como la municipal.

Que los rectores de sector (ministerios) pongan en marcha vigorosas campañas de mejoramiento cualitativo de los servicios públicos.

Que se de inversión importante en el fortalecimiento de las organizaciones de campesinos pobres en el desarrollo de la agro exportación.

3.1.2.5. Pregunta piloto No.1 – (En construcción). ¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/ urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

→ NO. Precisamente el FIS tiene procedimientos destinados a impactar a los grupos vulnerables por pobreza, exclusión, género y etnia.

3.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (En construcción). ¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este proyecto en la población y/o en el medio ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

→ No, todo lo contrario.

3.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (En construcción). Seguramente los resultados del proyecto han contribuido al logro, o bien de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional vigente del país prestatario, o bien a los indicadores de la actual Estrategia de País del Banco. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de qué manera y en qué medida lo hace

→ La estrategia del Estado que este Proyecto contribuye a implementar es el mejoramiento de las condiciones de vida y acceso a recursos que deben tener las poblaciones pobres del área rural. Los indicadores macro reportan que el porcentaje absoluto de pobres rurales ha disminuido en los últimos cinco años, ello en términos de acceso a satisfactores sociales.

3.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (En construcción). ¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios

→ Sí, hubo cambio de gobierno dos veces, incidiendo en la calidad y en la celeridad de ejecución del Proyecto. Ello es casi inevitable.

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

→ No se utilizó

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

→ No aplica

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

☒ Muy Efectivo

☐ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

(Explique su calificación)

→ El FIS es la institución que tiene la tecnología más avanzada en la inversión social en el área rural y la está transfiriendo a comunidades, municipalidades, ministerios rectores de sector y otros fondos de inversión pública.

3.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

3.2.1. Medición del desempeño del proyecto

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

1. Análisis de problemas	Baja [] [] [] [] [X]' Alta [] N/A
2. Estrategia de intervención en respuesta al(los) problema(s) identificados	Baja [] [] [] [] [X]' Alta [] N/A
3. Identificación de efectos (outcomes) e impactos esperados	Baja [] [] [] [] [X]' Alta [] N/A
4. Identificación de productos (outputs) esperados	Baja [] [] [] [] [X]' Alta [] N/A
5. Indicadores de efectos (outcomes) esperados	Baja [] [] [] [X] []' Alta [] N/A
6. Indicadores de productos (outputs) esperados	Baja [] [] [] [X] []' Alta [] N/A
7. Línea de base de efectos (outcomes) esperados	Baja [] [] [] [] []' Alta [X] N/A
8. Línea de base de productos (outputs) esperados	Baja [] [] [] [X] []' Alta [] N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Baja [] [] [] [X] []' Alta [] N/A
10. Definición responsabilidades recolección información	Baja [] [] [] [X] []' Alta [] N/A
11. Plan para la implementación del proyecto	Baja [] [] [] [] [X]' Alta [] N/A
12. Plan de Adquisiciones (FIS opera a base de demanda)	Baja [] [] [] [] []' Alta [X] N/A

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

→ El 1, 2 y 3 tuvieron buen impacto. El 7 y 8 hace falta mejorarlos

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

→ Fue muy un tanto optimista esperar que las comunidades y las municipalidades pudieran administrar directamente los fondos para ejecutar los proyectos porque se requiere de etapas de capacitación y organización previas que incrementan considerablemente el tiempo y la complejidad de la ejecución de proyectos, pero ello se compensa por el valor agregado de empoderar a las comunidades y desarrollar a las municipalidades. Aunque en un alto porcentaje se realizó efectivamente, el proceso fue muy lento y se prestó a malos manejos que pueden corregirse con una administración compartida por el FIS y las comunidades y municipalidades en la administración financiera y la contratación de proyectos.

