



## Project Completion Report



Desarrollo Comunitario Region Noreste I  
REPUBLICA DOMINICANA  
Project Number: DR0072  
Loan: 1124/OC-DR

Impreso en : 2006-04-10 17:36:29

PCR



# Table of Contents

<b>Información General</b>	1
1.1. Objetivo de Desarrollo	1
1.2. Datos Básicos	1
1.3. Resumen de Calificaciones	2
1.4. Cronología del Proyecto	3
1.5. Documentos de Referencia	4
<b>Memorando del Banco</b>	5
2.0 Presentación del Proyecto	5
2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)	7
2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	11
2.2. Análisis de la implementación	16
2.2.1. Medición del desempeño del proyecto	16
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	19
2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas	22
2.3. Análisis de Sostenibilidad	22
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	22
2.3.2. Sostenibilidad del proyecto	24
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	28
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	29
2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones	30
<b>Memorando del Ejecutor</b>	33
3.1. Memorando del Ejecutor	33
<b>Minutas del CRG</b>	34
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	34
<b>Anexos</b>	35
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	35
Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	36



## Table of Contents

Anexo 2 - Ultimo ISDP	37
Anexo 3 - Información del LMS	37
Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto	37
Anexo 5 - Anexo Documental	37



# Información General

## ■ ■ 1.1. Objetivo de Desarrollo

- 1. Lecciones aprendidas del ensayo del Nordeste usadas para articular viabilidad a escala nacional.

## ■ ■ 1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Desarrollo Comunitario Region Noreste I		
Número de Proyecto	DR0072	Modalidad	PESP
País	DR	Sector	IS
Fecha de Aprobación	1998-09-23	Fecha de Término	2005-05-04
Agencia(s) Ejecutora(s)	SECRETARIADO TECNICO DE LA PRESIDENCIA		
Monto del Préstamo/CT Original	\$8,960,000.00		
Monto del Préstamo/CT Actual	\$8,771,459.00		
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$188,541.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$10,000,000.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$10,000,000.00		



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
1124/OC-DR	\$8,960,000.00	\$188,541.13	\$8,771,458.87

## ■ ■ Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede	PETERSO
Nombre de los Especialistas en la Representación	ADALGISAA
Autor del Memorando del Banco	
Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor	Edwin Guzmán
Posición del autor del memorando del ejecutor	Coordinador Técnico del Programa

## ■ ■ 1.3. Resumen de Calificaciones

### ■ ■ 1.3.1. Calificaciones del PCR

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

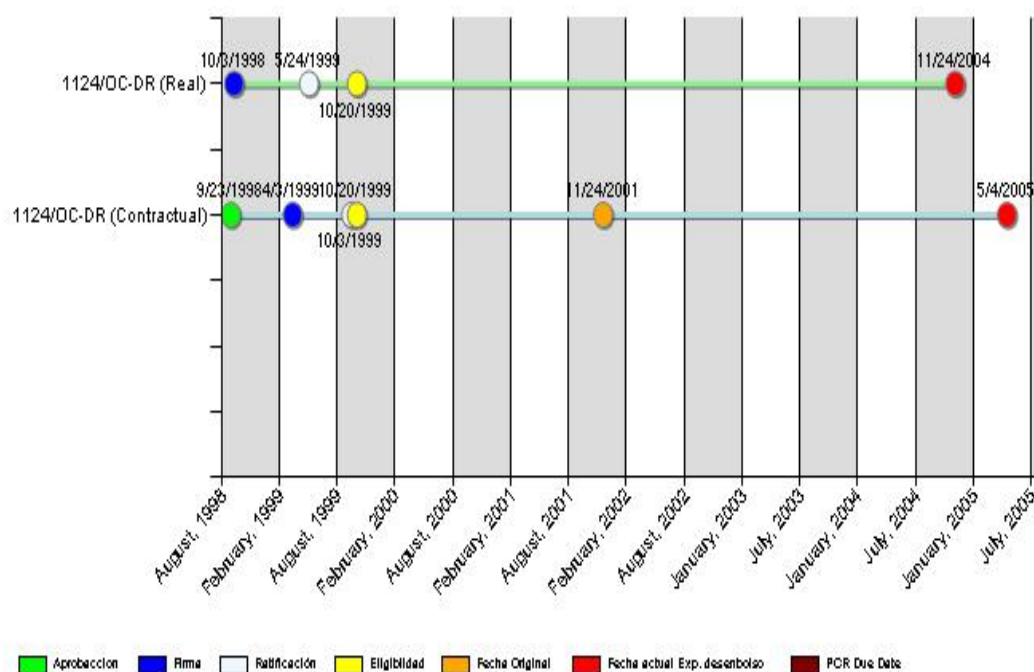


## 1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (PI , SU, OD)

2001 Jun.	2001 Dec.	2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2003 Dec.	2004 Jun.	2004 Dec.	2005 Jun.	2005 Dec.
S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
P	P	P	P	P	P	P	P	P	P

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

## 1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque) :

Fecha de Evaluación de Medio Término : 8/31/2001

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto : 11/23/2004



## ■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

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



# Memorando del Banco

## ■ ■ 2.0 Presentación del Proyecto

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

A. A finales de 1996 el Gobierno presentó su Plan Nacional de Desarrollo Social (PNDS). El enfoque central del PNDS fue descentralizar y democratizar los procesos de diálogo y toma de decisiones sobre políticas e inversiones sociales. Desde su publicación el Gobierno dió creciente reconocimiento a la participación comunitaria como el factor clave para la sustentabilidad de la entrega de programas de desarrollo social y de alivio a la pobreza. Para poner en marcha su plan, el Gobierno dió prioridad a la preparación de un Programa de Ensayo de Desarrollo Comunitario para la Gobernabilidad que abarcó las cinco provincias del Cibao Oriental (nordeste del país). El Gobierno quiso basar ese Programa en las lecciones aprendidas en diferentes experiencias de desarrollo comunitario del país, siendo el programa de desarrollo local de Salcedo el más importante. La relevancia de esa experiencia es que trató de establecer un modelo de desarrollo basado e tres importantes innovaciones para el país, a saber: (i) la creación de espacios de participación de la sociedad civil; (ii) la identificación de necesidades e inversiones sociales prioritarias en base al consenso; y (iii) la construcción de nuevas relaciones inter-institucionales para la implementación de pequeños proyectos de infraestructura económica y social. Como resultado de este enfoque, se inició un proceso de fortalecimiento de los roles y capacidades de los actores institucionales locales, tanto públicos como privados, de participar y dirigir el desarrollo económico y social a nivel local.

Como clara manifestación de su voluntad de reforma, el Gobierno solicitó al Banco un préstamo para definir un Programa de Ensayo de Desarrollo Comunitario para la Gobernabilidad. Las experiencias del mismo serían utilizadas como base para expandir este modelo de desarrollo comunitario participativo a todo el país. El objetivo general del Programa fue apoyar la definición del papel de los Consejos de Desarrollo Provincial (CDP) y de las Oficinas Provinciales de Planificación (OPP) en el desarrollo de las provincias, dentro del marco del proceso de descentralización. La operación estuvo diseñada para cubrir las cinco (5) provincias de la Región Nordeste y sus municipios, y financiar tres componentes interrelacionados, a decir: a) apoyar la introducción de ejercicios de planificación participativa a nivel provincial, b) financiar proyectos de infraestructura económica y social de índole provincial identificados por los ejercicios de planificación, y c) fortalecer a las instancias provinciales (CDP, OPP), incluyendo las Oficinas Provinciales de la Mujer (OPM), para mejorar su capacidad gerencial y promoción de procesos de desarrollo.

El primer componente se cumplió satisfactoriamente. Mediante el mismo se logró el diseño y la operatividad de un Modelo de Planificación Provincial, a través del cual más de 53,000 personas participaron en distintos talleres comunitarios y municipales para definir sus necesidades. El producto de este ejercicio fue un plan de inversión provincial (PIP) por cada una de las 5 provincias y un Manual Operativo que sirvió de guía al proceso.

El segundo componente se desarrolló satisfactoriamente. Todos los proyectos de obras de infraestructura se ejecutaron en acorde con los PIP. La asignación de los recursos en el ámbito municipal y provincial se realizó ex-ante basada en el mapa de pobreza existente en ese momento (elaborado en 1997). Se hizo necesario la definición de criterios de priorización y selección de proyectos y de su orden de ejecución, debido a los recursos limitados del Programa, en relación al volumen de la demanda comunitaria surgida en la planificación participativa (PP) y la política de





asegurar mínimamente un proyecto por sección/barrio. De los 378 proyectos inicialmente identificados en la planificación participativa, se logró financiar 174 a un costo promedio de US\$30,499. El número final de proyectos superó la meta original del Programa de 40 proyectos de tamaño promedio igual a US\$125,000, con un monto máximo individual de US\$250,000. El 92% de las inversiones se destinó a proyectos sociales (escuelas, agua potable, servicios de salud y saneamiento básico); un 5% a infraestructura económica (electrificación), y un 3% de libre disponibilidad (centros comunales y canchas deportivas). Del total desembolsado en inversiones ascendente a US\$5,306,751, el 29% se invirtió en la Provincia Duarte; 21% en María Trinidad Sánchez; 18% Salcedo; 13% Samaná y 19% Sánchez Ramírez. Estos porcentajes fueron consistentes con las metas originalmente estipuladas. El aporte de los ayuntamientos fue de 4.4% y de las comunidades de 9.7%.

El tercer componente consistió en tener una capacidad institucional de las OPP mejorada, la Oficina Provincial de la Mujer (OPM) de Salcedo fortalecida y la réplica de ésta última en las otras cuatro provincias. Las primeras dos se cumplieron satisfactoriamente. Las cinco (5) OPP fueron fortalecidas mediante una estrategia basada en 4 elementos: (a) la contratación de técnicos profesionales locales, (b) el esquema de aprender haciendo basado en un proceso continuo de asistencia técnica y capacitación coordinado por la UCP; (c) el equipamiento básico y, (d) la delegación paulatina de responsabilidades del ciclo de proyecto. Como resultado, las OPP estuvieron en capacidad de prestar servicios en las áreas de planificación participativa, formulación de proyectos, organización comunitaria, contabilidad y operaciones financieras y administración de programa y proyectos. La administración financiera de las cinco (5) OPP cumplió con éxito el manejo de US\$ 4.5 millones transferidos por la Unidad Coordinadora del Programa (UCP) con los procesos y procedimientos establecidos en el manual operativo y en particular en el manual de procedimientos administrativos financieros. Los resultados de auditorías externas son positivos. No obstante los avances logrados en el fortalecimiento institucional de las OPP, las mismas fueron sustituidas por oficinas regionales según el Decreto 685-00. Al final del Proyecto, sólo dos (2), Salcedo y María Trinidad Sánchez, funcionaban de manera independiente al Ejecutor, Oficina Nacional de Planificación (ONAPLAN). Con respecto a la OPM Salcedo, fue fortalecido el programa de micro crédito al consolidar las áreas administrativas, organizacional, financieras, contables y socio-económicas. El impacto del Programa fue por la vigencia de los manuales, reglamentos y políticas definidos en 2000-2001 mediante un programa de asistencia técnica y capacitación coordinado por la UCP. También el programa de micro crédito presentó mejoras, tales como: el incremento en el número de beneficiarias de 240 en 1999 a 283 en 2004 a pesar de la crisis económica local; y el incremento en la cartera de crédito de \$RD 1.2 millones en 1999 a \$RD 3,6 millones en 2004. Un cambio favorable fue la transformación del área de crédito a una cooperativa de ahorro y crédito, lo cual le ha permitido captar recursos de terceros para financiar su cartera de crédito de manera sostenible.

Dentro del tercer componente, el aspecto concerniente a la réplica del programa de micro crédito a las Oficinas provinciales de la Mujer (OPM) de las 4 provincias de Nordeste no se pudo realizar por falta de recursos y condiciones. Además de la falta de programación de recursos en el Programa para apoyar la replicabilidad de la experiencia de la OPM-Salcedo, no existía claridad al nivel de las OPM en cuanto a su rol como articulador del trabajo de otras instituciones públicas para implementar un enfoque de género o como proveedor de servicios tales como micro crédito y atención a la violencia intra familiar. El cambio de estatus de la OPM Salcedo, la cual dejó de pertenecer al ámbito público para constituirse en ONG hacia finales de 2000, también obstaculizó la estrategia de replicabilidad planificada de esta experiencia como modelo, por el mismo equipo técnico de Salcedo.

Como lecciones aprendidas de acuerdo al ciclo de proyectos, es importante destacar las siguientes:

1. Planificación Participativa (PP): (i) La PP es un mecanismo efectivo para identificar necesidades y programar recursos en forma transparente. Es replicable al nivel local si se toma en cuenta: (a) la disponibilidad de suficiente información local; (b) la política de 'aprender haciendo' para desarrollar capacidades; (c) el tiempo requerido para su realización, (d) la definición ex-ante de unas políticas de priorización, de asignación de recursos y de selección de proyectos para responder a la sobre demanda de recursos, (e) los fondos y personal necesarios para su realización, y (f) la necesidad de una mayor calidad de los perfiles de proyectos especialmente en cuanto a la estimación de costo real y factibilidad técnica- económica. (ii) La articulación de la PP a través de los Consejos Provinciales de Desarrollo, con las prioridades y políticas.



### 2. La Formulación de carpeta técnica de proyectos

(i) El proceso de aprendizaje y desarrollo de la capacidad técnica condujo a las OPP a asumir el trabajo de 'formulador' en vez de subcontratar a terceros lo que afectó su capacidad de gerenciar el desarrollo de la carpeta técnica y del ciclo de proyecto en general. (ii) El contenido y estructura de la carpeta técnica debe permitir el análisis de viabilidad financiera y la definición de una línea base para el seguimiento y evaluación ex-post de los proyectos de infraestructura, aspectos no contemplados al principio del proyecto. (iii) La falta de aplicación de planes anuales operativos (POA) dio como resultado la ausencia de una política única de formulación de carpetas técnicas, lo cual dificultó la medición del nivel de desempeño anual de cada OPP en relación a la implementación del ciclo de proyecto. (iv) La falta de una política institucional para la actualización periódica del sistema de costos de proyectos, reduce la efectividad del proceso de evaluación e incrementa la probabilidad de aprobar aumentos presupuestarios posteriores en los proyectos.

### 3. Inversión-Ejecución de Proyectos

(i) Inicialmente, la conformación de bancos de contratistas resultó de poca utilidad, al no normar la asignación de contratistas para la ejecución de los proyectos, a fin de evitar amplias discrecionalidades ejercidas por las Municipalidades y CDP, lo cual hace difícil el introducir mecanismos de control por parte de las OPP. (ii) La asignación directa de contratos de ejecución a los Ayuntamientos, no necesariamente fortalece sus capacidades técnicas cuando no se introducen cambios en los mecanismos de subcontratación de contratistas locales y del manejo de fondos para hacer los procesos municipales más efectivos y eficientes. (iii) La capacidad de ejecución de los proyectos por las OPP, ha sido afectada no sólo por el flujo irregular de recursos, debido a la lentitud del proceso gubernamental de reembolso del fondo rotatorio del programa, sino también por el nivel inadecuado de supervisión y capacidad gerencial de las OPP y de los contratistas mismos. (iv) La centralización de la supervisión de proyectos en las OPP mediante la contratación permanente de supervisores no ha sido el mecanismo más efectivo y eficiente. Esto así, al no haber asegurado un volumen adecuado de proyectos en ejecución y una adecuada capacidad gerencial para dar seguimiento a su desempeño, de manera que se hicieran cumplir los contratos de ejecución por los contratistas. (v) La falta de una normación inicial de aportes municipales aumentó la posibilidad de incumplimiento, al no abarcar aspectos tales como el aporte en efectivo y la programación de depósitos según el avance físico financiero de proyectos, que pueden facilitar una mejor programación en el uso de los recursos de los Ayuntamientos. (vi) La implementación de un mecanismo de aporte comunitario calculado sólo en base a su valor financiero, no sólo hace necesario que se implemente un sistema de control extenso por proyecto que requiere tiempo, sino también no permite valorar la calidad o producto de este aporte. (vi) La contraloría social ejercida por las comunidades beneficiarias, se ha centrado en el aporte voluntario de mano de obra comunitario. Esto, a costo del desarrollo de otros aspectos relacionados con la participación en la definición, supervisión, ejecución y operación de las obras. (vii) La puesta en marcha de un plan de capacitación comunitaria sin asegurarse primero de la fecha de arranque de cada proyecto, y la puesta en marcha de un sistema de coordinación entre las OPP y ONG ha resultado en que mucha capacitación ha sido inoportuna y consecuentemente menos efectiva. (ix) La falta de diferenciación entre los procesos de capacitación y de acompañamiento de comités comunitarios, en los términos de referencia de servicios contratados a las ONG, resultó en una confusión entre las OPP y ONG en cuanto a quien debería acompañar a los comités para consolidar su actuación. (x) La implementación de un programa de capacitación comunitaria requiere de la contratación de ONG según su especialización, experiencia y necesidades específicas del programa, y no tratar de crear consorcios locales y aprovechar unas supuestas ventajas comparativas de ONG vis a vis otras instancias.

### 4. Aspectos Administrativos

(i) La instalación del Sistema de Información Gerencial (SIGE) fue una herramienta muy beneficiosa y determinante en la medición del desempeño administrativo y financiero del Programa. (ii) El compromiso de aportes de contrapartida de los Ayuntamientos, debe ser aprobado por las Salas Capitulares respectivas, y se debe tener un mecanismo que certifique su inclusión, como compromiso financiero, en el presupuesto municipal de cada año correspondiente. Esto así, ya que si bien el Programa firmó convenios con los síndicos, algunas Salas Capitulares alegaron no estar informadas de esos compromisos.



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

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

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

###### ■ 1. Modelo de planificación provincial diseñado y operativo

###### **Planificado**

- 1.1 Un manual operativo para los procesos de planificación en uso a partir del mes 2 de ejecución.
- 1.2 En cinco provincias del Nordeste, los CDP toman decisiones sobre las prioridades de inversión provincial a partir del segundo trimestre de ejecución.

###### **Logrado**

El Manual operativo se aplicó al proceso de planificación. El mismo se mantuvo actualizado con la realización de múltiples talleres para evaluar el proceso en forma participativa. Para mantener la vigencia del proceso se constituyeron espacios permanentes de comunicación con los equipos técnicos del Programa.

###### **Análisis**

Este componente cumplió con sus metas. El Manual Operativo, herramienta de continua consulta y actualización, constituyó una importante base para que en las cinco provincias del Nordeste, los CDP tomaran decisiones sobre las prioridades de inversión provincial a partir del segundo trimestre de ejecución tal y como se previó. Esto demostró que con reglas claras y transparentes es posible llegar a los grupos de mayor necesidad y contribuir al desarrollo local.

###### ■ 2 capacidad institucional de las OPP mejorada

###### **Planificado**

- 2.1 Las Oficinas de Desarrollo Provinciales (OPP) realizan evaluaciones sobre la viabilidad de proyectos y su impacto ambiental, de acuerdo al Manual Operativo del Programa a partir del 2do. mes de operación.
- 2.2 Las OPP realizan operaciones financieras en tiempo y forma de manera transparente a partir de 2do. mes de ejecución.

###### **Logrado**

Las cinco OPP recibieron asistencia técnica continua en formulación de proyectos, contabilidad, administración, gerencia, liderazgo programación, género y sistema gerencial. En consecuencia, evaluaron la viabilidad de los proyectos, supervisaron las obras, asistieron a las comunidades y realizaron las operaciones financieras. Actualmente las OPP no están en funcionamiento como entes dependientes de ONAPLAN al ser sustituidas por oficinas regionales, según Decreto 685-00. Una de las motivaciones para el cierre de las OPP por el anterior Gobierno fue el fortalecer a los ayuntamientos por ser las entidades públicas más cercanas a la población, las de mayor conocimiento y sensibilidad de sus necesidades. Como instrumento se crearon también los consejos municipales de desarrollo como entidades consultivas y de apoyo a los ayuntamientos de manera temporal, hasta que los ayuntamientos lograsen su autosuficiencia financiera y operativa. En adición se agrega, la carencia de recursos presupuestarios para que las OPP operasen en todo el territorio nacional. No obstante, en la actualidad dos (2) de estas oficinas de manera independiente, reciben el apoyo de los ayuntamientos y/o iniciativas de organismos nacionales e internacionales. Específicamente, en la Provincia María Trinidad Sánchez (MTS), con apoyo de los



ayuntamientos fue creada la oficina intermunicipal. En Salcedo, la OPP es la Oficina Técnica Provincial con personería jurídica, de carácter mixto y sin fines de lucro. Opera con apoyo de los ayuntamientos de esa Provincia y de organismos nacionales e internacionales. En los 2 casos se ejecutan acciones para dar sostenibilidad al Programa utilizando la metodología participativa diseñada bajo el mismo y el sistema de información gerencial. La oficina de MTS ha conformado un fondo mixto intermunicipal para continuar atendiendo las necesidades de las comunidades de esa Provincia. Se pretende que ese fondo crezca con aportes adicionales de instituciones privadas e internacionales que puedan aportar al desarrollo de la Provincia. En cuanto a las tres (3) OPP restantes, Sánchez Ramírez, Duarte y Samaná, fueron cerradas al final del Programa, para dar paso a la nueva regionalización que marcó el Decreto 685-00.

### Análisis

Este componente ha sido cumplido satisfactoriamente durante el período de ejecución, independientemente de que en la actualidad no son parte de la estructura del órgano executor (ONAPLAN). Las cinco OPP fueron fortalecidas mediante una estrategia basada en 4 elementos: (a) la contratación de técnicos profesionales locales, (b) el esquema de aprender haciendo basado en un proceso continuo de asistencia técnica y capacitación coordinado por la UCP, (c) el equipamiento básico, y (d) la delegación paulatina de responsabilidades del ciclo de proyecto.

Como resultado, las OPP estuvieron en capacidad de prestar servicios en las áreas de planificación participativa, formulación de proyectos, organización comunitaria, contabilidad y operaciones financieras y administración de programa y proyectos.

La administración financiera de las cinco OPP ha cumplido con éxito el manejo de US\$ 4.5 millones transferidos por la Unidad Coordinadora del Programa (UCP) con los procesos y procedimientos establecidos en el manual operativo y en particular en el manual de procedimientos administrativos financieros. Los resultados de auditorías externas son positivos.

Actualmente, parte de los recursos humanos y las herramientas elaboradas por el Programa son utilizados en el Proyecto para Pequeños Productores de la Región Sureste (PROPESUR), financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), además de las Oficinas Técnica de Salcedo y María Trinidad Sanchez.



### 3. Oficina de la Mujer Fortalecida

#### Planificado

3.1 30% de incremento en mujeres beneficiadas con proyectos manejados por las OPM, al final del proyecto.

#### Logrado

En primer lugar se estimó fortalecer la OPM de Salcedo, creada en 1994. Esto fue logrado, al consolidar las áreas administrativas, organizacional, financieras, contables y socio-económicas. El impacto del Programa fue por la vigencia de los manuales, reglamentos y políticas definidos en 2000-2001 mediante un programa de asistencia técnica y capacitación coordinado por la UCP. También el programa de micro crédito presentó mejorías, tales como: el incremento en el número de beneficiarias de 240 en 1999 a 283 en 2004 a pesar de la crisis económica local y el incremento en la cartera de crédito de \$RD 1.2 millones en 1999 a \$RD 3,6 millones en 2004. Un cambio favorable fue la transformación del área de crédito a una cooperativa de ahorro y crédito, lo cual le ha permitido captar recursos de terceros para financiar su cartera de crédito de manera sostenible. La OPM recibió asistencia técnica y capacitación en administración, finanzas y género. En segundo lugar, se programó la réplica de los servicios prestados por la OPM Salcedo en las 4 provincias restantes del Programa. Para tal fin se previó financiar cursos de capacitación. No fue posible la réplica de la experiencia de la OPM de la Provincia de Salcedo a las demás oficinas de la mujer en las 4 provincias restantes, las cuales dependen de la Secretaría de Estado de la Mujer. En el caso de Salcedo, la OPM es una entidad con personería jurídica, de carácter mixto y sin fines de lucro. Dado lo anterior, sólo se logró que el incremento de mujeres beneficiadas con programas de la OPM de Salcedo fuese de un 18%. Para el conjunto de las cinco (5) provincias se estimó un 30%.



### Análisis

Dentro del tercer componente, el aspecto concerniente a la réplica del programa de micro crédito a las Oficinas provinciales de la Mujer (OPM) de las 4 provincias de Nordeste no se pudo realizar por falta de recursos y condiciones. Además de la falta de programación de recursos en el Programa para apoyar la replicabilidad de la experiencia de la OPM-Salcedo, no existía claridad al nivel de las OPM en cuanto a su rol como articulador del trabajo de otras instituciones públicas para implementar un enfoque de género o como proveedor de servicios como micro crédito y atención a la violencia intra familiar. En adición, a pesar de los talleres a las OPM, las mismas no evidenciaron conocimiento y/o interés en el tema. El cambio de estatus de la OPM Salcedo, la cual dejó de pertenecer al ámbito público para constituirse en ONG hacia finales de 2000, también obstaculizó la estrategia de replicabilidad planificada de esta experiencia como modelo, por el mismo equipo técnico de Salcedo. Con respecto al incremento de mujeres beneficiadas, a pesar de no haberse logrado un incremento del 30% por las cinco oficinas, lo logrado sólo por una de ellas, la OPM de Salcedo (18%), se considera satisfactorio. En adición, este componente tuvo un logro no previsto el cual consiste en la separación de los servicios financieros de los sociales de la OPM de Salcedo, mediante la formación de una cooperativa de ahorro y crédito con personería jurídica (Cooperativa Hermanas Mirabal), lo cual ha contribuido a la sostenibilidad del servicio crediticio a las mujeres. Es importante destacar que las cuatro (4) oficinas restantes, dependientes de la Secretaría de Estado de la Mujer, no ofrecían servicios crediticios sino otros como capacitación en costura, estética y sensibilización en género, salud, violencia intrafamiliar, familia y otros temas de interés social. En algunas el trabajo del personal era voluntario y en otras las remuneraciones provenían del gobiernos u otras entidades no gubernamentales e internacionales. El convertirse en unidades de financiamiento significaría una transformación considerable lo cual requería de no sólo capacitación, sino de recursos humanos y financieros sustanciales, lo cual no estaba previsto en el Programa. No obstante, mediante la contratación de consultoras especializadas en el tema, se lograron desarrollar las siguientes actividades de capacitación, difusión y estudio:

- Participación democrática de la mujer en la República Dominicana: asistieron 100 personas de las cuales 62 eran mujeres. La calidad de las personas asistentes era de gobernadores, legisladores, síndicos, dirigentes de partidos y funcionarios.
- Taller sobre jurisprudencia para la igualdad en la Facultad de Derecho, Universidad Católica Nordestana. Asistieron 88 personas de las cuales 58 eran mujeres.
- Taller regional de participación política partidaria. Asistieron 30 personas de las cuales 12 eran mujeres. La calidad de las personas asistentes era de gobernadores, legisladores, síndicos, dirigentes de partidos y funcionarios.
- Tres talleres de género sectoriales en las provincias del Nordeste. Asistieron autoridades y funcionarios públicos, ayuntamiento y ONGS.
- Estudio regional sobre situación de la mujer a nivel social y política en el Nordeste.
- Difusión de datos básicos de la situación de la mujer en la región a través de los medios de comunicación de masas.
- Taller de réplica de la experiencia de la oficina de la mujer de Salcedo. Asistieron 29 personas de las OPP, OPM de las cuales 17 eran mujeres.
- Dos talleres sobre análisis de género en el diseño de programas y proyectos. Asistieron un total de 60 personas de las cuales 24 eran mujeres. Los participantes provenían de las cinco OPP

### 4 Proyectos Socioeconómicos diseñados y operativos

#### Planificado

1.1 Al menos 40 proyectos de infraestructura social y económica operativos al final del proyecto.

#### Logrado

Originalmente se estimaron 40 proyectos al final del Programa. Este número se basó en un promedio de obras de tamaño grande, lo cual fue reprogramado al inicio, de acuerdo a las necesidades de las comunidades identificadas en los ejercicios de planificación. Se ejecutaron 174 proyectos. De éstos, 59 son escuelas con 2 aulas en promedio que beneficiaron a 3,540 estudiantes y un centro educativo para la mujer que atendió a cerca de 300 mujeres y ofrecía otros servicios a una comunidad de 10,000 personas ; 44 acueductos comunitarios que llevaron agua a más de 70,000 personas; 8 proyectos de electrificación que



beneficiaron a 9,600 personas dentro de 200 familias; 6 clínicas rurales y un consultorio médico que dieron servicios a 24,500 personas; 6 centros comunales que beneficiaron a 3,600 personas; 9 proyectos de pisos de viviendas para 800 familias y 4,800 beneficiarios directos; 18 proyectos de letrización con unas 1100 letrinas que beneficiaron a 7,000 personas; 18 proyectos de mejoramiento de aceras, contenes y entorno físico para 21,600 personas; 2 puentes peatonales que permitieron la comunicación de comunidades em donde se concentraba alrededor de 20,000 personas; una cancha deportiva y un play de baseball para 300 familias cada uno. El monto total destinado a inversiones ascendió a US\$5.306.751. Con recursos del financiamiento se desembolsó la suma de US\$4.563.644 y de contrapartida US\$743,107. De este último monto, el aporte de los ayuntamientos fue de US\$231.440(4.4%) y las comunidades de US\$511.667 (9.7%). El 92% de las inversiones se destinó a proyectos sociales (escuelas, agua potable, servicios de salud y saneamiento básico); un 5% a infraestructura económica (electrificación), y un 3% de libre disponibilidad. Del total desembolsado, el 29% (US\$1.538.958), se invirtió en la Provincia Duarte; 21% (US\$1.114.418) en María Trinidad Sánchez; 18% (US\$955.215) Salcedo; 13% (US\$689.878) Samaná y 19% (US\$1.008.282) en Sánchez Ramírez. Este resultado es consistente con la proyección originalmente estipulada por provincia.

### Análisis

Este componente fue desarrollado muy satisfactoriamente, debido a que los proyectos financiados fueron del tamaño adecuado a las necesidades de las comunidades, pudiéndose ejecutar un número superior al estimado. Los proyectos fueron el resultado de una amplia consulta bajo un mecanismo altamente participativo de los diversos actores de las provincias (comunidades, ONG, empresarios, ayuntamientos, congresistas, sectoriales, etc.). Con respecto a la contrapartida, ha pesar de la devaluación de la moneda y la crisis financiera del 2003, los aportes de los ayuntamiento y de las comunidades fueron satisfactorios.

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

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

#### ■ ■ 2.1.2 Objetivos de desarrollo

- |  |  |
|--|--|
| <p>■ 1. Lecciones aprendidas del ensayo del Nordeste usadas para articular viabilidad a escala nacional.</p> | <p>1.1 Al menos 5 mejoras prácticas identificadas al final del proyecto.<br/>1.2 Un foro para examinar viabilidad nacional de las mejores prácticas organizado.<br/>1.3 Un plan conteniendo clara definición de roles de los actores presentados por el gobierno dominicano al final del proyecto.</p> |
|--|--|

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

- A.** 2.1.2.1.1. Al final del período se pueden identificar las siguientes cinco mejores prácticas:
- (i) Dos oficinas provinciales de planificación operando de manera sostenible en las provincias de María Trinidad Sánchez (Nagua) y Salcedo con personal del Programa debidamente entrenado y capacitado para manejar recursos de una manera eficaz y transparente.
  - (ii) Una cooperativa de ahorro y crédito en operación dando servicios financieros a mujeres en la Provincia Salcedo de manera más completa al incluir el ahorro, superando la meta original, de sólo fortalecer el aspecto crediticio, y logrando la separación de los servicios de índole social para una atención más especializada a las beneficiarias.
  - (iii) Un fondo mixto en operación para el desarrollo local con aportes de ayuntamientos y otros actores locales en funcionamiento en la Provincia de María Trinidad Sánchez.





(iv) Los comités comunitarios para la administración de los acueductos rurales construidos por el Programa se unen para formar una asociación con la finalidad de hacer sostenible el mantenimiento de estas estructuras.

(v) Recursos humanos entrenados bajo el Programa son reclutados por el Gobierno para; (a) llevar a cabo las encuestas a nivel regional para la puesta en marcha del Sistema Unico de Selección de Beneficiarios (SIUBEN); (b) dirigir la Oficina Regional del Nordeste que se encarga del seguimiento a dicho Sistema; (c) asesorar el Gabinete Social, y (d) dirigir el Proyecto para Pequeños Productores de la Región Suroeste (PROPEUR), este último con financiamiento del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, FIDA.

2.1.2.1.2. Foro para examinar la viabilidad de las mejores prácticas realizado con una amplia participación de oficinas centrales del Gobierno, los ayuntamientos y actores claves de las comunidades beneficiadas.

2.1.2.1.3 Plan conteniendo clara definición de los actores presentados por el Gobierno, elaborado mediante el Decreto 685-00, el cual tiene como finalidad descentralizar el Gobierno Central, agregando los consejos regionales y municipales, entre otros.

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

A. (i) La planificación participativa (PP) basada en Guías y Manuales elaborados por el Programa fue una pieza importante ya que generó una gran confianza entre todos los actores, principalmente las comunidades.

(ii) La PP permitió la identificación de los proyectos prioritarios para las comunidades que superaron las expectativas del Programa. Además, este hecho contribuyó a que no hubiese efectos negativos para el Proyecto, de la campaña electoral llevada a cabo en el período de inicio del mismo. Dicho proceso contó con la participación de más de 50 mil personas de las cinco provincias.

(iii) Gracias a la PP se cumplió con el propósito de elaborar 23 planes de inversión municipal (PIM). Para definir los PIM, se realizaron todos los procesos de consulta a nivel de las asambleas de paraje, barrio, sección y municipal. No obstante, la institucionalización del proceso de PP no se plasmó al nivel municipal debido a: (a) la modalidad de ejecución a través de las OPP que no condujo al fortalecimiento de las capacidades de los Ayuntamientos y, (b) la falta de espacios permanentes de participación al nivel municipal para dar seguimiento a los planes municipales.

(iv) El análisis de los resultados de la PP muestra que se cumplió con el propósito de elaborar 5 planes de inversión provincial (PIP), los cuales representaron la suma de los proyectos identificados en las respectivas asambleas municipales y los respectivos planes de inversión municipal. Para definir los PIP, los Consejos de Desarrollo Provinciales (CDP), ratificaron las propuestas de PIP definidas sobre la base de los planes de inversión municipal. Dichas propuestas fueron presentadas primero por las OPP a los Comités de coordinación ampliada de los Consejos que habían sido convocadas según las normas preestablecidas. En estos Comités participaron todos los síndicos y los delegados de las asambleas municipales. Posteriormente, las propuestas de PIP fueron presentadas a una asamblea provincial de CDP para su ratificación. Se cumplieron todos los procesos establecidos en el manual operativo del Programa y es importante destacar que las decisiones tomadas al nivel municipal fueron respetadas por los CDP. No se conoce de un caso donde la selección de proyectos haya sido modificada. No obstante, y a pesar de la involucración de sectoriales como Salud y Educación, la articulación de la PP a través de los Consejos Provinciales de Desarrollo, con las prioridades y políticas sectoriales a nivel provincial y regional no fue efectiva por carecer de una definición ex-ante de los procesos y procedimientos a seguir.

(v) Con toda la infraestructura creada se beneficiaron más de 140,000 personas de un total de 174 obras, logrando mejorar la calidad de vida al tener acceso a agua, servicios de salud, energía eléctrica y el saneamiento del hábitat.

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

A. 1. Las Guías, manuales y sistemas utilizados en: la planificación participativa, formulación de proyectos, procedimientos administrativo y financieros y la supervisión de obras, son utilizados para la ejecución de programas similares en otras regiones del país.



2. La Oficina Nacional de Planificación (ONAPLAN) toma en cuenta el proceso de planificación participativa, formulación de proyectos y ejecución de las inversiones del Programa para llevar a cabo la programación de la inversión pública nacional, de manera que esté relacionada con las necesidades y capacidades locales. Esto contribuiría con la sostenibilidad de un Sistema Nacional de Inversión Pública (SINIP) descentralizado a nivel territorial, y a la formalización del Banco de Proyectos de Inversión Pública (BAPIP).
3. ONAPLAN desarrolla capacidades para manejar en forma comprensiva el ciclo de formulación, implantación y evaluación de las políticas públicas para regular las inversiones pública pro-pobres.
4. La realización de un Foro más amplio para discutir las experiencias entre proyectos y donantes impulsado por ONAPLAN en el 2006, contribuirá a la identificación de elementos para impulsar la descentralización y permitirá una mayor difusión de los logros del proyecto.
5. La elaboración por ONAPLAN del libro con las experiencias de desarrollo local, incluyendo las del Nordeste, contribuirá a reforzar el apoyo de los actores al impulso de la descentralización.
6. Creación de nuevos programas de crédito para mujeres en la Región Nordeste a través instituciones con experiencia en servicios a la mujer, con la asesoría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito gestionada bajo el Programa.
7. Se realizan mayores inversiones locales en proyectos sociales utilizando la metodología del Programa de coestión del gobierno central, legisladores, gobiernos municipales y la comunidad organizada.
8. Descentralización es impulsada por un marco legal que promueve la especialización de fondos y la coordinación de los espacios locales.
9. La existencia de los servicios de agua, educación, energía eléctrica, mejoramiento de pisos de vivienda y saneamiento ambiental contribuirá a mejorar la calidad de vida de las familias beneficiadas y disminuir la propensión de enfermedades.
10. La articulación de grupos sociales beneficiarios del Proyecto mediante el ensayo de una cooperativa de servicios públicos para agua potable, contribuirá a la sostenibilidad de los acueductos comunitarios y por consiguiente del suministro de agua.

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

- A.** Las condiciones para lograr el propósito del proyecto, referente a que las lecciones aprendidas del ensayo provincial de la Región Nordeste sean utilizadas para articular la viabilidad a escala nacional son:

Acciones puntuales del Gobierno para llevar a cabo el proceso de descentralización, tales como:

- (i) Impulso al marco jurídico requerido para la descentralización, consensuado por los diversos actores involucrados y debidamente aprobado por los poderes correspondientes del Estado.
- (ii) Recursos del presupuesto nacional para sostener la estructura requerida.

Actualmente existen legislaciones dispersas, incluyendo decretos, que requieren de una revisión profunda para su actualización y puesta en vigencia, con la finalidad de que las estructuras para un proceso de descentralización sean viables. A la vez, el mantenimiento de la estructura para la descentralización requiere de fondos para su sostenibilidad.

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

- A.** La ejecución del Programa no presentó inequidades. El Programa aplicó un método de asignación ex-ante a nivel de provincia y de los municipios basado en el trabajo desarrollado por ONAPLAN en 1997 acerca de la focalización de la pobreza en la República Dominicana. El estudio de ONAPLAN toma como parámetro el nivel de carencia de los servicios básicos y los niveles de ingresos. Es de notar que la asignación de recursos a nivel provincial se basaba en el nivel de pobreza y asumía implícitamente una capacidad igual para ejecutar el programa de inversión a nivel municipal. La fórmula aplicada por el Programa fue asignar un monto doble a los hogares extremadamente pobres con relación a los pobres, haciendo una distribución provincial proporcional a la cantidad total de pobres. Las asignaciones se calcularon asegurando la cobertura total del territorio de cada provincia.

La focalización de recursos al interior de cada municipio no se ha hecho explícitamente sobre la base de criterios de pobreza sino a criterios de priorización y selección de proyectos definidos en la





marcha. La focalización y asignación de recursos al interior de los municipios han sido definidas en base a tres procesos inter-relacionados: (a) la priorización de proyectos en cada municipio, (b) la asignación de recursos según tipo de proyecto hecho en acorde con lo definido en el Contrato del Préstamo entre el Gobierno de la República Dominicana y el Banco, y (c) la disponibilidad de recursos vis a vis el volumen de proyectos. La aplicación de estos tres procesos resultó en la selección final de proyectos.

No se previó originalmente en el Programa una política de priorización de proyectos. Sin embargo, el alto número de perfiles de proyectos surgidos del proceso de PP vis a vis la oferta limitada de recursos por el programa, hizo necesario la definición de unos criterios para asegurar la selección final de proyectos, en una manera no discrecional y transparente. La Unidad Coordinadora del Programa (UCP) definió los siguientes 5 criterios de priorización de proyectos, cada uno con una escala de puntaje:

- (1) El costo por beneficiario. Se daba mayor puntaje a los proyectos con menos costo por beneficiario.
- (2) El nivel potencial de participación comunitaria. La preponderancia era hacia proyectos donde la demanda de mano de obra no calificada era mayor como, por ejemplo, proyectos de acueductos versus proyectos eléctricos.
- (3) El nivel de Sinergia. Se analizaba el nivel de sinergia de un proyecto con otros en la comunidad como en el caso de proyectos de canchas y de escuelas.
- (4) El número de beneficiarios directos.
- (5) La prioridad asignada a las 5 ideas de proyectos definidos en las asambleas seccionales.