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

→Determinar la fuente, forma y el responsable de obtener las líneas de base. Hay indicadores de producción por etapas críticas en el procesamiento de los proyectos que deben mantenerse, como por ejemplo, el número de proyectos aprobados, iniciados, contratados y terminados. La evaluación de los grandes objetivos puede aproximarse más haciendo outputs intermedios

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

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

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

→Es necesario mejorar y sistematizar la recolección de datos de línea base.

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

→En la formulación del proyecto se realiza el censo de las necesidades. Se hace la planeación participativa y prioriza proyectos. La comunidad participa y aporta. Hace falta estadísticas sectoriales confiables.

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

→Comparar líneas de base con resultados una vez ejecutado el proyecto a uno, dos y tres años de uso

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

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

3.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

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

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

- El cambio de gobierno que afectó dos veces sustituyendo responsables del Proyecto
- No se tomó en cuenta el tiempo y costo adecuado de capacitar y organizar comunidades para contratar y administrar la ejecución de los proyectos

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

- Tecnología FIS de capacitación y organización comunitaria; Tecnología FIS de contratación de ejecutores (Registro, pliegos contractuales, etc.). Desarrollo concomitante de las unidades técnicas municipales, ahora oficinas municipales de planificación.

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

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

- Hubo un cambio de legislación que al principio confundió la estructura jurídica de las organizaciones comunitarias. .

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

- La tecnología FIS permitió de organizar y capacitar asociaciones de desarrollo con personalidad jurídica propia que abrió el camino y construyó un modelo de gestión descentralizada que luego fue muy útil para implementar la nueva legislación de descentralización, darle credibilidad y hacer fue un rápido cambio a las nuevas figuras jurídicas de organización local, COCODES y COMUDES.

3.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

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

→ El principal factor es la tecnología, normas y personal con experiencia que tiene el FIS que permitió adaptaciones y resolver problemas. Inventar una nueva estructura que funcione con la eficiencia y efectividad del FIS costaría dos o más años.

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

→ Un compromiso contractual de respetar personal técnico y gerencial aunque haya cambios de Gobierno. Procesos de inducción y capacitación para personal de nuevo ingreso.

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

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

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

(Explique su calificación)

→

3.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

3.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

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

Área Institucional / Organizacional	Si	No	N/A	Nivel		
				Nacional	Regional	Local
12. Marco legal y regulatorio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
14. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input 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 checked="" type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input 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"/>

15. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
16. Planeación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
17. Presupuestación / gestión financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
18. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
19. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
20. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
21. Adquisiciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
22. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Nota: Falta el nivel institucional (EL FIS) y se tomó como el nacional.

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

➔EL ESTADO TOMÓ LAS EXPERIENCIAS DEL FIS PARA DESARROLLAR SU ESTRATEGIA DE DESCENTRALIZACIÓN HACIA LAS COMUNIDADES Y MUNICIPALIDADES.

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

➔Se organizó una Gerencia Regional que luego se tomó como modelo para aplicarla al resto de regiones del país con una figura de “coordinador regional”. Se experimentó con los problemas y las buenas prácticas de la administración local de contrataciones y relaciones comunidades-municipalidades.

3.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

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

(Explique su calificación)

➔En un país multiétnico y con una gran desigualdad socio-económica, muchos pobres y pocos ricos, la intervención de este Proyecto permitió diseminar en la República la oportunidad y la efectiva participación de los pueblos y comunidades en el desarrollo nacional con equidad.

3.3.2. Sostenibilidad del proyecto

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

➔Los proyectos ejecutados deben tener una continuidad indefinida. Las organizaciones comunitarias, igualmente. El proceso de fortalecimiento municipal, lo mismo. La organización regionalizada del FIS y los procedimientos concomitantes deben continuar y mejorarse.

3.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad. En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del

financiamiento del Banco) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto y definidos en 3.3.2.1.

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

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

→ La sostenibilidad se ve afectada por el obligado juego político que tiene lugar a nivel municipal y que incide en la estabilidad de las organizaciones locales, comunitarias, y las Unidades de Técnicas Municipales, ahora OMP.