Se considera acertada la exclusión de criterios explícitos de priorización hacia los más pobres por tres razones: (1) la dificultad de contar con los datos de ingresos a nivel de paraje y barrio, (2) los tipos de proyectos seleccionados por las comunidades son predominantemente escuelas, saneamiento básico y agua potable que responden más que nada a las necesidades de los sectores más pobres, y (3) la política de asignación de recursos sobre la base de la distribución poblacional en efecto dio como resultado mayores recursos asignados a las zonas rurales.

La mayoría de los beneficiarios de los proyectos eran obreros, amas de casa, sub-empleados, pequeños agricultores, etc., muchos de los cuales pertenecen al estrato de extrema pobreza. El elevado nivel de participación comunitaria también aseguró que las ideas de proyectos se enfocaran en la superación de los problemas de los más necesitados.

Los aportes municipales y de las comunidades se aplicaron en base a lo estipulado por el Programa (5-10%, respectivamente) y de acuerdo al costo de cada proyecto en particular. Dichos proyectos beneficiaron tanto a hombres como a mujeres, y a la familia en general, y fueron identificados mediante un proceso participativo con el apoyo de 53,000 personas. Los 174 proyectos terminados fueron identificados como prioridad por las comunidades.

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

- A.** No se observaron efectos adversos en la población en general y/o en el medio ambiente. El principal problema ambiental identificado fue el mal manejo de los desechos sólidos de las escuelas, sobre todo los producidos como consecuencia del desayuno escolar, para lo cual se dieron recomendaciones generales, tales como la organización de los residuos en fundas para que fuesen depositarlas en los lugares estipulados. En este sentido, debe ser responsabilidad de las municipalidades y las sectoriales el vigilar y atender los posibles casos que pudiesen presentarse en el futuro, en coordinación con los comités de mantenimiento que se crearon alrededor de los proyectos.

Para el seguimiento de los aspectos ambientales, el Programa aplicó una ficha durante la formulación del estudio de factibilidad del proyecto (elaboración de la carpeta técnica). Se identificaron criterios mínimos de factibilidad ambiental. Específicamente, se debía destacar la manera en que el proyecto incidía en su entorno antes, durante y después de la ejecución del mismo. El formulador visitaba el lugar en donde se planeaba realizar el proyecto y revisaba los



posibles factores que podrían afectar al entorno. Evaluando el impacto de los daños, se decidía sobre su viabilidad o se proponían soluciones mitigadoras.

Los siguientes criterios eran incluidos en la ficha de aspectos ambientales:

1. Problemas de ruidos y malos olores pueden afectar el proyecto
2. Vertedero de basura cercanos al proyecto
3. Disponibilidad para captación de agua, diseño y formas de conexión contempladas
4. Se mantienen un suficiente caudal aguas abajo de la toma de agua.
5. Cercanía de Pozos y otras fuentes de agua.
6. Disponibilidad de letrinas diseñadas para el tipo y nivel de demanda y verificado el nivel freático
7. Manejo, distribución y disposición de las aguas pluviales con sus formas de conexión y diseño previstas
8. Tratamiento y disposición de aguas residuales y disposición de excretas con formas de conexión y diseño previstas
9. El proyecto incide en el manejo del suelo, cubierta vegetal, desechos sólidos (basura) y sustancias peligrosas.
10. Disponibilidad para el manejo adecuado del proyecto contra inundaciones
11. Medidas mitigadoras previstas para sostenibilidad y que no afecten negativamente el entorno

12. Estrategias previstas para sensibilizar y promover acciones de educación ambiental para los beneficiarios.

Para el mantenimiento de las obras se formaron los comités de mantenimiento, con un número promedio de miembros en cada comité de entre 6–8 personas, elegidos por las comunidades en un taller de capacitación facilitado por una ONG o asesor municipal. Los proyectos sin comité fueron los de saneamiento básico (letrinas y pisos) donde las mismas familias beneficiarias se encargarían del mantenimiento de los proyectos.

El Programa ha logrado que los involucrados en todos los proyectos hayan recibido capacitación sobre mantenimiento preventivo realizada por las ONG o los asesores municipales de las OPP. El contenido variaba según el tipo de proyecto a fin de hacer mayor (o menor según el caso) énfasis en ciertos temas. Por ejemplo, los aspectos de administración financiera y la definición de reglamentos sobre el uso del agua han sido enfatizados en los talleres de mantenimiento de proyectos de agua potable. Como resultado de este proceso, todas las comunidades estaban conscientes de su responsabilidad y papel en el mantenimiento de las obras. Como producto de las capacitaciones, cada comité de mantenimiento definió un plan anual de trabajo para su proyecto.

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

**A.** El Programa se enmarcó en la agenda de desarrollo nacional y específicamente dentro de la Estrategia de Reducción de la Pobreza, que siguieron los gobiernos durante el período 1996-2004. Como ejemplo se cita:

1. La calidad de vida de los habitantes de la zona de ejecución del Programa mejoró mediante el saneamiento del hábitat y el acceso a los servicios de agua. Aunque el Programa no contempló una encuesta o evaluación ex post para determinar el impacto del proyecto, mediante las entrevistas a beneficiarios durante las visitas de inspección, se pudo constatar que las condiciones de muchos era más favorable luego del Programa. Disfrutaban de agua, aprovechaban mejor el tiempo al no tener que trasladarse a los ríos en altas horas de la noche o en las madrugadas, los pisos de vivienda permitían mantener los espacios limpios en beneficio a la salud familiar y las letrinas permitían que las excretas no fuesen depositadas en las áreas públicas provocando enfermedades.

2. Mediante la construcción de escuelas se dio acceso al servicio educativo a niños, jóvenes y adultos.

Desde el punto de vista de la Estrategia del Banco en el país, el proyecto contribuyó con el objetivo de incrementar la capacidad de las instituciones para responder a necesidades y aspiraciones de la



población. En este sentido, mediante convenios con los ayuntamientos municipales, éstos pudieron aprender a canalizar inversiones mediante la planificación participativa y a priorizar junto a las comunidades. Dichos ayuntamientos han tenido una asignación progresiva del presupuesto nacional que va del 4 al 10% entre 2002-2005. En consecuencia, la metodología del Programa ha sido un modelo de asignación de recursos para los mismos. En adición, los espacios comunitarios fueron capacitados en gestión administrativa y financiera para el mantenimiento de los servicios que reciben (comités de agua, padres de las escuelas y servicios comunales).

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

**A.** El proyecto se desarrolló bajo dos gobiernos centrales, congresionales y municipales diferentes durante el período 1996-2004. Para lidiar con dichas situaciones se llevó a cabo un proceso de diálogo y sensibilización permanente que contribuyó a una constante confianza de todos los actores.

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

**A.** No aplica.

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

**A.** No aplica.

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

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

☐ Muy Efectivo (ME)

☒ Efectivo (E)

☐ Poco efectivo (PE)

☐ Inefectivo (I)

**A.** El ensayo provincial de las provincias de la región nordeste proveyó resultados replicables a escala nacional. Fue probado un esquema descentralizado de administración de recursos públicos para la inversión local efectiva, que tomó en cuenta los actores en todas sus fases. En primer lugar una planificación participativa mediante comités municipales, permitió la acción de una diversidad de actores locales. Una instancia superior como los consejos provinciales conformados por interlocutores de las cámaras legislativas, sectoriales, gobiernos locales, sector privado, iglesias y sociedad civil, contribuyó a la sostenibilidad del programa durante su ejecución. La activa participación de las comunidades durante todas las etapas de Programa, afianzó la credibilidad del mismo. El trabajo de un personal profesional reclutado de la región misma y no influenciado por la política partidista, contribuyó a generar una confianza sólida que permanece en el equipo humano disperso en algunas de las regiones del país. Como resultado ha quedado un sistema de información gerencial aplicado en la Oficina Provincial de Salcedo. En adición, se mantiene la oficina de planificación de María Trinidad Sánchez con el apoyo de los ayuntamientos de esta provincia y un equipo de profesionales disponibles para replicar dicha experiencia en todo el país. Finalmente, el Programa dejó un capital social importante mediante la red social en la región conformada por los actores antes citados que actualmente interactúan entre sí para atender las demandas del desarrollo local.

## ■ ■ 2.2. Análisis de la implementación

### ■ ■ 2.2.1. Medición del desempeño del proyecto



### 2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación

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

### 2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño

**A.** Los siguientes elementos incidieron de manera positiva en el desempeño del proyecto:

1. Un Manual Operativo para la gestión del Programa.
2. Objetividad y no complejidad de los indicadores de productos.
3. Esquema institucional del Programa diseñado de manera descentralizada.

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

- A.**
1. El Programa contó con un Anexo D que normó y facilitó el procedimiento de contratación y adquisiciones por valores menores, y además se aplicó la metodología expost, lo que contribuyó a la agilización de la ejecución.
  2. En el proceso de ejecución fue diseñado el Sistema de Información Gerencial (SIGE), que contribuyó a una efectiva gestión administrativa y financiera. El mismo permitió tener en un corto plazo los estados financieros del Programa y mantener informado a las autoridades y al Banco del cumplimiento de las metas del proyecto.
  3. La definición de una línea de base simple para el componente relacionado con el fortalecimiento



de la Oficina Provincial de la Mujer (OMP).

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

- A.**
1. Diseñar línea de base para el logro de los indicadores de productos y sus efectos.
  2. Las metas de logros basadas en tiempo, deben ser más realistas y deben de tomar en cuenta el proceso que se lleva para el arranque de un programa.

## 2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto

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

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

**A.** Como influencia positiva se destaca:

1. La disponibilidad de un sistema de información gerencial financiera (SIGE), que permitió una administración descentralizada de recursos y transparencia de la gestión administrativa en 6 centros de costos (5 OPP y UCP), ha sido central para el buen desarrollo del Programa. El SIGE permitió elaborar los estados financieros a tiempo, organizar y sistematizar el proceso de desembolsos y la administración de contratos, entre otros. Lo anterior contribuyó a un manejo prudente y eficaz de los recursos del Programa acorde con las metas trazadas.
2. La evaluación expost del proceso de adquisiciones, principalmente obras. Este proceso permitió una mayor agilización en la adjudicación de las obras, lo que a su vez redundó en una ejecución de los proyectos dentro de los plazos estipulados por el Programa. El procedimiento expost se lleva a cabo para adquisiciones de montos menores a los límites para licitaciones internacionales, y permite al Ejecutor tomar decisiones de manera oportuna, que de otra forma se llevarían mucho tiempo y afectarían el ritmo de la ejecución considerablemente. El procedimiento expost es muy útil para proyectos en donde se llevan a cabo numerosas contrataciones dentro de un corto tiempo, como ha sido el caso de este Programa.

Como influencia negativa:

3. La intervención de un mecanismo de transferencia de los recursos del financiamiento y la no oportunidad de los recursos de contrapartida a partir del 2001, provocó retrasos en la ejecución del proyecto. El nuevo procedimiento para la tramitación de los recursos externos aplicado a nivel nacional, por el gobierno dominicano, a partir de octubre de 2001, afectó la oportunidad de las



transferencias de recursos del financiamiento del Banco. En algunos casos, hasta cuatriplicando el tiempo promedio de las tramitaciones de fondos desde el Banco hasta el Ejecutor. La transferencia de recursos externos debe pasar por varias instancias gubernamentales antes de ser recibida por los ejecutores (Banco Central, Oficina Nacional de Presupuesto, Contraloría General de la República Dominicana, Tesorería Nacional, Oficina Nacional de Planificación). Previo a octubre 2001, el promedio de días de duración de una transferencia de fondos en su paso por el Banco Central y la Tesorería Nacional no tardaba más de 15 días. Esto se extendió a un promedio de 64 días, tardando algunas transferencias hasta más de 100 días. Este mecanismo produjo retraso en la ejecución del componente de inversión, principalmente.

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

---

- A.**
1. La definición previa de un informe inicial que trazó las pautas para el seguimiento del Programa.
  2. La instalación y seguimiento al Sistema de Información Gerencial (SIGE) que permitió datos oportunos.
  3. El Plan Operativo del Programa y su revisión permanente mediante talleres y reuniones semanales.
  4. Una adecuada división de responsabilidades descentralizadas del personal que laboró en el Programa. Existía una diversidad de funciones: contadores, administradores, supervisores de obras, auditoría interna, capacitadores, gerentes, asistentes y encargados de participación comunitaria; todos de las provincias beneficiarias.
  5. Un sistema de monitoreo que permitió conocer el estado de avance de los proyectos financiados.

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

---

- A.**
1. Instalación de un sistema que integre o relacione todos los instrumentos de seguimiento y monitoreo del Programa. Esto es: Informe Inicial, Informe Semestral, Plan Operativo Anual (POA).
  2. El Banco debe proveer de herramientas a los ejecutores para agilizar el tiempo de ejecución (sistema contable, desembolosos, contratos).

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

---



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

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

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

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



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

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

- A.**
1. Lento mecanismo de transferencia de los recursos dentro de las oficinas del Gobierno iniciado en el 2001. El mismo incluía una serie de trámites interinstitucionales que tomaban hasta 100 días para llegar los recursos a la cuenta del Ejecutor. Unido a esto, la lentitud de los aportes de contrapartida tanto del Gobierno como de los ayuntamientos. Estos últimos debido a una falta de conocimiento y coordinación de sus órganos directivos así como la falta de incorporación de la contrapartida en sus respectivos presupuestos.
  2. La capacitación in situ del personal en el trabajo, limitó la agilidad en la ejecución de la inversión en obras de infraestructura. El equipo tuvo que ser entrenado en diseño, ejecución y supervisión de proyectos, entre otros temas administrativos y financieros.
  3. No existió ni la capacidad ni los recursos financieros en las demás oficinas provinciales de la mujer para replicar el modelo crediticio de la Oficina Provincial de la Mujer de Salcedo (modelo del Programa).

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

- A.**
1. Nivel descentralizado de ejecución, a través de cinco (5) oficinas de planificación participativa (OPP), una en cada provincia, las cuales estuvieron operando durante la vida del Programa (el cierre de tres de ellas ocurrió al final del Proyecto).
  2. Eficiente servicio de supervisión y monitoreo por la Unidad Coordinadora del Programa (UCP), la cual operaba como oficina central en la cabecera de la Provincia principal.
  3. Un equipo de profesionales capacitados (con estabilidad en el trabajo), y contratistas de obras calificados, todos provenientes de la misma región de ejecución del Programa.

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

- A.**
1. Un cambio en la visión del esquema institucional de la descentralización de los gobiernos del período 1996-2004. Por un lado en el gobierno del período 1996-2000 prevalecía una modalidad para los roles de los actores locales, dando énfasis a los Consejos Provinciales de Desarrollo (CDP), y las Oficinas de Planificación Provincial (OPP). Para el gobierno del período 2000-2004, se dió énfasis a los Consejos Regionales y fueron sustituidas las OPP por otros esquemas municipales. La nueva estructura sustentada por el Decreto 685-00 no ha sido puesta en funcionamiento, lo cual permitiría clarificar el papel de los actores a nivel nacional, con miras a replicar el modelo del Programa.
  2. Unido a lo anterior, está el hecho de las limitaciones presupuestarias a raíz de la crisis económica del país surgida en los últimos tres años (2002-2004).

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

- A.**
1. Se han mantenido operando dos oficinas provinciales que dan servicios con la metodología del Programa. En el caso de la Oficina Técnica de Salcedo su sostenibilidad está relacionada con la variada fuente de financiamiento que ha manejado desde sus inicios, lo cual le ha permitido generar experiencia y una confianza entre los actores de esa región. En el caso de la Oficina de María Trinidad Sánchez, el liderazgo lo ha llevado el sector municipal en coordinación con entidades no gubernamentales. En la misma se ha conformado un fondo mixto de financiamiento para atender las prioridades de las comunidades en base al modelo del Programa. Ambas oficinas servirán de ejemplo demostrativo para impulsar en un futuro un modelo de descentralización.





2. La existencia de un personal profesional capaz de la misma región nordeste y con estabilidad en sus funciones hasta el final del Programa, ha contribuido al logro de los efectos, ya que adquirieron experiencia y mostraron proactividad y honestidad en sus acciones.

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

### ■ ■ 2.2.4.1. Análisis de gestión

- A.
1. El Banco amplió el límite del fondo rotatorio de un 5% a 10%, con la finalidad de dar mayor disponibilidad para agilizar la construcción de las obras y posibilitar un mayor tiempo al proceso de justificación de desembolsos.
  2. Fue modificada la modalidad de aportes de las municipalidades de especie a efectivo, así como el requerimiento del pari passu en cada proyecto.
  3. Fue reforzado el mecanismo de asignación y supervisión de obras, mediante una mayor participación en el proceso, de la oficina regional, constituida por la Unidad Coordinadora del Programa (UCP).

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

- A.
1. Estipular un fondo rotatorio más adecuado al tipo de proyecto en el contrato de préstamo, basado en una proyección más realista de los equipos de proyecto y no en un porcentaje tradicional.
  2. El compromiso de las municipalidades debe estar mejor avalado por sus órganos internos y la contrapartida debe ser estipulada en sus respectivos presupuestos, para una mayor oportunidad de los recursos, lo cual permitirá un logro más ágil de los productos.

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

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

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

A.

## ■ ■ 2.3. Análisis de Sostenibilidad

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

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



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

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

- A.**
1. Se ha probado un modelo descentralizado de desarrollo local, en base a una metodología participativa que abarca todas las instancias de la clasificación territorial, incluso comunidades no organizadas como entes con personería jurídica. Esto permitió el uso y acceso a los servicios básicos de poblaciones de escasos y bajos ingresos.
  2. La disponibilidad de guías, normas, procedimientos y sistemas que contribuyen a la transparencia de la inversión pública.
  3. Recursos humanos capacitados y experimentados que son utilizados por diversos sectores del país, los cuales diseminan sus experiencias en pro del bien del país.

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



- A.**
1. La identificación de mecanismos de selección de proyectos de inversión local, que le permita programar la asignación de fondos del presupuesto nacional.
  2. La disponibilidad de guías, normas, procedimientos y sistemas que contribuyen a la transparencia de la inversión pública.
  3. La apropiación de recursos humanos entrenados por el Programa para la ejecución de proyectos similares en diversas regiones.

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

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

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

- A.** El Programa fue un ejercicio piloto para la descentralización de la inversión pública, a través de mecanismos participativos que tomaron en cuenta los actores locales, lo cual permitió la involucración de los municipios o ayuntamientos en el proceso y el fortalecimiento de las Oficinas de Planificación Participativas (OPP), del ente Ejecutor. Dichas oficinas fueron cerradas para dar paso a otros esquemas introducidos por el Decreto 685-00, en proceso de revisión por las nuevas autoridades. No obstante, el Programa asume relevancia dentro del compromiso actual del gobierno "República Dominicana 2030". Esta es una iniciativa del Secretariado Técnico de la Presidencia a través de la Oficina Nacional de Planificación (ONAPLAN-Ejecutor), cuyo objetivo es proponer un escenario idóneo de desarrollo para la República Dominicana con un horizonte de 25 años. Es un compromiso de políticas y estrategias públicas que el Gobierno deberá implementar en un clima de concertación con la sociedad dominicana en su conjunto. El documento se realizará con la colaboración de la Comisión Económica para América Latina de Naciones Unidas (CEPAL). Dicho documento deberá destacar una política de ordenación y equilibrio territorial, pilar dentro del cual se inserta el Programa. Unido a esta iniciativa, se destaca el acuerdo interinstitucional entre ONAPLAN, el Consejo Nacional de la Reforma del Estado (CONARE), La Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP), la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE) y el Fondo de Promoción a las Iniciativas Comunitarias (PROCOMUNIDAD) con la finalidad de definir el marco legal para la descentralización. Un aspecto clave dentro de este Convenio es el diseño de políticas y planes integrales de desarrollo municipal para el manejo de las inversiones de los fondos del presupuesto nacional transferidos a los ayuntamientos.

## 2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

### 2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto

- A.**
1. La operativización del marco legal, para poner en funcionamiento las estructuras de la nueva regionalización.
  2. Los convenios con las municipalidades para la planificación participativa de la inversión local y su ejecución presupuestaria.
  3. El fortalecimiento de la Unidad de evaluación y monitoreo de ONAPLAN, con equipos y recursos humanos calificados.

### 2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
2. Marco legal y regulatorio	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
3. Arreglos institucionales y capacidad organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A



4. Coordinación inter-organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
6. Personal idóneo	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A

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

- A.** 1. Apoyo de los diversos actores políticos para el nuevo marco legal requerido.  
2. Limitaciones presupuestarias para la operatividad de una nueva estructura de descentralización.

Con respecto al mantenimiento de la infraestructura física de los proyectos, existe una alta probabilidad de la disponibilidad de recursos para su mantenimiento. En el caso de las obras relacionadas con los sectores de salud y educación (clínicas rurales y escuelas), ambas sectoriales contribuyen con recursos para estos fines. Para el resto de las obras (acueductos, centros comunales y deportivos), las comunidanes contribuyen con su mantenimiento.

Con respecto al mantenimiento de la nueva infraestructura para la descentralización (Decreto 685-00), las limitaciones presupuestarias no garantizan en el corto plazo su implementación. No obstante, ONAPLAN está realizando esfuerzos para impulsar la viabilidad futura de citado Decreto.

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

- A.** 1. Existe un reconocimiento de la nueva dirección de ONAPLAN de las bondades del Programa y el rescate de algunos de sus mecanismos de ejecución. En este sentido, se prevé la realización de un Foro de intercambio de experiencia en el 2006 con la participación de los proyectos de desarrollo local y la elaboración de un libro que recoja dichas experiencias y que sirva de promotor a las políticas de descentralización.
2. El organigrama de ONAPLAN ha sido modificado y dentro del mismo se creó y operativizó la Unidad de Estadísticas Georeferencial para producir informaciones que permitan la toma de decisiones sobre la inversión pública territorializada. El objetivo es mejorar la desigualdad en función de cómo se invierte en el territorio.
3. El estudio con la CEPAL para la "República Dominicana 2030" con enfoque territorial.
4. El estudio monitoreado por ONAPLAN para el desarrollo de los mecanismos que se utilizarán para incorporar a los ayuntamientos o municipios en la inversión pública a nivel nacional.
5. Las dos oficinas modelos que permanecen (Salcedo y María Trinidad Sánchez), podrán convertirse en multiplicadores para una expansión paulatina del modelo a nivel nacional.

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

- A.** 1. La identificación de los enlaces departamentales para la coordinación del Programa dentro de ONAPLAN, organismo ejecutor. Como ejemplo: los Departamentos Financiero, Proyectos, Territorial e Informática se involucraron en la ejecución del proyecto dando soporte en los trámites de



desembolsos, asignación de contrapartida y presupuesto por programa. Esto permitió un mayor apoyo a la ejecución y utilizar información local para la elaboración del presupuesto nacional y la asignación de contrapartida al proyecto.

2. Contribución a la operatividad de las Oficinas Regionales estipuladas en el Decreto 685-00, mediante informaciones tomadas de la experiencia del proyecto. Como ejemplo: La Unidad Coordinadora del Programa (UCP) tenía las características de una Oficina Regional, estipulada en dicho Decreto. ONAPLAN podría utilizar la estructura de la UCP como modelo de gestión para las demás oficinas regionales estipuladas en el citado Decreto.

3. Mayor participación a las municipalidades mediante el traspaso de la responsabilidad en la contratación y ejecución de obras de saneamiento ambiental. El proyecto identificó que las municipalidades tenían experiencia para la ejecución de obras de saneamiento ambiental, por lo cual estas llevaron a cabo dicha tarea de manera satisfactoria. Esta es un área de futura oportunidad para las municipalidades.

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

- A.**
1. Una mayor apropiación de ONAPLAN, órgano ejecutor del Programa, mediante la asignación directa de responsabilidades a los diferentes departamentos que componen su estructura.
  2. Acuerdos interinstitucionales de alto nivel que permitan una coordinación más efectiva de ONAPLAN con las Secretarías relacionadas con el Programa (Educación, Salud, Medio Ambiente, energía eléctrica, agua, etc.), tanto durante la identificación del proyecto como en su mantenimiento. Como ejemplo citamos:
    - a. Escuelas construidas requieren de profesores capacitados, instalación de mobiliarios, equipos, electricidad, agua, etc.
    - b. Los acueductos podrían de ser integrados al sistema nacional en el marco del proceso de descentralización de la administración y mantenimiento del servicio de agua potable.
    - c. Las clínicas rurales integradas a la Secretaría de Salud para supervisión y mantenimiento compartido con las comunidades.
  3. Fortalecimiento de las municipalidades, mediante el traspaso de la experiencia de las Oficinas de Planificación Provincial (OPP), en los siguientes aspectos:
    - a. Planificación participativa con todos los actores (comunidades, sectoriales, sector privado), mediante un comité municipal de coordinación (CMC) de manera permanente.
    - b. Identificación, diseño, evaluación y supervisión de proyectos.
    - c. Instalación de sistemas de información.
    - d. Elaboración de presupuesto de manera participativa y su ejecución en base a proyectos.
  4. Ejecución coordinada con otros proyectos del Banco con la finalidad de lograr impacto a largo plazo. Para tal fin se podrían identificar los servicios requeridos e integrarlos como actividades de programas en las áreas de educación, salud, agua potable y saneamiento, caminos vecinales, entre otros.
  5. Ejecución coordinada con otros donantes para complementar acciones similares al punto anterior y lograr un uso más racional de los recursos.

## ■ ■ 2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

- A.**
1. País Prestatario
    - a. Definir una efectiva estrategia de descentralización con la participación de los sectores involucrados
    - b. Concretizar el marco legal y la estructura requerida para operativizar dicha estrategia
    - c. Aprobar el presupuesto requerido para la operatividad de la estrategia y su estructura
  2. Banco



- a. Apoyar a ONAPLAN en los temas 1.a y 1.b antes descritos, mediante la revisión de las áreas coincidentes de los proyectos en ejecución y la identificación de las actividades posibles de ser financiadas por dichos proyectos.
- b. Apoyar las oficinas de planificación provincial de Salcedo y María Trinidad Sánchez y ONAPLAN, mediante el financiamiento de CT-INTRA para conocer experiencias de administración de fondos locales o regionales para el desarrollo local de otros países miembros del Banco. Dichas oficinas podrían ser utilizadas como efecto demostrativo y multiplicador a nivel nacional.
- c. Apoyar a las oficinas anteriores en los estudios y acciones para la sostenibilidad de los servicios de agua.
- d. Explorar la posibilidad de fortalecer la Cooperativa de Ahorro y Crédito Hermanas Mirabal, mediante apoyo de programas dedicados a las micro y pequeñas empresas para atender a mujeres.

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

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

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

- A.**
1. La sostenibilidad del Programa es enfocada desde el punto de vista de sus mecanismos de ejecución. En este sentido, el Programa podrá ser sostenible en los próximos tres (3) años, en la medida en que ONAPLAN en coordinación con otros organismos gubernamentales, logre capacitar a los ayuntamientos en el diseño y aplicación de los mecanismos participativos, para incorporarlos al sistema nacional de inversión pública. Los ayuntamientos reciben un 8% del presupuesto nacional en la actualidad. En este sentido, es importante destacar los esfuerzos realizados a través de otras operaciones del Banco, tales como el Programa de Apoyo a la Descentralización y Desarrollo Municipal, ATN/SF-8139-DR. Dicha cooperación ejecutada en el 2004, fue un aporte complementario al Programa de Administración Financiera Integrada (PAFI), 1093/OC-DR. La misma tuvo como propósito contribuir a una mayor eficiencia y transparencia en el manejo de recursos financieros públicos en los gobiernos locales del país. Uno de los objetivos específicos fue el ayudar al gobierno a adaptar el Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF) nacional y los conceptos de modernización administrativa, para el uso de los gobiernos locales, promover su implantación y sostenibilidad. Mediante la ATN/SF-8139-DR, se analizó una muestra de gobiernos locales por nivel de desarrollo institucional, lográndose analizar sus estructuras administrativas, sistemas de administración y control financiero, sus necesidades y capacidades para implantar nuevos sistemas de administración financiera. Esta labor se realizó en coordinación con el Programa de Apoyo a la Reforma y Modernización del Estado (PARME) y la Liga municipal Dominicana (LMD). El producto principal consistió en un modelo conceptual del sistema de gestión financiera municipal (SIGEM), aplicable tanto a los ayuntamientos como a los distritos municipales. En base al mismo, se realizan esfuerzos para promover el SIGEF al nivel municipal, en coordinación con el Consejo Nacional para la Reforma del Estado (CONARE).
  2. Como apoyo a lo anterior, se podrían aprovechar las experiencias de las dos (2) oficinas que han quedado funcionando en Salcedo y María Trinidad Sánchez. La primera como oficina no gubernamental y la segunda como una oficina intermunicipal con el apoyo de los ayuntamientos de esa provincia. Dichas oficinas realizan actividades similares a las del Programa y la metodología de preparación y ejecución de proyectos de inversión. Este hecho podría contribuir a que dicha experiencia sea replicada de manera paulatina a nivel nacional, sea con el apoyo tanto de ONAPLAN como de las municipalidades, entre otros actores.
  3. Parte de la estructura de la Oficina de la Unidad Coordinadora del Programa (UCP), con características de oficina regional (Decreto 685-00), se mantiene con personal del mismo y está siendo utilizada y financiada por el Gabinete Social para el seguimiento al Sistema Único de Selección de Beneficiarios (SIUBEN). Aunque la misma no depende actualmente de ONAPLAN, podría funcionar como Oficina Regional del Nordeste para la administración de fondos regionales.



4. ONAPLAN ha conformado un equipo de profesionales con la finalidad de revisar y proponer la modernización del marco normativo relacionado con la descentralización de la planificación y el sistema nacional de inversión pública, en donde la experiencia del Programa será tomada en cuenta.

### 2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

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

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

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

- A.**
1. La UCP fue diseñada de manera descentralizada de ONAPLAN y actuó como instancia técnica regional de normación, coordinación y apoyo técnico a los cinco Consejos Provinciales de Desarrollo (CDP) y a las cinco Oficinas de Planificación Provincial (OPP).
  2. El Programa demostró que el proceso de descentralización requiere de instancias locales como las OPP, para prestar asistencia técnica y facilitar el contacto ágil entre los distintos actores (comunidades, municipalidades e instancias provinciales).
  3. La consolidación de un equipo humano especializado, calificado, diverso, proveniente de la misma localidad y estable durante la vida del proyecto fue un elemento clave para la efectividad lograda. Dicho personal fue capacitado para realizar sus funciones bajo el sistema de "aprender haciendo".
  4. La definición e implementación de procedimientos transparentes para la administración de los



recursos humanos y financieros y la relación con la comunidad y demás actores del Programa.

5.El diseño e implementación de una administración financiera-contable eficiente y efectivo del Programa en seis (6) centros de costos (5 OPP y 1 UCP), fueron determinantes en la ejecución del Programa. El Programa elaboró sus primeros estados financieros internos dentro de los primeros 6 meses de ejecución, lo cual no es común en los proyectos.

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

- A.**
1. La UCP debe ser parte del marco institucional o regional para afianzar el reconocimiento de los logros, su soporte financiero y su réplica a nivel nacional.
  2. La UCP debe desarrollar desde el inicio las capacidades en las áreas de evaluación, seguimiento e ingeniería en adición a las áreas a la que dió prioridad (administrativa-financiera).
  3. La UCP debe incluir la capacidad de mercadeo o promoción del Programa para su difusión a nivel local, nacional e internacional.

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

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

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

- A.**
- (i) El Organismo Ejecutor dio apoyo al Programa en todas las etapas de su desarrollo, aún durante el período de crisis económica del 2003 y de cambio de gobierno. El Programa fue ejecutado durante 2 períodos de gobiernos distintos, Partido de la Liberación Dominicana (PLD-1996-2000) y Partido Revolucionario Dominicano (PRD-2000-2004) y en ambos recibió el respaldo requerido debido a que el mismo era una herramienta para el programa de descentralización que impulsaban dichas autoridades.
- (ii) La Unidad Coordinadora contó con un equipo descentralizado de técnicos muy capaces y honestos con alto compromiso de contribuir al desarrollo local, los cuales fueron entrenados en el diseño, ejecución, supervisión de proyectos y en manejo gerencial, administrativo y financiero. Los mismos generaron una gran confianza ante las comunidades y órganos supervisores y actores locales como los ayuntamientos participantes (23).

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

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

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

- ☐ Si
- ☒ No

2. ¿Para qué fecha está programada?

Fecha de comienzo :





Fecha de terminación :

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

- ☐ Banco
- ☐ Prestatario

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

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

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

A.

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

A. El Organismo Ejecutor tiene la capacidad gerencial e infraestructura para determinar el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto. No obstante, y a pesar de haber creado la Unidad de Análisis, Seguimiento y Evaluación de la Política Pública, carece de una estructura operativa por lo que requeriría de un equipo de profesionales expertos en diseño, aplicación y análisis de encuestas y evaluación de impacto de proyectos y programas económicos-sociales.

## 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

### 2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales

- 1. Planificación Participativa (PP)
  - (i) La PP es un mecanismo efectivo para identificar necesidades y programar recursos en forma transparente. Es replicable al nivel local si se toma en cuenta: (a) la disponibilidad de suficiente información local; (b) la política de 'aprender haciendo' para desarrollar capacidades; (c) el tiempo requerido para su realización;
  - (d) la definición ex-ante de unas políticas de priorización, de asignación de recursos y de selección de proyectos para responder a la sobre demanda de recursos; (e) los fondos y personal necesarios para su realización; (f) la necesidad de una mayor calidad de los perfiles de proyectos especialmente en cuanto a la estimación de costo real y factibilidad técnica- económica; (g) la necesidad de articulación de la PP a través de los Consejos Provinciales de Desarrollo, con las prioridades y políticas.
  - (ii) El mecanismo de PP para la selección de proyectos prioritarios, generó una gran demanda de recursos financieros que no pudo ser atendida debido a la limitación de fondos del Programa. Se recomienda la identificación de un mecanismo de coordinación con otros actores, incluyendo donantes para aprovechar las oportunidades de inversión. En adición, se recomienda que la PP a nivel municipal, respalde el plan de inversiones municipal (PIM) de los ayuntamientos, como ejercicio institucional para todos los recursos de inversión municipal, internos y externos, no sólo



- préstamos como fue este caso.
- 2. La Formulación de carpeta técnica de proyectos
    - (i) El proceso de aprendizaje y desarrollo de la capacidad técnica condujo a las OPP a asumir el trabajo de 'formulador' en vez de subcontratar a terceros lo que afectó su capacidad de gerenciar el desarrollo de la carpeta técnica y del ciclo de proyecto en general.
    - (ii) El contenido y estructura de la carpeta técnica debe permitir el análisis de viabilidad financiera y la definición de una línea base para el seguimiento y evaluación ex-post de los proyectos de infraestructura, aspectos no contemplados al principio del proyecto.
    - (iii) La falta de aplicación de planes anuales operativos (POA) dio como resultado la ausencia de una política única de formulación de carpetas técnicas, lo cual dificultó la medición del nivel de desempeño anual de cada OPP en relación a la implementación del ciclo de proyecto. La experiencia indica que los planes de inversión deben ser revisados anualmente en lugar de bianual, debido a que las condiciones comunitarias cambian. Esto permite una mayor r
    - (iv) En adición a lo anterior, la experiencia indicó la necesidad de revisión anual de los planes de inversión debido a las condiciones cambiantes de las mismas. Esta revisión anual permitiría una mayor apropiación de las comunidades de los proyectos.
    - (v) La falta de una política institucional para la actualización periódica del sistema de costos de proyectos, reduce la efectividad del proceso de evaluación e incrementa la probabilidad de aprobar aumentos presupuestarios posteriores en los proyectos.
  - 3. Inversión-Ejecución de Proyectos
    - (i) Inicialmente, la conformación de bancos de contratistas resultó de poca utilidad, al no normar la asignación de contratistas para la ejecución de los proyectos, a fin de evitar amplias discrecionalidades ejercidas por las Municipalidades y CDP, lo cual hace difícil el introducir mecanismos de control por parte de las OPP.
    - (ii) La asignación directa de contratos de ejecución a los Ayuntamientos, no necesariamente fortalece sus capacidades técnicas cuando no se introducen cambios en los mecanismos de subcontratación de contratistas locales y del manejo de fondos para hacer los procesos municipales más efectivos y eficientes.
    - (iii) La capacidad de ejecución de los proyectos por las OPP, ha sido afectada no sólo por el flujo irregular de recursos, debido a la lentitud del proceso gubernamental de reembolso del fondo rotatorio del programa, sino también por el nivel inadecuado de supervisión y capacidad gerencial de las OPP y de los contratistas mismos.
    - (iv) La centralización de la supervisión de proyectos en las OPP mediante la contratación permanente de supervisores no ha sido el mecanismo más efectivo y eficiente. Esto así, al no haber asegurado un volumen adecuado de proyectos en ejecución y una adecuada capacidad gerencial para dar seguimiento a su desempeño, de manera que se hicieran cumplir los contratos de ejecución por los contratistas.
    - (v) La falta de una normación inicial de aportes municipales aumentó la posibilidad de incumplimiento, al no abarcar aspectos tales como el aporte en efectivo y la programación de depósitos según el avance físico financiero de proyectos, que pueden facilitar una mejor programación en el uso de los recursos de los Ayuntamientos.
    - (vi) La implementación de un mecanismo de aporte comunitario calculado sólo en base a su valor financiero (días-hombre de trabajo), no sólo hace necesario que se implemente un sistema de control extenso por proyecto que requiere tiempo, sino también no permite valorar la calidad o producto de este aporte. Se recomienda un sistema de costo por producto que tome en cuenta la calidad de la terminación.
    - (vii) La contraloría social ejercida por las comunidades beneficiarias, se ha centrado en el aporte voluntario de mano de obra comunitario. Esto, a costo del desarrollo de otros aspectos relacionados con la participación en la definición, supervisión, ejecución y operación de las obras.
    - (viii) La puesta en marcha de un plan de capacitación comunitaria sin asegurarse primero de la



fecha de arranque de cada proyecto, y la puesta en marcha de un sistema de coordinación entre las OPP y ONG ha resultado en que mucha capacitación ha sido inoportuna y consecuentemente menos efectiva.

- (ix) La falta de diferenciación entre los procesos de capacitación y de acompañamiento a los comités comunitarios, en los términos de referencia de servicios contratados a las ONG, resultó en una confusión entre las OPP y las ONG en cuanto a quién debería acompañar a los comités para consolidar su actuación.
- (x) Con respecto al punto anterior, el Programa utilizó las ONG existentes en la Región para realizar la capacitación y el acompañamiento de la asistencia técnica a las comunidades. La experiencia demostró que ambas funciones deben realizarse por separado y la capacitación comunitaria debe ser realizada por entidades especializadas de la Región o de otros lugares.
- (xi) La implementación de un programa de capacitación comunitaria requiere de la contratación de ONG según su especialización, experiencia y necesidades específicas del programa, y no tratar de crear consorcios locales y aprovechar unas supuestas ventajas comparativas de ONG vis a vis otras instancias.
- (xii) Los CDP fueron muy relevantes durante la etapa de inicio del Programa, ya que le dieron apoyo político, requerido para su implementación. Fueron menos útiles en la ejecución, por lo que se recomienda una capacitación especial a fin de que puedan monitorear mejor los procesos.
- (xiii) El plan de mantenimiento de las obras debe ser realizado de manera coordinada entre los involucrados en cada proyecto, en base a un compromiso efectivo con asignación de responsabilidades que asegure la sostenibilidad de la obra. Para llevarlo a cabo, la capacitación debe ser impartida durante el proceso de ejecución del proyecto y no antes como se realizó en el Programa.
- 4. Diseño y Administración
  - (i) El mecanismo de inversión utilizado por el Programa fue exitoso y tomó en cuenta otras iniciativas existentes, por lo cual se recomienda a ONAPLAN sistematizar las diversas experiencias y unificar la metodología para facilitar un uso más amplio.
  - (ii) El Programa no contempló el fortalecimiento de las municipalidades, debido a que se centró en el ensayo con los Consejos de Desarrollo Provincial (CDP) y las OPP. La experiencia demostró la necesidad de dar mayor responsabilidad a los ayuntamientos en la ejecución de programas de inversión social con apoyo de las comunidades. Se recomienda una evaluación previa durante el diseño de la capacidad institucional de las municipalidades para determinar el nivel de asistencia técnica que requieren estos actores.
  - (iii) El Programa permitió articular las comunidades con la clase política y los municipios. No se contempló una adecuada articulación con el presupuesto nacional y con las sectoriales que contribuyera a la sostenibilidad del proceso de inversión local impulsado por el Programa. Esto, desde el punto de vista de la existencia de un mecanismo descentralizado, que permitiera transferencia de recursos del presupuesto nacional hacia iniciativas e inversiones identificadas en el marco de los procesos participativos ensayados por el Programa.
  - (iv) La réplica de la Oficina Provincial de la Mujer de Salcedo no fue posible, debido a que las otras cuatro (4) oficinas provinciales no tenían la capacidad ni la estructura para realizar las actividades de llevar servicios financieros a la mujer. Además de las limitaciones de recursos del Programa y de la indefinición de sus roles. Se recomienda que para futuros proyectos similares, se realice una evaluación durante el diseño para determinar el presupuesto, los indicadores posibles y el tipo de asistencia técnica requerida.
  - (v) Existe alto riesgo de ejecución de proyectos cuyas estructuras son sustentadas en base a decretos, ya que los mismos son sensibles a los cambios políticos. El Decreto 685-00 eliminó las OPP, estructuras básicas del Programa, las cuales continuaron bajo el proyecto como experiencia piloto con miras a explorar su viabilidad futura.