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

→ Que aunque imperfecta, existe legislación que facilita la intervención comunitaria y municipal en la inversión social y que el FIS, entidad autónoma, continúa impulsando estos objetivos sin descuidar en lo más mínimo la respuesta de satisfactores (proyectos) que reclama la situación de pobreza.

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

→ Como el FIS no es rector de sector, coordina con los ministerios respectivos para gastos de operación y mantenimiento de los proyectos, fortalece a los gobiernos municipales y desarrolla las organizaciones comunitarias para que se apropien de sus proyectos, logrando así garantizar la sostenibilidad del Proyecto y de los subproyectos.

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

→ Fortalecer al FIS para que sea el responsable último de la administración de los procesos de contratación y ejecución de proyectos. Solamente cuando una comunidad está satisfactoriamente organizada y la respectiva Municipalidad ha probado transparencia y capacidad, se les puede hacer socios del FIS para dicha administración. Así adquirirán experiencia en eficiencia, efectividad, transparencia y se garantizará que los beneficios lleguen a donde deben llegar, la población pobre.

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

→ Ya fueron mencionados

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

☒ Muy Probable (MP)

☐ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

(Explique su calificación)

→

3.4. DESEMPEÑO DEL BANCO

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

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

6. Flexibilidad del Banco para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del proyecto Baja ☐ ☐ ☐ ☒ Alta ☐ N/A

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

→ Debe haber seminarios participativos de evaluación, y no sólo visitas de supervisión. Falta contacto con técnicos.

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

→ Programar evaluaciones participativas cada 12 meses

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

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

(Explique su calificación)

→ Hubo continua supervisión y las adecuaciones requeridas por la naturaleza de la operación fueron satisfactoriamente resueltas. Los fondos fueron proveídos en tiempo.

3.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

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

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

☒ No ☐ Si

¿Para qué fecha está programada? **No aplica.**

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

¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post? **No aplica**

☐ Banco ☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado? **No aplica**

USD\$ ☐ 50 mil]

¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex **No aplica** post?

☐ Recursos de préstamo BID

☐ Recursos del Prestatario

☐ Otra Fuente

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál: **Sería muy conveniente que el Banco encontrara un donante para llevar a cabo una excelente evaluación Expost.**

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

→ El FIS tiene una excelente Unidad de Control, Seguimiento y Evaluación que ha realizado este tipo de evaluaciones. Requeriría apoyo en el diseño técnico y operativo.

3.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

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

→ Ha habido evolución en el sistema de procesamiento de la información de proyectos, en el manejo virtual de datos en las delegaciones del FIS.

Hace falta desarrollar un sistema georeferenciado de información para posicionar adecuadamente cada proyecto.

Anexos 1A y 1B
Financiamiento del Proyecto

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

Categorías de inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	Bid (1)	Prestatario (2)	Otras Fuentes (3)	Total (4)	Bid (5)	Prestatario (6)	Otras Fuentes (7)	Total (8)	Bid (9)	Prestatario (10)	Otras Fuentes (11)	Total (12)
Proriente	29.50	1.50	0.00	31.00	24.11	0.19	0.00	24.31	18.26%	87.10%	0.00%	105.37%
Microregional	15.00	0.00	0.00	15.00	14.23	0.00	0.00	14.23	5.15%	0.00%	0.00%	5.15%
Sectorial	44.37	0.48	0.00	44.85	50.99	3.62	0.00	54.61	-14.92%	-647.01%	0.00%	-661.93%
Administración	0.23	7.00	0.00	7.23	0.13	5.18	0.00	5.31	43.48%	26.07%	0.00%	69.55%
Gastos Financieros	0.90	1.02	0.00	1.92	0.54	1.02	0.00	1.56	40.00%	0.00%	0.00%	40.00%
Aporte Comunidad	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12.66	0.00	12.66	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL	90.00	10.00	0.00	100.00	90.00	22.66	0.00	112.66	91.97%	-533.84%	0.00%	-441.87%

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

Años	Original				Actual				Brecha
	Bid (1)	Prestatario (2)	Otros (3)	Tota (4)	Bid (5)	Prestatario (6)	Otros (7)	Total (8)	(9) = (8) - (4)
1. (2000)	5.63	0.63	0.00	6.25	1.49	0.31	0.00	1.81	-4.44
2. (2001)	28.13	3.13	0.00	31.25	27.48	5.77	0.00	33.25	2.00
3. (2002)	28.13	3.13	0.00	31.25	23.00	4.83	0.00	27.83	-3.42
4. (2003)	28.13	3.13	0.00	31.25	20.04	4.21	0.00	24.25	-7.00
5. (2004)	0.00	0.00	0.00	0.00	11.49	2.41	0.00	13.91	13.91
6. (2005)	0.00	0.00	0.00	0.00	6.50	1.36	0.00	7.86	7.86
TOTAL	90.00	10.00	0.00	100.00	90.00	18.91	0.00	108.91	8.91



FONDO DE INVERSIÓN SOCIAL



BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**ACTA DEL TALLER DE ANÁLISIS DEL INFORME DE TERMINACIÓN DEL
PRÉSTAMO BID 1162/OC/GU
"FIS PROYECTO PARA EL DESARROLLO DE ORIENTE"**

En la Sala de Sesiones de la sede del Fondo de Inversión Social (FIS), situada en la 2ª. Ave. 20-13, Zona 10, Ciudad de Guatemala, siendo las 10:00 horas del día 12 de octubre del año 2005, se reunieron las siguientes personas: Ingeniero Mario Estuardo Barrios Ralón, COF/CGU, de la Representación del Banco Interamericano de Desarrollo en Guatemala, y por parte del Fondo de Inversión Social, Doctor Francisco José Monsanto D., Asesor Técnico a cargo de Cooperación Internacional; Licenciado Neftalí Hernández Fajardo, Director General de Operaciones; Licenciado Jaime Reyes, Director de Finanzas; Ingeniero Byron Paul Tillmans, Gerente de UCOSE; Ing. Efraín Catalán Ejecutivo de Planificación; Licenciado Bernardo Juárez, Director del POCC; e Ingeniero Osmar Maldonado, Gerente a.i. de PRORIENTE; con el objeto de llevar a cabo el taller de análisis del Informe de Terminación, PCR, del "FIS PROYECTO PARA EL DESARROLLO DEL ORIENTE." Número del proyecto: GUD127 Número de Préstamo/CT: 1162/OC/GU, procediéndose de la siguiente forma:

PRIMERO: Se realizó el análisis de cada uno y todos los puntos contenidos en el "Memorando del Organismo Ejecutor, el FIS" en sus componentes: 3.1 Análisis de Resultados (Productos, efectos e impactos); 3.2. Análisis de la implementación; 3.3. Análisis de la sostenibilidad; 3.4. Desempeño del Banco; 3.5. Bases para la evaluación ex post; y 3.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones.

SEGUNDO: El Ingeniero Mario Estuardo Barrios Ralón, por el BID, y los asistentes por parte del FIS arriba mencionados estuvieron de acuerdo en que las respuestas contenidas en el Memorando del Organismo Ejecutor, el FIS, reflejan adecuadamente los resultados y calificación de desempeño del Proyecto, de la Unidad Ejecutora FIS y del BID, de lo cual dejan constancia en la presente Acta.

TERCERO: No habiendo nada más que hacer constar, se aprueba y firma la presente Acta en el mismo lugar y fecha, siendo las 12:00 horas con 30 minutos.

Ing. Mario Estuardo Barrios Ralón
COF/CGU, Representación BID

Dr. Francisco José Monsanto D.
Asesor Técnico a cargo de C. I.

Acta del Taller de Análisis del Informe de Terminación del Préstamo BID 1162/OC/GU, "FIS PROYECTO PARA EL DESARROLLO DE ORIENTE"