# Memorando del Ejecutor

---

## ■ ■ 3.1. Memorando del Ejecutor

---

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

---

Memorando del Ejecutor

---





## Minutas del CRG

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

Minutas del CRG





## Anexos

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



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

Categoría	Original				Actual				Brecha			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
01.00.00	\$5,380	\$900	\$0	\$6,280	\$490	\$743	\$0	\$1,234	-90.88%	-17.36%		-80.34%
01.01.00	\$380	\$0	\$0	\$380	\$377	\$1	\$0	\$378	-.75%			-.49%
01.02.00	\$5,000	\$900	\$0	\$5,900	\$4,563	\$710	\$0	\$5,274	-8.73%	-21.07%		-10.61%
02.00.00	\$1,439	\$73	\$0	\$1,512	\$1,426	\$219	\$0	\$1,645	-.89%	200.26%		8.82%
02.01.00	\$814	\$0	\$0	\$814	\$881	\$36	\$0	\$917	8.23%			12.73%
02.02.00	\$300	\$0	\$0	\$300	\$273	\$0	\$0	\$273	-8.86%			-8.86%
02.03.00	\$325	\$0	\$0	\$325	\$271	\$2	\$0	\$274	-16.38%			-15.47%
02.04.00	\$0	\$73	\$0	\$73	\$0	\$179	\$0	\$179		146%		146%
03.00.00	\$751	\$0	\$0	\$751	\$1,337	\$99	\$0	\$1,436	78.15%	10901.89%		91.11%
03.01.00	\$429	\$0	\$0	\$429	\$852	\$48	\$0	\$900	98.7%			109.98%
03.02.00	\$225	\$0	\$0	\$225	\$266	\$0	\$0	\$266	18.57%			18.57%
03.03.00	\$50	\$0	\$0	\$50	\$133	\$44	\$0	\$178	166.88%			256.73%
03.04.00	\$47	\$0	\$0	\$47	\$85	\$1	\$0	\$86	81.4%			83.53%
04.00.00	\$150	\$0	\$0	\$150	\$30	\$0	\$0	\$30	-79.97%			-79.97%
05.00.00	\$120	\$0	\$0	\$120	\$103	\$0	\$0	\$103	-14.13%			-14.13%
87.00.00	\$1	\$67	\$0	\$68	\$933	\$180	\$0	\$1,114	83244.55%	169.86%		1535.74%
	\$15,411	\$2,013	\$0	\$17,425	\$12,026	\$2,267	\$0	\$14,294	-21.96%	12.6%		-17.97%



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



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

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	
1999	\$0	\$0	\$0	\$0	\$460	\$0	\$0	\$460	
2000	\$3,658	\$389	\$0	\$4,047	\$1,030	\$100	\$0	\$1,130	-72.07%
2001	\$3,254	\$479	\$0	\$3,733	\$3,673	\$348	\$0	\$4,021	7.71%
2002	\$927	\$104	\$0	\$1,031	\$2,145	\$399	\$0	\$2,544	146.62%
2003	\$1,120	\$67	\$0	\$1,187	\$1,143	\$300	\$0	\$1,444	21.68%
2004	\$0	\$0	\$0	\$0	\$278	\$94	\$0	\$373	
2005	\$0	\$0	\$0	\$0	\$39	\$0	\$0	\$39	
	\$8,960	\$1,040	\$0	\$10,000	\$8,771	\$1,242	\$0	\$10,014	.14%

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

### ■ ■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

- A. El Organismo Ejecutor tiene la capacidad para administrar los recursos del proyecto en forma eficiente y transparente. No obstante, requiere capacitar el personal y reclutar otros para aplicar la metodología del Proyecto, así como mejorar el sistema de información.

### ■ ■ 2. Sistema Contable y Control Interno

- A. Los sistemas contable y de control interno utilizados por el Organismo Ejecutor para producir información financiera confiable y en forma oportuna fueron eficaces. El sistema permitió generar estados financieros a los tres meses de ejecución del Programa.

### ■ ■ 3. Calidad de la información financiera

- A. La calidad de la información financiera presentada por el Organismo Ejecutor al Banco durante la implementación del proyecto fue satisfactoria y permitió un seguimiento adecuado de las inversiones y el desarrollo de los componentes del Programa. El esquema organizacional ha permitido una ejecución adecuada del Programa.

### ■ ■ 4. Estados Financieros Auditados

- A. Los Estados financieros fueron entregados con opinión limpia y de manera oportuna. El último estado financiero presentado para el 2004 no señala ninguna anomalía en relación con las finanzas del proyecto. El proyecto fue ejecutado adecuadamente desde la perspectiva financiera.



## 5. Lecciones Aprendidas

- A. No obstante haber generado informaciones financieras dentro de un corto período de ejecución, es decir, al tercer mes de ejecución, es recomendable, para próximas operaciones, contar con un sistema contable y financiero desde el inicio de los desembolsos.

### Anexo 2 – Ultimo ISDP

[Ultimo ISDP](#)

### Anexo 3 – Información del LMS

[LMS65 - Estado de la Cartera de Proyectos \(operaciones asignadas, eventos\)](#)

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

[Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto](#)



### Anexo 5 – Anexo Documental

[PCR - Anexo Documental](#)





# **INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO**

## **PROJECT COMPLETION REPORT – PCR**

### **Memorando del Organismo Ejecutor**

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

**28 de octubre de 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 en forma concisa. Lo deseable es limitar las respuestas a 10 renglones cada una como máximo. En todo caso, por favor, no se exceda de 15 renglones por respuesta. Si requiere presentar información adicional importante con evidencia sobre resultados del proyecto, utilice el anexo 5 “Anexo Documental”, un anexo opcional que se puede enviar a la Representación como documento separado (ver Guía PCR para una descripción de este anexo).
- ☐ **Nota:** Este formato, debido a los múltiples botones para marcar las respuestas puede tardar unos minutos en salvar la información.

Datos básicos del proyecto
Nombre del proyecto: <b>Desarrollo Comunitario Región Noreste I</b>
Número del proyecto: <b>DR0072</b>
Número de Préstamo / CT: <b>1124/OC-DR</b>
Nombre del Organismo Ejecutor: <b>SECRETARIADO TÉCNICO DE LA PRESIDENCIA</b>
Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: <b>Edwin Guzmán</b>
Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: <b>Coordinador Técnico</b>

### 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

**Componente No. 1: Modelo de Planificación Provincial diseñado y Operativo.** Este componente promoverá la colaboración entre actores locales e instancias provinciales y municipales en la determinación de necesidades comunitarias. Para la priorización de los proyectos y planes de inversión se utilizarán los criterios de selección siguientes (entre otros): (a) el compromiso concreto de los beneficiarios y los gobiernos locales de aportar no menos de un 15% del costo de cada proyecto; y (b) la presentación de un plan de mantenimiento para cada proyecto, con la indicación de la fuente de financiamiento.

Los productos previstos: i) un manual que defina los procesos de planificación en uso a partir del 2º mes de ejecución del Programa y ii) A partir del 2º trimestre de ejecución, las cinco(5) provincias del Nordeste aprueban Planes de Inversión Provincial conteniendo los proyectos a ejecutarse por el Programa.

Productos obtenidos: i) El manual técnico para la planificación fue elaborado por una consultoría externa contratada en la ATN/SF-5686-DR, durante el cumplimiento de condiciones previas del primer desembolso antes del inicio del Programa en el año 1999 y se inició su uso desde el primer mes de ejecución en fecha 20 octubre de 1999; ii) Al 7º mes de ejecución del Programa, las cinco provincias habían aprobado sus Planes de Inversión a través de los Consejos Provinciales de Desarrollo, conteniendo 378 proyectos prioritarios.

**Componente No. 2: Capacidad Institucional de las Oficinas de Planificación Provincial(OPP) mejorada.** Se fortalecerán las OPP mediante: i) contratación de un coordinador y un contador del Programa; ii) asesorías técnicas especializadas y iii) equipos y mobiliarios de oficina y vehículos.

Los productos previstos: i) Las OPP realizan evaluaciones sobre viabilidad de proyectos y su impacto ambiental, de acuerdo al Manual Operativo del Programa a partir del 2do. mes de

operación; y ii) Las OPP realizan operaciones financieras en tiempo y forma de manera transparente a partir del 2do. mes de ejecución.

Productos obtenidos: i) Las OPP iniciaron la realización de evaluaciones de proyectos al 8º mes de operación. Debe considerarse un error del diseño del proyecto haber estimado(un indicador) que las OPP iniciaran evaluaciones de proyectos antes de que los Planes de Inversión Provincial fueran aprobados, lo cual estuvo previsto siempre para a partir del 6º mes de ejecución del Programa (junio 2000); y ii) Las OPP iniciaron sus operaciones financieras a partir de la 6ta. Semana de ejecución del Programa(2 diciembre 1999) a partir de que recibieron la primera transferencia de fondos a sus cuentas para pago del personal básico. Al 7º mes de operación(mayo 2000) se instala sistema informático de contabilidad, con estados financieros automatizados en cada OPP.

**Componente No. 3: Oficina de la Mujer de Salcedo(OPM) fortalecida.** Para esto se contratarán asesorías técnicas especializadas en manejo de programas de crédito para: i)fortalecer el sistema contable; ii)establecer sistemas de control interno; iii)diseñar un esquema organizativo que defina funciones y responsabilidades de las distintas áreas de trabajo; iv) adecuar o determinar los perfiles del personal requerido; v) determinar los tipos de garantías para respaldar los préstamos; y vi)adquisición de equipos de oficina.

Además, se apoyará la replicación de los servicios prestados por esta oficina en las otras cuatro provincias del Programa para: (i)incluir el tema de la mujer en las agendas políticas y de desarrollo a nivel provincial; (ii)permitir que las mujeres hagan uso de sus derechos ciudadanos al tiempo que puedan demostrar ser contribuyentes; y (iii) contribuir al diseño y ejecución de programas orientados al bienestar social y productivo. Para tal fin, el Programa financiará cursos de capacitación y adquisición de equipos y mobiliario de oficina.

**Producto previsto:** Un 30% de incremento en el número de mujeres beneficiadas con proyectos manejados por las Oficinas Provinciales de la Mujer(OPM) al final del Programa.

**Productos obtenidos:** Se ha incrementado en un 18% el número de beneficiadas del programa de crédito de la OPM de Salcedo. En vista de que las OPM de las otras provincias del Nordeste no ejecutaron programas de crédito, no se alcanzó la meta establecida de beneficiarias.

**Componente No. 4: Proyectos Socioeconómicos diseñados y operativos.** Se utilizarán recursos del Programa para la ejecución de un Plan de Inversión Bi-anual para cada una de las cinco provincias del Nordeste, elaborado de acuerdo al Manual Operativo del Programa para esto se identificaron tres categorías amplias de inversiones elegibles con sus cifras indicativas de distribución a saber:

- Proyectos y paquetes de servicios para la prestación de servicios sociales básicos(60%).
- Proyectos de infraestructura económica(30%).
- Programas y proyectos de libre disponibilidad(10%).

El Manual Operativo establece que el monto máximo de los recursos del Financiamiento BID que pueden ser aplicados para cada proyecto individual es de US\$100.000 dólares.

**Producto previsto:** Al menos 40 proyectos de infraestructura social y económica operativos al final del proyecto.

**Producto obtenido:** Ciento setenta y cuatro proyectos (174) proyectos operativos.

**PORCENTAJES DE LA INVERSIÓN(FONDOS BID)  
SEGÚN CATEGORÍAS ELEGIBLES**

Categorías de Inversión en Proyectos sin Planificación participativa	Total 804 Perfiles En junio 2000	Planes de Inversión aprobados en 2000 (378 proyectos)	Planes de Inversión Provincial al 24 Noviembre 2004 (174)	Distribución prevista inicialmente
Sociales	74	82	92	60
Infraestructura económica	17	13	5	30
Libre disponibilidad	9	5	3	10
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

La distribución de la inversión en las primeras demandas comunitarias(804 perfiles), si bien estaba mayormente dirigida a privilegiar los proyectos de infraestructura básica, como escuelas, agua potable, servicios de salud y saneamiento básico, mucho de los proyectos de infraestructura económica fueron sub-valorados al momento de priorizarlos. Entonces al estimar los costos actualizados de gran parte de los proyectos de infraestructura económica, que fueron básicamente de electrificación y caminos vecinales, su costo los hacía no elegibles por exceder los montos máximos de inversión normados por el Programa. Como habíamos explicado en informes anteriores, la demanda de proyectos de infraestructura social, siempre superó el 60% previsto como tope máximo para esta categoría. Las comunidades priorizaron más que todo proyectos sociales.

A la fecha, la proporcionalidad de la inversión privilegia con un 92% a los proyectos sociales, debido a que los proyectos una vez iniciados, en su gran mayoría, proyectos de escuelas y agua potable, tuvieron un costo superior a lo previsto inicialmente durante la formulación. Debido esto a variaciones en los precios de los materiales de construcción y en una proporción menor, por baja calidad en la formulación de las carpetas técnicas. Este aumento de costos de los proyectos sociales que fueron la mayoría de los iniciados al principio y mediado del Programa, hizo que hubiera menor disponibilidad de fondos para las otras categorías de inversión. Esto explica el 5% y 3% de inversión para infraestructura económica y de libre disponibilidad respectivamente.

Probablemente a futuro, con tope máximo de costos superiores a los 60 mil dólares y mejor calidad de presupuestación de perfiles daría más oportunidad de seleccionar proyectos de infraestructura económica. La inversión en infraestructura recreativa como salones comunales y deportiva, fue cercana a las necesidades planteadas por las comunidades, por lo que podría decirse que es adecuado en el futuro de 8 a 10% de la inversión para estos fines.

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

PLANEADO	LOGRADO
<b>Componente 1: Modelo de planificación provincial diseñado y operativo.</b>	
1.1. Un manual operativo para los procesos de planificación en uso a partir del segundo mes de ejecución.	Un manual en uso desde el inicio del Programa.
1.2. En 5 provincias del Nordeste, los CDP toman decisiones sobre prioridades de inversión provincial a partir del segundo trimestre de ejecución.	Los cinco(5) CDP aprobaron los Planes de Inversión Provincial en el 7mo. mes de ejecución.
<b>Componente 2: Capacidad institucional de las OPP mejorada.</b>	
2.1. Las OPP realizan evaluaciones sobre viabilidad de proyectos y su impacto ambiental, de acuerdo al Manual Operativo del Programa a partir del 8°. mes de operación.	Las cinco(5) OPP realizaron evaluación de proyectos a partir del 10°. mes de operación.
2.2. Las OPP realizan operaciones financieras en tiempo y forma de manera transparente a partir del 2do. mes de ejecución.	Las cinco (5) OPP realizaron operaciones financieras a partir del segundo(2do.) mes de ejecución.
<b>Componente 3: Oficina Provincial de la Mujer(OPM) de Salcedo fortalecida.</b>	
3.1. Incremento de 30% mujeres beneficiadas con proyectos manejados por las OPM, al final del Programa.	La OPM de Salcedo incrementó su número de beneficiarias en un 18 % al final del Programa.
<b>Componente 4: Proyectos Socioeconómicos diseñados y operativos.</b>	
4.1. Al menos 40 proyectos de infraestructura social y económica operativos al final del proyecto.	174 proyectos terminados.

El Programa ejecutó un total de 174 obras para una ejecución de un 435% en relación al indicador inicial. La meta inicial era la ejecución de 40 proyectos al final del Programa. Esto es debido a que, se estimó inicialmente un costo promedio por proyecto de US\$125,000 dólares y la ejecución real fue a un costo promedio aproximado de US\$28,700 dólares.

En vista de que las OPM de las otras provincias del Nordeste no ejecutaron programas de crédito, no se alcanzó la meta establecida de aumentar el número de beneficiarias en un 30%.

**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. Un manual (Guía Técnica) para la Planificación Participativa en uso desde el inicio del Programa. El Manual fue diseñado en la ATN/SF-5686-DR del proyecto, previa al inicio del Programa.
2. Los cinco(5) Consejos de Desarrollo Provincial(CDP) aprobaron los Planes de Inversión Provincial al 7mo. mes de ejecución.
3. Las cinco Oficinas de Planificación Provincial(OPP) realizaron evaluación de proyectos a partir del 8°. mes de operación, un mes después de la aprobación de los Planes de Inversión Provincial.
4. Las cinco (5) OPP realizaron operaciones financieras a partir de la 6ta. semana (en el segundo mes) de ejecución. La Unidad Coordinadora del Programa(UCP) recibió el primer desembolso de fondos BID(7 de noviembre 1999) a la 2da. Semana de operación, y las OPP recibieron su primera transferencia de fondos el 2 de diciembre de 1999.

5. Las OPM de Salcedo incrementó su número de beneficiarias en un 18 %.

6. Al final del Programa, 174 proyectos terminados.

**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)

- Propósito: “Lecciones aprendidas del ensayo provincial del Programa usadas para articular viabilidad a escala nacional”

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

PLANEADO	LOGRADO
1. Al menos 5 mejores prácticas identificadas al final del Programa.	1. <b>Prácticas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ 1_: Oficinas Provinciales de Planificación operativas en 2 provincias (Nagua y Salcedo);</li><li>○ 2_: Programa de Crédito a la Mujer en Salcedo fortalecido;</li><li>○ 3_: Unidad Coordinadora del Programa en capacidad de administrar otros fondos y otros proyectos;</li><li>○ 4_: Comités Comunitarios alrededor de Acueductos Rurales se conforman en asociación y tienen planes de sostenibilidad; y</li><li>○ 5_: Recursos humanos técnicos de la región, con una capacidad mejorada para elaboración, evaluación y gestión de proyectos sociales.</li></ul>
2. Un foro para viabilidad nacional.	2. Foro realizado el 11 de Noviembre 2004.
3. Un Plan del Gobierno Dominicano con definición de roles de actores locales.	3. Se promulgó el Decreto 685-00 con definiciones de roles de actores locales y se ha formulado una nueva Operación en base a experiencia del Nordeste el DR-0153.

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):



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

***Efectos iniciales:***

- Las Guías y Manuales para la Planificación Provincial generaron mucha **confianza** de todos los actores sociales y políticos de la región. El proceso de planificación coincide en el tiempo con la campaña política del año 2000, y esta no afectó significativamente los resultados.
- El Consejo de Desarrollo Provincial(CDP) de cada provincia inicialmente estuvo **muy activo** durante la microplanificación, en la contraloría social y la asignación de obras por parte del Comité de Coordinación del CDP.
- No fue fácil encontrar profesionales que pudieran formular proyectos a nivel local (tales como consultores externos), por lo que se definió un nuevo rol de las OPP: la formulación de proyectos y supervisión de obras, y la UCP evaluaría los proyectos, como hasta entonces.

***Efectos intermedios:***

- Los Consejos Provinciales de Desarrollo(CDP) dejaron de sesionar al 2° año del Programa, toda vez que no había más Planes de Inversión qué aprobar, ni más obras para asignar a contratistas.
- Tan pronto terminaron los fondos BID para contratar personal y gastos operativos de las OPP(en mayo de 2003) estas desaparecieron, a excepción de las oficinas de Nagua y Salcedo. En Nagua por iniciativa de los Ayuntamientos municipales y ONG de la provincia, se mantiene un equipo mínimo operando la Oficina Provincial, con un rol más que todo de espacio de coordinación interinstitucional y de diálogo de las fuerzas vivas de la provincia sobre temas de desarrollo. En Salcedo continua la Oficina Técnica, ejecutando proyectos con una ONG italiana, UNICEF, Cooperación del Japón y elaborando proyectos de prioridad comunitaria, en estrecha coordinación con sectoriales del Estado Dominicano. La sostenibilidad del programa descansó en su sistema administrativo y de planificación participativa, más que en la continuidad de estructuras y oficinas locales.
- La OPM de Salcedo transfirió su fondo de microcrédito a una recién conformada Cooperativa de la Mujer en Salcedo, para dedicarse más a la promoción de los derechos de la mujer y estimular la participación equitativa de la mujer en el entorno político local.

**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



- Las guías y manuales elaborados por el Programa, relacionados con la Microplanificación, Formulación de Proyectos, Procedimientos Administrativos y Supervisión de Obras, se utilizan para la ejecución de programas similares en otras regiones del país.
- La Inversión Pública nacional en su proceso de planeación y ejecución, toma en cuenta las necesidades y capacidades locales, en lo cual la ONAPLAN ha mostrado intención de trabajar en esa dirección.
- Una parte de la inversión social del país, se ejecuta de forma autonómica y descentralizada.
- Cada provincia del Nordeste, mediante un foro o debate amplio, extrae sus principales lecciones aprendidas del proceso y construye un espacio técnico local acorde a su necesidad y posibilidad propia.
- Se crean más programas de crédito para mujeres en el Nordeste, a través de instituciones con experiencia en el manejo de préstamos eficientes. Una Federación de Mujeres Campesinas de el municipio El Factor(Provincia María Trinidad Sánchez) ha visitado la OPM de Salcedo y proyecta iniciar un programa de micro-crédito similar.
- Tomando en cuenta las lecciones aprendidas, se realizan más inversiones en proyectos sociales de acuerdo a la misma modalidad del Programa, favoreciendo las inversiones compartidas, con la co-gestión del Estado, Gobiernos Municipales y la Comunidad organizada, en todas las etapas del proceso.
- Un Marco Legal promueve e incentiva la especialización de Fondos para la Descentralización y los espacios locales de coordinación para el Desarrollo Local, para lo cual habría que adelantar pasos efectivos para su implementación.

**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

Las condiciones necesarias para que las lecciones aprendidas del Nordeste se utilicen a escala nacional son:

- Gobierno mantiene su compromiso con el proceso de Descentralización y presenta al BID su interés de financiar una segunda operación, en el corto o mediano plazo, sobre la base de la experiencia del Nordeste.
- Existe consenso sociopolítico para la aplicación de un modelo a nivel nacional y el Congreso Nacional aprueba un segundo Préstamo del BID en esa dirección.
- Los actores principales del Nordeste (Legisladores, síndicos, ONG, Diócesis de San Francisco, Organizaciones sociales y de productos, Oficinas Técnicas Provinciales, Oficinas de la Mujer, federaciones campesinas, empresas privadas, etc) en base a la experiencia, se prestan a elaborar un Anteproyecto de Ley de Descentralización que

consolide los logros obtenidos en la experiencia del Programa.

El gobierno dominicano tiene que solicitar formalmente al BID el financiamiento de una segunda operación. Será de mucha utilidad avanzar en los aspectos legislativos en el marco de la Descentralización, que ponga en evidencia la misma como un proceso político importante en el país.

**3.1.2.5. Pregunta piloto No.1 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión integra del PCR) ¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/ urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?**

- No.

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

- No.

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

- *Logro o Metas de Desarrollo Sectorial o Nacional*

El Programa está enmarcado en la agenda de desarrollo nacional, dentro de la Estrategia de Reducción de Pobreza(ERP). Promoviendo el desarrollo y consolidación de una capacidad institucional de planificar y presupuestar recursos financieros dirigidos a enfrentar los desafíos y metas que establece la ERP.

- *Estrategia de País del Banco*

El Programa ha contribuido con la Estrategia Operacional del Banco 2001-2003, en el ámbito de “Incrementar la capacidad de las Instituciones para responder a las necesidades y aspiraciones de la población”.

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

/ nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios

- A inicios de septiembre de 2000, el decreto presidencial 685-00 eliminó las Oficinas de Planificación Provincial en todo el país, unidades ejecutoras del Programa en las provincias del Nordeste. Esto dejó sin un marco legal a dichas oficinas.
- Por igual el mismo decreto 685-00, hace mayor énfasis en los Consejos Municipales de Desarrollo, relegando a un bajo perfil a los Consejos Provinciales de Desarrollo, aunque crea a su vez los Consejos regionales de Desarrollo.

**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 incluyó cálculos de la TIR.

**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 incluyó cálculos económicos.

**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 modelo de proyecto ejecutado, ha producido todos los insumos suficientes para aplicar programas similares en otras regiones y a escala nacional. Una nueva forma de relación entre Estado y Sociedad Civil y una forma más eficiente de Inversión Pública Local ha sido ensayada con éxito.

La apreciación positiva que el Estado Dominicano ha tenido del Programa, demuestra que el modelo, tomando en cuenta las lecciones aprendidas y las características autóctonas de cada provincia y región del país, tiene todo el potencial de ser replicable a escala nacional.























## **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 ← ☐ ☒ ☐ ☐ → Alta ☐ N/A

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

1. Un buen Plan para la implementación del proyecto. Además de que el reclutamiento del personal fue hecho de forma muy satisfactoria, previo al inicio se elaboró una programación inicial, contenida en el Informe Inicial, que trazó las pautas del arranque del Programa.
2. Buenos indicadores de Productos esperados identificados. En el diseño del proyecto fueron definidos con objetividad los resultados a obtener y bastante fácil de medir.
3. Limitada definición de los efectos del proyecto en el diseño del Programa. Los efectos del proyecto, podía decirse que fueron visualizados inicialmente, más como indicadores de impacto en el seno de la dirigencia política y el Gobierno. Cosa esta que es muy difícil de medir y que escapa del radio de influencia de un Programa de esta naturaleza.

**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.

- Se estableció una línea de base de los créditos para la mujer otorgados por la OPM de Salcedo al inicio del Programa.

**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

- Que la medición del desempeño no sólo se oriente a los indicadores de productos, sino a indicadores de efectos por un lado y de actividades e insumos por otra parte.
- Que los indicadores de desempeño contemplen más especificidad en el tiempo de término. La mayoría de los indicadores sólo tomaron en cuenta el tiempo de inicio del producto: “a partir del 2do. mes” por ejemplo.

**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 checked="" type="checkbox"/> <input 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"/> → 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"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input 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 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 checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input 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

1. Los indicadores de efectos del proyecto se caracterizaron por: i)**Falta de Especificidad**. “Cinco mejoras prácticas identificadas al final del Programa” es un indicador poco específico y difícil de medir en términos cualitativos; ii)**Expectativa sobre-dimensionada**. Suponer que un efecto podía ser “Un Plan de Gobierno con definición de roles de actores locales” es un resultado que bien estaba muy fuera del entorno de influencia directa del Programa. Pudo haberse propuesto un resultado que estimulara ese plan, e incluso lo incentivara, como un proyecto de Ley por ejemplo.
2. La instalación del Sistema de Información Gerencial(SIGE) fue una herramienta muy beneficiosa y determinante en la medición del desempeño administrativo y financiero del Programa.

**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

- La instalación del Sistema de Información Gerencial(SIGE).
- Realizar Talleres de POA en Año 2002.
- Monitoreo semanal de actividades en la UCP y reuniones periódicas con directores de OPP.
- Una base de datos(Excell) de avance de cada proyecto que incluyó nombre de proyecto, sector, fecha de inicio y de término, número de beneficiarios, costos estimados y costos reales, status, nombre de contratista, entre otros. Una base de datos muy flexible, que se fue adaptando y creciendo de acuerdo a las demandas de la gerencia de la UCP.

**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

- Incorporar al Sistema de Información Gerencial informaciones que permitan la medición no sólo de producto, sino también de efectos. Los mismos que informaciones desde la etapa de microplanificación.
- Los indicadores de desempeño del proyecto, sobre todo los de efectos, también deben ser específicos, objetivos y medibles; pero más cercanos a los productos del mismo proyecto.

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

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

- Un nuevo procedimiento para la tramitación de los recursos externos aplicado a nivel nacional, por el gobierno dominicano, a partir de octubre de 2001, afectó la oportunidad de las transferencias de recursos del financiamiento BID. En algunos casos, hasta cuatriplicando el tiempo promedio de las tramitaciones de fondos desde el Banco hasta el Ejecutor. A decir que el promedio de días de duración de una transferencia de fondos en su paso por el Banco Central y la Tesorería Nacional no tardaba más de 15 días, se extendió a un promedio de 64 días, tardando algunas transferencias hasta más de 100 días.
- Recursos de contrapartida no disponibles oportunamente.

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

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

- Recursos humanos locales y motivados. La mayor parte del personal contratado(más de 80 personas) para la ejecución del Programa fue procedente de la misma región (salvo raras excepciones). De 80 contratistas de obra, el 98 % procedió de la misma región.
- Personal estable en el tiempo y con buena capacidad técnica. La Evaluación Final realizada por Stephen Grun en diciembre de 2002 destacó esta característica como

relevante para el éxito del Programa. Salvo casos excepcionales, el mismo personal contratado desde el inicio del Programa permaneció hasta el final según las necesidades de cada unidad ejecutora; para las OPP hasta Mayo de 2003 y para la UCP hasta Noviembre de 2004.

- Un sistema administrativo eficiente.
- Definición transparente de procesos y procedimientos. Las Guías y Manuales elaborados de forma participativa, fueron discutidos no sólo entre Organismo Ejecutor y el Banco, sino también con los principales actores locales de la región.
- Consenso político y social sobre la idoneidad del Programa en el Nordeste. La continuidad del Programa, sin variaciones en sus componentes y objetivos, aún en cambios de gobierno en el 2000, en el 2002 y luego en el 2004, es una muestra de este consenso político entre las principales fuerzas políticas del país, sobre todo, de sus principales dirigentes en la región.
- Varias son los factores determinantes en la óptima ejecución de proyectos: i) ejecución descentralizada de proyectos en las provincias, a través de las OPP; ii) selección adecuada de contratistas de obra; iii) disponibilidad oportuna de fondos del BID para ejecución; iv) supervisión adecuada de obras; y v) cumplimiento satisfactorio de contrapartidas comunitaria y municipal.

**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

1. El retraso en la ejecución del Componente de Inversión tuvo que ver, de manera preponderante, con un lento mecanismo de transferencia de fondos a través del Banco Central y la Tesorería Nacional, descrito ya anteriormente y no previsto en el diseño del proyecto.
2. La capacidad gerencial limitada de las OPP no hizo oportuna la ejecución de la inversión en obras de infraestructura.
3. Las demás Oficinas Provinciales de la Mujer en el Nordeste no estuvieron interesadas en replicar el modelo de crédito de la Oficina de la Mujer de Salcedo. Aunque se hizo reuniones, talleres e intercambios de la experiencia de la OPM de Salcedo con actores claves de todas las demás provincias del Nordeste, ya sea porque no se compartía la visión de que la OPM se dedicaran a empréstitos o porque estas instancias locales son muy dependientes de políticas y normas nacionales que no preveen este tipo de acciones a través de las OPM, el modelo no produjo nuevos adeptos.

**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

1. El Manual Operativo del Programa elaborado de forma participativa, las Guías de Planificación Participativa y de Formulación de proyectos, generaron en todos los involucrados confianza y guiaron el proceso en todas sus etapas.
2. Contratación externa de consultorías para Asistencia Técnica en la Microplanificación y en Formulación de Proyectos.
3. Instalación del Sistema de Información Gerencial(SIGE) en las cinco (5) unidades ejecutoras a noviembre de 2000.

#### **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

Cambios en la política pública a raíz de cambios de Gobierno, han dificultado el establecimiento de una política definida sobre los roles de los actores locales. Mientras que en 1996 el gobierno define un rol para los Consejos de Desarrollo y las Oficinas Provinciales de Planificación(OPP), en el 2000 el gobierno definió otro rol para los Consejos de Desarrollo y elimina las OPP en todo el país con el decreto 685-00. El gobierno actual, instalado en Agosto de 2004 está por definir su política al respecto.

El único efecto esperado que hasta el momento no se ha obtenido, es “Un plan del Gobierno Dominicano con definición de roles de actores locales”. A pesar de que el único decreto vigente con alguna referencia clara a esta definición de roles el No. 685-00, promulgado en el periodo de gobierno 2000-2004, no pasó de ser una intención escrita, sin mayores resultados. “En cuanto a los niveles regional y local, aún está pendiente operativizar las instancias formales previstas en el Decreto 685-00 y los mecanismos e instrumentos necesarios para materializar las iniciativas en proyectos de inversión formulados, presupuestos con su debido financiamiento. Por lo tanto, queda por definirse un esquema de financiamiento de la planificación y programación, a ser llevado a cabo en los niveles regional y local ” escribió Stephen Grun en la Evaluación Final del Programa.

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

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

1. El factor preponderante para que las Oficinas de Planificación Provincial(OPP) en Nagua y Salcedo aún estén funcionando al final del Programa responde a diferentes aspectos en cada caso. En Salcedo por ejemplo, tiene mucho que ver con que la Oficina no sólo se limitó a ejecutar el Programa con financiamiento del Banco, sino que también estuvo ejecutando, como lo viene haciendo desde hace 14 años, otros diversos proyectos, con diversos financiadores, a decir gobierno de Japón, cooperación italiana, cooperación española, y otras fuentes Estatales.

En Nagua, la OPP continua también gracias al liderazgo técnico de esa oficina y por una inminente necesidad y reconocimiento de los Ayuntamientos y Distritos



Municipales más pequeños (de Río San Juan, Matanzas, El Pozo, etc.) de contar con un apoyo técnico para la formulación de proyectos y la conducción de procesos de planificación local alrededor de temas como el de los Municipios Amigos de la Niñez en colaboración con la UNICEF. Además de que la OPP de Nagua durante 8 años de existencia, se convirtió en la aglutinante de las ONG de la provincia y el espacio para elaboración de Planes de Prevención y Mitigación de Desastres (Emergencias de Huracanes e Inundaciones frecuentes en la zona), Agendas Municipales a Favor de la Infancia 2005-2010 y un Plan Estratégico de Desarrollo de la provincia María Trinidad Sánchez.

2. La contratación de personal capacitado (con experiencia previa), de la región Nordeste, motivado, que se mantuviera estable en su trabajo desde el inicio hasta el final del Programa, han sido identificados como factores muy positivos en la eficiencia de la gerencia de la Unidad Coordinadora del Programa (UCP).

#### **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

- Para solucionar el problema de demora en la transferencia de fondos, la gerencia del Programa solicitó una ampliación del fondo rotativo del BID de un 5% a un 10%. Se solicitó un fondo significativo de aporte de contrapartida del Gobierno para cubrir futuros faltantes.
- Para mejorar la Gerencia de las OPP se hizo capacitación en gerencia y manejo administrativo de los coordinadores y contadoras de las OPP. Se pasó la asignación de obras al Consejo Directivo del Programa y se instituyó la supervisión de obras directamente desde la UCP.
- Para superar la demora en el cumplimiento de las contrapartidas municipales, se estableció una norma de contrapartida municipal, en la que se hace énfasis en i) aportes de Ayuntamiento en parí paso con los fondos BID, ii) preferible aportes en efectivo; y iii) la no ejecución de más proyectos con los Ayuntamientos que incumplieran contratos.

**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.

- El compromiso de aportes de contrapartida de los Ayuntamientos, debe ser aprobado por las Salas Capitulares respectivas y tener un mecanismo que certifique su inclusión, como compromiso financiero, en el presupuesto municipal de cada año correspondiente. Porque si bien el Programa firmó convenios con los síndicos, algunas Salas Capitulares alegaron no estar informadas de esos compromisos.

## 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: Se procedió a comparar la calidad de inversiones similares a las realizadas por el Programa, por instituciones estatales del nivel central y local, y la calidad de las obras era muy competitiva, a un costo más bajo.

## 3.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

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

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

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

10. Adquisiciones

☒ ☒ ☒ ☐ ☒ ☒

11. Auto-evaluación, auditoría & rendición de cuentas

☒ ☒ ☒ ☐ ☒ ☒

**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

1. Se ha probado una metodología exitosa de Planificación Participativa a nivel local para la identificación de inversiones sociales prioritarias, que asciende desde los parajes, barrios y secciones, hasta los municipios y las provincias. Esta mejora el acceso y uso de los servicios básicos por parte de poblaciones de escasos recursos.
2. Un legado de normas, procedimientos y mecanismos que garantizan la transparencia en la inversión pública.

**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

La experiencia ha demostrado la factibilidad de crear instituciones locales y/o regionales como la Unidad Coordinadora del Programa(UCP), gestionada de forma eficiente con personal local capacitado. El aporte más importante del Programa es el legado de normas operativas y definición de procedimientos administrativos que han garantizado la transparencia.

#### 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

Antes no existían normas y procedimientos de administración pública para el nivel local.

#### 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

Toda vez que se defina la política nacional en relación a la descentralización, o aún se considere conveniente viabilizar políticas de planificación y programación ya existentes(Como la Estrategia de Reducción de la Pobreza(ERP) o Decreto 685-00) la propuesta se enmarca en lo siguiente:

- La UCP puede convertirse en una Oficina Regional de Programación, como una instancia adscrita a la ONAPLAN en el proceso de planificación del presupuesto nacional de la nación, con un presupuesto de operación mínimo, debidamente definido. Continuar con el sistema de información gerencial (SIGE) funcionando, haciendo las adecuaciones pertinentes, mantener recursos humanos mínimo en: coordinación, administración, contabilidad, ingeniería y coordinación intersectorial(educación, salud, agricultura y medio

ambiente).

- Continuar con las acciones de promoción de los espacios de coordinación de ONG de la Región, sobre todo con aquellas que accedan a fondos públicos del Estado y tienen un marco legal satisfactorio.
- Gestionar la intermediación financiera de proyectos regionales, que manejan fondos de la cooperación internacional, como por ejemplo Fondos Europeos y de UNICEF, entre otros.
- Los servicios de formulación de proyectos sociales para Ayuntamientos y Organizaciones Comunitarias, supervisión de obras, planificación participativa, presupuesto participativo, capacitación comunitaria, planes de prevención y mitigación de desastres, y la administración de pequeños proyectos comunitarios, debe continuar a nivel local a través de una instancia nueva, por definir, que incorpore la experiencia de las OPP en el Nordeste y las posibilidades reales de sostenibilidad en cada nivel local.

**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 checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
2. Marco político, legal y regulatorio	Baja ← <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
6. Personal idóneo	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A

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

Que por razones de prioridad, no se defina en la brevedad una política estatal sobre el rol de los actores descentralizados.

**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

- La nueva dirección de ONAPLAN ha expresado su acuerdo con la sostenibilidad de la UCP como Oficina Regional de Programación para el Nordeste e inclusive ha presupuestado fondos para el año 2005, para su operación en la región y otras regiones del país.
- Hay un consenso social y político en el Nordeste, para la continuidad de un modelo local de oficina técnica(provincial-municipal) que amerita definirse en el corto plazo.

**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

➔ En el diseño del proyecto, la sostenibilidad estuvo muy sujeta al éxito de los efectos producidos por el Programa en los actores estatales, tanto locales como nacionales.

**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


➔ Se sugiere incorporar la sostenibilidad, por lo menos de las unidades ejecutoras locales, como un producto final de este tipo de programas y no como un efecto *posible* al término del mismo


**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.


➔ Ejecutar una segunda operación, dirigida a la inversión pública nacional, ya elaborada “PROGRAMA MULTIFASE DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO LOCAL(DR-0153).


Ejecutar otra operación, dirigida a fortalecer la experiencia de descentralización en la Región Nordeste y contribuir con un marco legal para la misma a nivel nacional.

**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

→ La ONAPLAN podrá en la medida de lo posible, difundir las lecciones aprendidas del proyecto en otros proyectos de desarrollo y en otras instituciones con proyectos afines. Pero por múltiples razones, no existe un plan que asegure que las estructuras orgánicas del proyecto, a excepción de las Oficinas técnicas de Nagua y Salcedo, trasciendan el período de ejecución de este Programa.

Muy probablemente los recursos humanos capacitados de la región, sean un capital permanente en la zona, y de alguna forma, mucho de estos ya están incorporados a otros proyectos sociales en la región, así como en otras ciudades del país.

### 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 ←     → Alta  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 ←     → Alta  N/A           |
| 3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto                                      | Baja ←     → Alta  N/A           |
| 4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco para mejorar la gestión y la administración del proyecto   | Baja ←     → Alta  N/A |
| 5. Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto  | Baja ←     → Alta  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.

- → Una fluida relación (reuniones asiduas y comunicación telefónica constante) entre el coordinador de la UCP y la especialista sectorial de la representación del BID en Santo Domingo fue determinante.
- Intercambio de opiniones sobre llenado de ISDP e Informes Semestrales del Organismo Ejecutor fueron instrumentos de vital importancia.
- El constante feedback de la especialista sectorial sobre prevención y corrección temprana de errores de procedimientos, sobre todo en los contratos.

**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?

- ➔ Realizar seminarios o sesiones de trabajo de evaluación periódicamente, tal vez cada año. Con la participación de todo el personal de la UCP y los involucrados con el Programa específico del BID.

**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

➔ El desempeño del Banco ha sido aceptable y se establecieron relaciones muy positivas de acuerdo y mutua colaboración para el buen desarrollo del Proyecto.

## 3.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

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

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

☒ No ☐ Si

¿Para qué fecha está programada?

Fecha comienzo: DD MM AA

Fecha terminación: DD MM AA

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

☐ Banco ☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado?

USD\$ [            ]

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

☐ Recursos de préstamo BID

☐ Recursos del Prestatario

☐ Otra Fuente

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:

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

➔

## 3.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

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

➔ El Informe de Evaluación Final, Stephen Grun 2003, contiene un compendio de detalladas Lecciones Aprendidas, que nos parece innecesario citarlas, porque de alguna forma han sido descriptas en capítulos anteriores, o porque preferimos se remita la lectura a aquel excelente documento.



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
<b>1. Inversiones</b>		<b>900,000.00</b>				<b>743804.63</b>	<b>0</b>			<b>82.64</b>		
1.1 Planificación Participativa			0			698.03	0					
1.2 Proyecto de Inversión			0				0					
1.2.1. BID			0				0					
1.2.2. Aporte Ayuntamiento		300,000.00	0			231,439.74	0			<b>77.15</b>		
1.2.3. Aporte Comunidad		600,000.00	0			511,666.86	0			<b>85.28</b>		
<b>2. Fortalecimiento Institucional</b>		<b>73,000.00</b>				<b>219,187.96</b>	<b>-</b>			<b>300.26</b>		
2.1. Personal de las OPP			0			36,611.51	0					
2.2. Equipamiento			0				0					
2.3. Asistencia técnica			0				0					
2.3.1. Asistencia Técnica OPP			0			2,978.34	0					
2.3.2. Asistencia Técnica OPM			0				0					

2.3.3. Apoyo General		73,000.00	0			179,598.11	0			246.02		
<b>3. Gerencia y Administración del Programa</b>						<b>99,017.08</b>	-					
3.1. Personal UCP			0			48,389.02	0					
3.2. Servicios de Consultoría			0			4,760.82	0					
3.3. Apoyo General			0			44,925.96	0					
3.4. Equipamiento			0			941.28	0					
<b>4. Asistencia técnica de PROCOMUNIDAD</b>												
4.1. Asistencia técnica de PROCOMUNIDAD												
5. Auditoría Externa												
5.1. Auditoría Externa												
<b>87. Costos Financieros</b>		<b>67,000.00</b>	-			<b>180,806.96</b>	-			<b>269.86</b>		
87.1. F.I.V.			0				0					
87.2. Intereses			0				0					
87.3. Comisión de Compromiso		67,000.00	0			180,806.96	0			269.86		
<b>Etc.</b>												
<b>TOTAL</b>		<b>1,040,000.00</b>	-			<b>1,242,816.63</b>	-			<b>119.50</b>		

Fuente de Información:

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

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

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

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	(8)- (4)
	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9
1		416,000	0			136,773.67	0		
2		512,197	0			347,547.83	0		
3		111,803	0			404,817.66	0		
4						436,841.64	0		
5						(83,164.17)	0		
<b>TOTAL</b>		<b>1,040,000</b>				<b>1,242,816.63</b>	<b>-</b>		

Fuente de Información:

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



**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO  
DE LAS PROVINCIAS DE LA REGIÓN NORDESTE**

**CONTRATO DE PRÉSTAMO 1124/OC-DR  
ENTRE LA REPÚBLICA DOMINICANA Y  
EL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**

**AYUDA MEMORIA  
TALLER DE TERMINACIÓN DE PROYECTO  
San Francisco de Macorís, 23 y 24 de noviembre de 2004**

## INDICE

1. OBJETIVOS DEL TALLER DE TERMINACIÓN DEL PROYECTO	3
2. METODOLOGÍA DEL TALLER	3
3.EL PROGRAMA	3
3.1 El contexto en la etapa de formulación	4
4. LOS RESULTADOS Y SUS EFECTOS	5
4.1 El Modelo de Planificación Provincial	5
4.2 La capacidad institucional de las oficinas de planificación provincial	6
4.3 La Oficina de la Mujer de Salcedo	7
4.4 Los proyectos socioeconómicos	7
5. LA PARTICIPACIÓN	9
6. EL DISEÑO DEL PROGRAMA	9
7. LA SOSTENIBILIDAD Y REPLICABILIDAD	10
8. RECOMENDACIONES	11

### ANEXOS.

Lista de participantes

Preguntas Guías

Presentación de Adalgisa Adams – Especialista Sectorial BID

Marco Lógico

Resumen Ejecutivo Evaluación del Programa

Presentación del coordinador del Programa

Anexo fotográfico del taller

## **1. OBJETIVOS DEL TALLER DE TERMINACIÓN DE PROYECTO**

El objetivo general del taller de terminación del proyecto ha sido identificar y hacer públicos los resultados logrados por el proyecto resaltando fortalezas y debilidades para la identificación de lecciones aprendidas.

Los objetivos específicos han sido:

- Evaluar los resultados obtenidos por el Proyecto, los productos y los efectos;
- Identificar las tareas críticas pendientes para garantizar la sostenibilidad de los resultados alcanzados;
- Identificar y delimitar las iniciativas dirigidas a la aplicación de las lecciones aprendidas a la realidad local, regional y nacional, tanto en términos de gestión orientada a resultados, como en termino de sostenibilidad de los proyectos.

## **2. METODOLOGÍA DEL TALLER**

Para la realización del taller se ha diseñado un programa que, conjugando documentos de lectura individual (borradores de informes, LMS, documentos evaluativos del programa), exposiciones (Presidente del Consejo Directivo, Coordinador del Programa, Coordinador Técnico, especialista del Banco) y trabajo en grupo, permitiera a los participantes analizar los principales logros y expresarse libremente acerca de las limitaciones del Programa, identificando lecciones aprendidas, sugerencias y recomendaciones que pudieran enriquecer tanto el informe final del organismo ejecutor como el Memorando del Banco.

Para fines de discusión se prepararon preguntas guía por grupo que fueron aplicadas a lo largo de todo el taller.

Finalmente, para la redacción de la ayuda memoria se formuló un índice que fuera conforme a los objetivos del taller y sobre las bases de éste se recopilaron los temas tratados dando forma y redacción a los principales hallazgos del taller.

## **3. EL PROGRAMA**

Este Programa se enmarcó dentro del contexto de las iniciativas del país para la reforma y modernización del Estado, hacia la descentralización, la participación social, la transparencia y la rendición de cuentas.

También se enmarcó dentro de la estrategia del Banco en el país de contribuir a la reducción de la pobreza, con operaciones que apoyen un incremento en el gasto social, y fortalezcan la participación social en la gestión de las instituciones del sector público.

El Programa, diseñado como proyecto piloto, se inicio en octubre del 1999, y se propuso los siguientes objetivos:

- Ensayar un modelo de planificación provincial que asegurara la articulación de los diferentes actores sociales y políticos en un proceso de concertación alrededor de los consejos de desarrollo provincial que existían en ese momento.
- Fortalecer la capacidad de las Oficinas de Planificación Provincial (OPP) para prestar servicios de asistencia técnica en la identificación, ejecución, operación y monitoreo de proyectos prioritarios dentro de un marco de género;
- Fortalecer la Oficina Provincial de la Mujer (OPM) en Salcedo, mediante la contratación de asistencia técnica especializada en manejo de programas de crédito.
- Invertir en servicios básicos para mejorar su acceso y uso por parte de las poblaciones de menores recursos. Estas inversiones incluyeron proyectos para la prestación de servicios sociales básicos de educación, salud, vivienda, agua y saneamiento, electricidad, desarrollo cultural, recreación y deportes. Específicamente se ha invertido en 174 proyectos referentes a escuelas, clínicas rurales, pisos para vivienda, acueductos, infraestructura eléctrica, puentes, viabilidad peatonal, letrización y salones comunales, entre otros.

El costo original del Programa ascendió a US\$10 millones, de los cuales US\$8,960,000 fue financiado con recursos del Banco y US\$1,040,000 correspondió inicialmente a la contrapartida nacional.

Esta última aumentó a US\$1,242,816 como muestra del apoyo y confianza de las autoridades centrales y municipales y las comunidades para llevar a feliz término el Programa.

Fue ejecutado en las cinco provincias del Nordeste: Duarte, Salcedo, Sánchez Ramírez, María Trinidad Sánchez y Samaná, tomando como base el mapa de pobreza del país.

El Programa fue ejecutado satisfactoriamente, Contando con el apoyo de 23 ayuntamientos los cuales contribuyeron con un promedio de 5% de los costos de los proyectos, y de las comunidades, las cuales aportaron un promedio del 10% del costo de los mismos en mano de obra. Además, ha contado con un equipo Técnico y administrativo eficiente comprometido con el desarrollo local del país en las 5 provincias del Programa.

### **3.1 Contexto en la etapa de formulación**

Cuando se inició la formulación del proyecto (1996-1998) el País se encontraba en una etapa de transición buscando cómo democratizar y transparentar los procesos de asignación de recursos del presupuesto nacional.



Al mismo tiempo el partido de Gobierno (Partido de la Liberación Dominicana-PLD), había ganado las elecciones sobre la base de alianza y no contaba con el control de los poderes locales, por lo cual se quiso plantear el modelo provincial como en oposición al fortalecimiento de los ayuntamientos municipales, lo cual dificultó en alguna medida el proceso de negociación. También resultó un gran logro, en el marco del Programa, la constitución de la unidad coordinadora del mismo a nivel local y con personal de la misma región, ya que en el Banco (COF/CDR) no existían experiencias en este sentido.

También en el contexto del proceso de formulación intervinieron factores relacionados con la funcionalidad de los fondos de compensación (PROCOMUNIDAD) y la existencia de una estructura nacional que en este momento quedaba obsoleta y sin una funcionalidad definida. En este sentido a la vez de la búsqueda de soluciones locales también se tuvo que reflexionar acerca del futuro de las estructuras de carácter nacional.

## **4. LOS RESULTADOS Y SUS EFECTOS**

### **4.1 El Modelo de planificación provincial**

Para la planificación provincial se realizaron más de 1000 asambleas comunitarias donde se definieron prioridades y se eligieron representantes para participar a nivel seccional y municipal y finalmente definir por mayoría los proyectos a ejecutar con los recursos disponibles. Esto se realizó en un lapso de unos 4 meses con un costo reducido y con la participación de más de 50,000 pobladores.

Los resultados de la planificación fueron validados por los Consejos Provinciales y el Consejo Directivo del Programa.

Lo anterior demostró que son posibles procesos de planificación participativa ascendentes, desde la base, con amplio consenso social y organizado localmente y regionalmente.

En este marco, con una amplia participación social y comunitaria también es posible elaborar políticas públicas en el nivel local contando con organización y asesoría a las autoridades locales.

El modelo ensayado es reproducible y con oportunas adecuaciones puede ser aplicado a otras regiones del País.

Sin embargo, habrá que identificar cómo esta planificación se pueda insertar en un marco estratégico municipal y provincial, y que no consista en una definición de necesidades prioritarias a veces desvinculadas de una visión más amplia del desarrollo. Este marco estratégico debe generarse en una visión tripartita entre autoridades locales, comunidades y gobierno central.

También hay que revisar el rol de las sectoriales en todo el proceso de planificación participativa ya que el mismo ha sido muy débil.

Los ayuntamientos municipales, si bien han participado, su involucración ha sido más como espectadores que como actores. En futuros programas hay que prever un componente de acompañamiento permanente a los ayuntamientos municipales.

Los Consejos Provinciales han tenido un rol importante para legitimar socialmente el proceso, sin embargo, debido a que la programación fue multi-anual (los proyectos a ejecutar se planificaron de una vez por todas al inicio del Programa), los mismos no tuvieron otras funciones decisorias más allá de la aprobación del plan provincial (aunque sí tuvieron funciones de vigilancia). Los planes deberán ser a futuro de carácter anual, esto permitirá una mayor participación y una mejor selección de los proyectos.

Por otra parte se ha podido apreciar que en el funcionamiento de los Consejos Provinciales, en el transcurso de diferentes gestiones gubernamentales, primaba por parte de los actores públicos locales, los intereses partidarios versus el interés local.

Hay que subrayar que la metodología participativa indujo a la selección de proyectos exclusivamente de infraestructura, en lugar de programas y proyectos de servicios que hubieran podido ser de mayor impacto a nivel local (guarderías, capacitación promotores de salud, educación ambiental a niños de la escuela, educación a la población para la salud, etc.).

#### **4.2 La capacidad institucional de las oficinas de planificación provincial**

Con el inicio del Programa se fortalecieron las 5 Oficina Provinciales de Planificación, las cuales, con un personal mínimo de las mismas provincias fueron capaces de organizar y acompañar la realización de todo el proceso de planificación participativa y de realizar la etapa de ejecución consistente en la asignación y supervisión de la realización de las obras seleccionadas.

Este ha sido uno de los grandes logros del Programa ya que se ha demostrado que es posible la gestión a nivel local de fondos públicos y de préstamos internacionales.

Lo anterior se ha logrado mediante una estrategia basada en 4 elementos:- (a) la contratación de técnicos profesionales locales; (b) el esquema de aprender haciendo basado en un proceso continuo de asistencia técnica y capacitación coordinado por la UCP; (c) el equipamiento básico y, (d) la delegación paulatina de responsabilidades del ciclo de proyecto.

Como resultado las OPP han estado en capacidad de prestar servicios en las áreas de planificación participativa, formulación de proyectos, organización comunitaria, contabilidad y operaciones financieros y administración de programa y proyectos.

Sobre las Oficinas de Planificación Provincial se destaca que:

- i) Son sostenibles, si tienen otras fuentes de ingreso que no sean sólo externas,
- ii) Los Ayuntamientos más pequeños, valoran con mayor satisfacción la importancia las Oficinas de Planificación.

- iii) Son instrumentos útiles para la realización de procesos participativos locales y la planificación del desarrollo.
- iv) Pueden desempeñar un importante rol complementario a los de los ayuntamientos municipales para articular las políticas públicas del gobierno central con las políticas locales.

A pesar de lo anterior, solamente 2 oficinas han seguido operando basadas en la realidad local (Salcedo y Nagua) ya que la experiencia no ha sido institucionalizada por el Gobierno, pudiéndose concluir que si bien el País es deseoso de descentralizar, no existen en este sentido políticas públicas del nivel central y por otra parte la sociedad no logra organizarse al mismo ritmo de su preocupación.

### **4.3 La Oficina de la Mujer de Salcedo**

Este componente ha sido cumplido en cuanto al fortalecimiento del programa de micro crédito de la Oficina Provincial de la Mujer (OPM) de Salcedo, al consolidar las áreas administrativas, organizacional, financieras, contables y socio – económicas.

El impacto del Programa sigue siendo positivo para la OPM de Salcedo por la vigencia de los manuales, reglamentos y políticas definidas en 2000 – 2001 mediante un programa de asistencia técnica y capacitación coordinado por la UCP. También el programa de micro crédito presenta mejoras tales como el incremento en el numero de beneficiarias, el incremento en la cartera de crédito y la mejoría en la tasa de recuperación.

Por otra parte se ha logrado desvincular la política e crédito de las actividades de promoción y educación con la constitución de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Hermanas Mirabal” que a la fecha cuenta con más de 300 entre socios y socias.

La réplica del programa de micro crédito a las Oficinas Provinciales de la Mujer (OPM) de las 4 provincias de Nordeste no se ha podido realizar por falta de recursos y condiciones. Además de la falta de programación de recursos en el Programa para apoyar la replicabilidad de la experiencia de la OPM de Salcedo, no existía claridad al nivel de las OPM en cuanto a su rol como articulador del trabajo de otras instituciones públicas para implementar un enfoque de género o como proveedor de servicios como micro crédito y atención a la violencia intra-familiar. El cambio de estatus de la OPM de Salcedo la cual dejó de pertenecer al ámbito público para constituirse en ONG hacia finales del 2000, también obstaculizó la estrategia de replicabilidad planificada de esta experiencia, como modelo para el conjunto de las demás oficinas. Esto así, debido a que éstas últimas consideraban los cambios más difíciles por ser entidades gubernamentales.

Hay que subrayar que la política de centralizar a nivel gubernamental las iniciativas de promoción de la equidad género por parte de la Secretaría de la Mujer, ha sido muy desmotivador en el desarrollo y fortalecimiento de iniciativas de carácter local en favor de la mujer.

La ventaja de los pequeños créditos manejados a nivel local es que los mismos se pueden articular con otras iniciativas locales generando una mayor sinergia.

#### **4.4 Los Proyectos socioeconómicos**

Para la realización de las obras a nivel local se contrataron contratistas locales los cuales han logrado una buena sinergia con las comunidades. Se puede considerar que la contratación de obras a nivel local es adecuada. Sin embargo, si bien la selección de los contratistas ha sido transparente, en el inicio no se prepararon los instrumentos más idóneos para asegurar la asignación de las obras a los mejores candidatos. Por lo anterior, hay que proceder a una mejor y más estricta preselección y a un proceso de concurso en el ámbito local. Se podría ensayar un modelo sencillo de licitación privada, y por otra parte la confección de paquetes de obras para asegurar montos más atractivos de ejecución. Bajo el Programa y por los montos estipulados se utilizó la modalidad de contratación directa, aplicando los criterios del Manual Operativo del Programa.

Una importante ventaja que se ha podido detectar en la ejecución de las obras a través de contratistas locales, ha sido su responsabilidad social con las comunidades, involucrándose incluso en algunos casos en iniciativas de desarrollo más allá de la simple ejecución de las obras contratadas.

Con la ejecución del Programa se ha confirmado la escasez en la República Dominicana, especialmente en el ámbito local, de profesionales con una adecuada formación y suficiente experiencia en la ejecución de proyectos de agua potable. En tal sentido, se recomienda fortalecer la capacidad nacional en este tipo de proyectos, especialmente fomentando la formación profesional.

El enfoque esencial del Programa ha sido su carácter local con la conformación de un banco local de proveedores, oriundos de las mismas provincias involucradas, al igual que el personal local en las unidades ejecutoras y la administración local del Programa.

Se ha detectado también debilidad en la capacidad de formulación de proyectos a nivel local, sin embargo a través del Programa se ha aumentado considerablemente esta capacidad.

Una consideración especial requiere el tema de la ejecución de las obras civiles por parte de los ayuntamientos municipales. En general, la experiencia ha sido positiva ya que las acciones se han insertado en una más amplia política local de mejoramiento urbano y la contrapartida aportada por los municipios ha sido mayor de la requerida. Las obras han tenido continuidad y han ampliado grandemente los beneficios a la población.

Sin embargo existe una gran diferencia entre los municipios pequeños y los grandes. En los pequeños la administración directa por parte del ayuntamiento municipal ha sido conveniente, tanto con relación a calidad de la obra como con relación a los costos. Sin embargo en los municipios más grandes, la administración directa de la ejecución de la obra ha redondeado en retrasos y mayores costos, así que para los municipios más grandes

se recomienda la utilización de contratistas privados escogidos a través de concursos encabezados por las autoridades municipales.

Las comunidades han participado activamente en la ejecución de las obras, sin embargo hay que capacitarla más en su rol de contraloría social que debe ir más allá del simple aporte de mano de obra.

Si bien las ONG han participado activamente en actividades de capacitación de los beneficiarios de los proyectos, consideramos que las mismas pueden aportar mucho más en un contexto de programas propiamente educativos y de promoción, no necesariamente vinculados a la realización de obras de infraestructura. Las ONG a nivel local ya se han transformado en realidades importantes que hay que fortalecer y articular.

## **5. LA PARTICIPACION**

La participación en el proceso de planificación participativa ha sido masiva involucrando a unas 50,000 personas. La participación de la comunidad en la ejecución de los proyectos también ha sido muy satisfactoria cumpliéndose con las metas propuestas.

Sin embargo, se considera que en proyectos piloto como este, una ejecución con menos presión de tiempo favorecería más la participación de la comunidad, así como también una mejor planificación del flujo de los recursos. En adición, debido a los dilatorios mecanismos de tramitación de los recursos financieros, resultó difícil, a veces, programar con cierta exactitud el inicio de los proyectos en las comunidades, lo cual dificultó su participación.

A través del Programa se ha consolidado la convicción en los actores locales de que la participación de la comunidad es fundamental en todo el proceso relacionado con el Programa y con la inversión pública en general.

La ejecución del Programa ha ayudado también a los Ayuntamientos Municipales a valorar en mayor medida la importancia de la participación en la definición del presupuesto municipal y en la ejecución de las obras de mejoramiento urbano impulsadas por los mismos ayuntamientos. En experiencia futura habrá que vincular todavía más claramente el apoyo a proyectos locales con la racionalización y democratización de los procesos de formulación de políticas locales y del presupuesto municipal.

A nivel nacional de las instituciones públicas, los procesos participativos impulsados por el Programa han tenido un impacto mínimo debido a los altos niveles de centralización del estado y a la separación muy marcada entre lo local y lo nacional.

Habrà que considerar, en futuros programas, el fortalecimiento de redes sociales que consoliden las experiencias locales dándole mayor visibilidad a nivel nacional y asegurando la sostenibilidad de las iniciativas. El Programa no ha trabajado suficientemente para un mayor empoderamiento de los actores locales.

## **6. EL DISEÑO DEL PROGRAMA**

La formulación del Programa se dio en una coyuntura muy específica del país como ya se mencionó en acápite anteriores. Tomó su impulso de la experiencia participativa de la Provincia Salcedo y se promovió desde su inicio la participación de los actores locales.

Entre las debilidades identificadas en el proceso de formulación, se destaca el hecho de que no se definieron desde sus inicios acciones oportunas para asegurar la sostenibilidad del Programa, y de que no se trazó una línea de base para el seguimiento de indicadores de efecto e impacto.

En la formulación, fue muy importante la definición de reglas claras desde el inicio, las cuales fueron respaldadas siempre y de manera decidida por parte de la gerencia del Programa.

Fue muy positivo el tener una lista negativa para el financiamiento de proyectos no elegibles, lo cual implicó un uso adecuado de los recursos en pro del desarrollo local. En adición y para futuros proyectos elegibles se recomienda no limitar ex ante los porcentajes de inversión sino dejar esto en función de la demanda de las comunidades y los recursos disponibles.

En la formulación de programas similares habrá que prever un componente de movilización comunitaria y un componente de acompañamiento a los sectores políticos locales para una mejor integración al Programa. Esto daría más perspectivas de sostenibilidad a un programa de esta naturaleza y permitiría una mayor comprensión de los que tienen la responsabilidad de la toma de decisiones en la asignación presupuestaria.

## **7. LA SOSTENIBILIDAD Y REPLICABILIDAD**

Como se mencionó anteriormente, para futuros proyectos habría que definir mejor la sostenibilidad desde la etapa de formulación.

Para lograr la sostenibilidad de los procesos participativos hay que asegurar que los compromisos de los ayuntamientos se vean reflejados en sus presupuestos de inversión del año en cuestión y asegurar un mayor involucramiento en todas las etapas del Programa de los regidores y de las Salas Capitulares.

Por otra parte, habría que generar procesos que permitan a la población y a las instancias locales “empujar desde abajo”, es decir, desde la sociedad hacia las fuerzas políticas.

Se recomienda al Gobierno elaborar un plan de acción, sensibilización y sostenibilidad de las lecciones aprendidas en el Nordeste.

Sin embargo, a pesar de diversas limitaciones, dos oficinas provinciales han seguido funcionando y definiendo modalidades novedosas de organización local: Salcedo con la Oficina Técnica Provincial consolidada como consorcio entre sector público y privado y Nagua como Oficina Intermunicipal creada por los ayuntamientos municipales.

En tal sentido se recomienda la realización de una reunión con los síndicos municipales de la región y el país para mostrar estas experiencias.

No menos importante ha sido la sostenibilidad de los comités de agua (54 en la región) y las iniciativas en desarrollo de constitución de Asociaciones Provinciales de usuarios de Acueductos Autogestionarios que se vienen gestando en la provincia Salcedo.

Por otra parte, las redes sociales y de profesionales constituidas por el Programa, han permitido a la ONAPLAN asumir en dos regiones la realización del censo relacionado con el Establecimiento del Sistema Único de Selección de Beneficiarios (SIUBEN).

## **8. RECOMENACIONES**

- Ampliar experiencia Nordeste a otras regiones del país, sin perder la esencia de ejecución descentralizada.
- Designar una comisión institucional para una futura operación que amplíe la experiencia en otras regiones.
- Disponer de asesoría técnica adecuada, ya experimentada, para negociación futura con el BID.
- Concertar apoyo con los demás poderes, legisladores y síndicos.
- Fomentar un a mayor participación de las sectoriales en los procesos de formulación de programas de desarrollo local.
- Insertar la planificación participativa en planes estratégicos municipales, provinciales y regionales.
- Establecer desde la etapa de formulación las líneas de base de los programas y disponer de un grupo de control para comprobar los avances.
- Crear instrumentos para asegurar la vinculación de la inversión pública nacional con la inversión pública local.
- Promover un enfoque no sólo en infraestructura, sino en procesos y programas de formación de recursos humanos, con incentivos a la producción económica para mejorar fuentes de empleo e ingresos.

## **ANEXO I**

### **Participantes**



**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LAS PROVINCIAS DE LA REGIÓN  
NORDESTE**

**TALLER DE TERMINO DEL PROGRAMA  
23 Y 24 DE NOVIEMBRE DEL 2004, CENTRO GETSEMANI**

**LISTADO DE PARTICIPANTES**

<b>NO.-</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
1	Luis Ortiz	ONAPLAN	221-5140	Santo Domingo
2	Hemenegilda Peña	OPM	585-3805	Cotui
3	José Luis Vargas	UCP	244-5675	S.F.M.
4	Cesar Rodríguez	CVJ	566-1551	Santo Domingo
5	Jorge Polanco	CVJ	566-1551	Santo Domingo
6	Alejandro Mendoza	OTP	577-3647	Salcedo
7	Víctor Escalante	UCP	244-5675	S.F.M.
8	Luis Díaz Maldonado	UCP	244-5675	S.F.M.
9	Xiomara Gómez	OTP	577-3647	Salcedo
10	Jacobo Urate	OTP	577-3647	Salcedo
11	Jaime David Fernández	-----	732-7505	Salcedo
12	Daysi Quiroz	UCP	244-5675 / 350-9055	S.F.M.
13	Nicolás Acosta Mena	Arco La Cabirma	240-1897	Cotui
14	José Aníbal García	CRD	224-7000	Salcedo
15	Lourdes Henríquez	OTP	577-3647	Salcedo
16	Maribel Fabián	UCP	244-5675 / 427-1838	S.F.M.
17	Albis González	UCP	244-5675	S.F.M.
18	Edwin Guzmán	UCP	244-5675 / 841-2023	S.F.M.
19	Monseñor Jesús María de Jesús Moya	CDP	588-2121	S.F.M.
20	Peter Solís	BID	1202-623-2504	EE.UU.
21	Adalgisa Adams	BID	562-6400	Santo Domingo
22	Esclarecida Núñez	ITECO	585-2291	Cotui
23	Nabal Báez	OTP	538-3310	Samana
24	Luciano Bertozzo	UCP	244-5675	S.F.M.
25	Mildred Apolinario	UCP	914-9254	La Vega
26	Holando Quiroz	OTP	584-4119	Nagua
27	Ing. Lesly M. Sosa	Contratista	584-3974	Nagua
28	Ing. Manuel A. Rodríguez Peña	Contratista	769-3535	S.F.M.
29	Ing. Katia Jisel Valeriano V.	Contratista	918-8045	S.F.M.

30	Yasmín González	UCP	244-5675	S.F.M.
31	Pedro Gago	Ayuntamiento	749-4112	Salcedo
32	Arq. José Alberto Germán	Ayuntamiento	577-2274	Salcedo
33	Sindico Inocencio de Jesús C.	Ayuntamiento	223-2470	Sánchez
34	Ing. Angel Valentín Mercedes T.	OTP	710-4555	S.F.M.
35	Virgilio Manuel González	Diputado	696-2062	S.F.M.
36	Licda. Ernestina Florencio	UCP	588-8604	S.F.M.
37	Licda. Rosy Flores	UCP	787-6967	S.F.M.
38	Licda. Ángela Rosario	Fundación Loma Q. E.	865-5500	S.F.M.
39	Fineta Camilo	Ex - Gobernadora	588-2450	Duarte

**ANEXO II**  
**Preguntas Guia**

## **ANÁLISIS DE PRODUCTOS**

### **COMPONENTE 1**

#### **MODELO DE PLANIFICACIÓN PROVINCIAL DISEÑADO Y OPERATIVO**

- 1) ¿Cuáles son los aspectos principales a ser mejorados o cambiados en la Planificación Participativa realizada y como?
- 2) ¿Cuál ha sido el rol de las sectoriales en el proceso de planificación participativa, qué aspectos hay que mejorar? Porqué? Cómo?
- 3) ¿Cuál fue el rol de los ayuntamientos municipales en el proceso de planificación participativa, qué habría que cambiar y/o mejorar?
- 4) ¿Cuál ha sido el rol de los Consejos de Desarrollo Provincial? porqué dejaron de seccionar? ¿Cuál debería ser la función de los Consejos Provinciales? Qué haría que cambiar?
- 5) ¿Cuál fue el apoyo del gobierno central al proceso de planificación participativa? En qué debería mejorarse el apoyo del Gobierno central? Cómo y porqué?
- 6) ¿Cuál fue el apoyo de las autoridades locales, las fuerzas políticas, de los grupos sociales y de las comunidades al proceso de planificación participativa? Cómo y porqué reforzar sus roles?

### **COMPONENTE 2**

#### **CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE LAS OFICINAS DE PLANIFICACIÓN PROVINCIAL MEJORADA**

- 1) ¿Las Oficinas de planificación Provincial han tenido un rol efectivo en la realización de la planificación participativa y en la ejecución de los proyectos? Porqué? Cómo se habría podido mejorar?
- 2) ¿Cuál ha sido el principal impacto positivo de las OPP? Porqué? Cómo pudiera haber sido mejor?
- 3) ¿Cuál debería ser la relación de una OPP con el Gobierno Central? Con los Ayuntamientos? Con las fuerzas sociales y las comunidades?
- 4) ¿El rol ejercido por las OPP puede ser ejercido de manera alternativa por los Ayuntamientos municipales o por un nivel regional? Es recomendable? Cuáles serían las ventajas y desventajas en cada caso?

### **COMPONENTE 3**

#### **OFICINA DE LA MUJER DE SALCEDO FORTALECIDA**

- 1) ¿Las Oficinas Provinciales de la Mujer (OPM) deben ser dependencias del Gobierno Central? Porqué?
- 2) ¿Cuál ha sido el rol de la Oficina Provincial de la Mujer de Salcedo?
- 3) ¿Cuáles han sido las características iniciales que la diferencian de la Secretaría de Estado de la Mujer?
- 4) ¿Cuál debería ser la relación entre la Secretaría de Estado de la Mujer y la Oficina Provincial de la Mujer?
- 5) ¿Cuál ha sido la especificidad de los créditos de la Oficina Provincial de la Mujer? En qué se diferencian de los créditos de la OPM de los créditos de otras instancias crediticias?
- 6) ¿Cuáles son las ventajas de la OPM en el otorgamiento de créditos?
- 7) ¿Cuáles son las razones por las cuales no se ha replicado la experiencia en otras provincias?

### **COMPONENTE 4**

#### **PROYECTOS SOCIOECONÓMICOS DISEÑADOS Y OPERATIVOS**

- 1) ¿Cuál es la ventaja en la formulación, ejecución y supervisión de los proyectos a nivel local?
- 2) ¿Cómo mejorar el diseño y presupuesto de los proyectos? Cuáles han sido las principales limitaciones? Cómo superarlas?
- 3) ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de contratistas locales?
- 4) ¿Cómo mejorar la selección de contratistas?
- 5) ¿Cuáles han sido las ventajas y desventajas de los proyectos ejecutados por los ayuntamientos? Los ayuntamiento deben o no ejecutar directamente los proyectos? Porqué?
- 7) ¿Cómo mejorar la supervisión a los contratistas?
- 8) ¿Cómo deberían ser supervisados los ayuntamientos?
- 9) ¿Cuál debería ser la participación y los compromisos de los Ayuntamientos?
- 10) ¿Ha sido oportuna la participación de la comunidad en la ejecución de los proyectos?
- 11) ¿Cómo debería participar la comunidad? Porqué?
- 12) ¿Cuál ha sido y debería ser el rol de las ONG en la ejecución de los proyectos?
- 13) ¿Cuál debería ser el rol de las sectoriales en la formulación y ejecución de los proyectos?

## ANÁLISIS DE EFECTOS

- 1) ¿Qué tan relevante es cada uno de los efectos aquí enumerados, porqué?
  - i. Oficinas Provinciales de Planificación operativas en 2 provincias(Nagua y Salcedo);
  - ii. Programa de Crédito a la Mujer en Salcedo fortalecido;
  - iii. Unidad Coordinadora del Programa en capacidad de administrar otros fondos y otros proyectos;
  - iv. Comités Comunitarios alrededor de Acueductos Rurales se conforman en asociación y tienen planes de sostenibilidad;
  - v. Recursos humanos técnicos de la región, con una capacidad mejorada para elaboración, evaluación y gestión de proyectos sociales
- 2) ¿Cómo estos efectos pueden ser mejor aprovechados en cada una de las localidades?
- 3) ¿Cómo estos efectos pueden ser mejor aprovechados por el gobierno central?
- 4) ¿Cómo ampliar la difusión de los resultados y lecciones aprendidas por el Programa?
- 5) Cuáles son los efectos del Programa más relevantes en relación y/o para a los ayuntamientos? Porqué?
- 6) Cuáles son los aspectos más relevantes para el gobiernos? Porqué?
- 7) ¿Qué medida habría que tomar para promover la aplicación a diferentes niveles de las lecciones aprendidas?
- 8) ¿Cómo está avanzando el país en la definición de los roles de los actores locales? Porqué?
- 9) ¿Qué iniciativas pueden impulsar los actores locales desde los municipios, provincias y región para aumentar la participación local en las tomas de decisiones relativas a la inversión pública tanto de los ayuntamientos como del gobierno central?
- 10) ¿Qué efectos ha tenido el Programa en los actores locales (comunidad, ayuntamientos, gobernadores, legisladores) en relación a la participación de las comunidades en la definición de la inversión local y de las políticas locales? Cómo mejorarlos?
- 11) ¿Qué efectos creen ha tenido el Programa en los actores nacionales (Instituciones, funcionarios) en relación a la participación de las comunidades y autoridades locales en la definición de la inversión pública y de las políticas gubernamentales? Cómo mejorarlos?
- 12) ¿Qué consideran en relación a la siguiente afirmación  
“Las condiciones necesarias para que las lecciones aprendidas del Nordeste se utilicen a escala nacional son:
  - Gobierno mantiene su compromiso con el proceso de descentralización y presenta al BID su interés de financiar una segunda operación, en el corto plazo, sobre la base de la experiencia del Nordeste.
  - Existe consenso sociopolítico para la aplicación de un modelo a nivel nacional y el Congreso Nacional aprueba un segundo Préstamo del BID en esa dirección.
  - Los actores principales del Nordeste, en base a la experiencia, realizan acciones que logren avanzar en una estrategia nacional de descentralización hasta lograr iniciativas legislativas en esta dirección.
- 13) ¿Cómo apoyar el gobierno para fortalecer un compromiso hacia la descentralización?
- 14) ¿Cómo fortalecer las experiencias locales que promueven la participación y la articulación entre comunidades, ayuntamientos y gobierno con el actual ordenamiento jurídico e institucional?

## ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD

1. ¿A qué nivel se encuentra la definición de políticas nacionales de descentralización? Creen que hay que dar mayor impulso a las mismas?
2. ¿Para impulsar acciones de desarrollo, participación, consenso y gobernabilidad a nivel local es imprescindible un nuevo marco jurídico o es posible impulsar acciones con la actual situación jurídico-institucional? De ser posible cuáles acciones?
3. ¿Cómo hacer para dar continuidad a las acciones de promoción de los espacios de coordinación de ONG de la Región, sobre todo con aquellas que accedan a fondos públicos del Estado y tienen un marco legal satisfactorio?
4. ¿Cómo lograr la coordinación de las Instituciones locales (ayuntamientos) con el gobierno central para la formulación y ejecución del presupuesto nacional y local a partir de la experiencia del Programa?
5. ¿Cómo Pueden colaborar los actores locales para lograr que se defina en la brevedad una política estatal sobre el rol de los actores descentralizados?
6. Creen que la UCP debería transformarse en Oficina Regional de Programación para el Nordeste?

7. ¿Hay un consenso social y político en el Nordeste? Consideran importante dar continuidad de un modelo local de oficina técnica (provincial-municipal)? Cómo? Quién debería financiarla? Qué roles tendría?
8. Qué acciones pueden emprenderse desde el nivel local para asegurar una segunda operación, dirigida a la inversión pública nacional, ya elaborada “PROGRAMA MULTIFASE DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO LOCAL(DR-0153).
9. Qué otras acciones pueden realizarse para fortalecer la experiencia de descentralización en la Región Nordeste y contribuir con un marco legal para la misma a nivel nacional.
10. ¿A qué nivel se encuentra la definición de políticas nacionales de descentralización? Creen que hay que dar mayor impulso a las mismas?
11. ¿Para impulsar acciones de desarrollo, participación, consenso y gobernabilidad a nivel local es imprescindible un nuevo marco jurídico o es posible impulsar acciones con la actual situación jurídico-institucional? De ser posible cuáles acciones?
12. ¿Cómo hacer para dar continuidad a las acciones de promoción de los espacios de coordinación de ONG de la Región, sobre todo con aquellas que accedan a fondos públicos del Estado y tienen un marco legal satisfactorio?
13. ¿Cómo lograr la coordinación de las Instituciones locales (ayuntamientos) con el gobierno central para la formulación y ejecución del presupuesto nacional y local a partir de la experiencia del Programa?
14. ¿Cómo Pueden colaborar los actores locales para lograr que se defina en la brevedad una política estatal sobre el rol de los actores descentralizados?
15. Creen que la UCP debería transformarse en Oficina Regional de Programación para el Nordeste?
16. ¿Hay un consenso social y político en el Nordeste, Consideran importante dar continuidad de un modelo local de oficina técnica (provincial-municipal)? Cómo? Quién debería financiarla? Qué roles tendría?
17. Qué acciones pueden emprenderse desde el nivel local para asegurar una segunda operación, dirigida a la inversión pública nacional, ya elaborada “PROGRAMA MULTIFASE DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO LOCAL(DR-0153).
18. Qué otras acciones pueden realizarse para fortalecer la experiencia de descentralización en la Región Nordeste y contribuir con un marco legal para la misma a nivel nacional.

## RECOMENDACIONES

1. ¿Para la formulación de un nuevo programa que pueda dar continuidad al programa del nordeste qué elementos principales habrá que tomar en cuenta por parte del gobierno dominicano?
2. ¿En la ejecución de un nuevo programa cuáles elementos pudieran ser negativos y obstaculizar su ejecución? Qué se recomienda para aminorar los riesgos?
3. ¿A partir de la experiencia acumulada y lecciones aprendidas qué habría que mejorar en las relaciones entre la unidad ejecutora del Programa y la institución responsable (ONAPLAN)?
4. ¿En relación al manejo de los recursos, recomendarían ustedes que los mismos sean administrados a nivel local como en el Programa del Nordeste? Porqué?
5. ¿Qué recomendaciones adicionales se pueden dar al gobierno dominicano para dar continuidad a las acciones realizadas por el Programa?
6. ¿Qué recomendaciones hay que hacer al Banco Interamericano de Desarrollo en el diseño de operaciones similares?
7. ¿Qué otras recomendaciones podemos dar al Banco Interamericano de Desarrollo

**ANEXO II**  
**Introducción al taller de la Especialista Sectorial**  
**Adalgisa Adams**

**DATOS DEL MEMORANDO DEL BANCO  
ADALGISA ADAMS, ESPECIALISTA SECTORIAL (BID)  
23-24 NOVIEMBRE DEL 2004  
TALLER DE TERMINACION DE PROYECTO DEL PROGRAMA DE  
FORTALECIMIENTO DE LAS PROVINCIAS DE LA REGION NORDESTE  
1124/OC-DR  
GETSEMANI, SAN FRANCISCO DE MACORIS**

**I. INTRODUCCIÓN AL TALLER**

**ES PARA NOSOTROS DE MUCHA SATISFACCIÓN LLEGAR HASTA ESTE MOMENTO EN DONDE JUNTOS PODREMOS EVALUAR LA EJECUCIÓN Y LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA. EL TALLER DE TERMINACION DEL PROYECTO ES UNA ACTIVIDAD REQUERIDA POR EL BANCO CON LA FINALIDAD DE PROMOVER UNA MAYOR PARTICIPACIÓN DE LOS EJECUTORES Y UN MAYOR SENTIDO DE PROPIEDAD HACIA LA SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO. DURANTE ESTE EVENTO PODREMOS ACTUALIZAR EL ANALISIS Y EL PLAN DE SOSTENIBILIDAD PARA COMPLETAR EL INFORME DE TERMINACION DE PROYECTOS (PCR). ASIMISMO, SE PODRA HACER UN ANALISIS DE LA CAPACIDAD QUE TIENE EL ORGANISMO EJECUTOR PARA RECOLECTAR, ANALIZAR Y REPORTAR INFORMACIÓN SOBRE EL LOGRO DE FUTUROS EFECTOS E IMPACTOS. DE SER NECESARIO, SE PODRAN DEFINIR ACCIONES CONCRETAS PARA MEJORAR ESTA CAPACIDAD.**

**EL PCR TIENE 3 OBJETIVOS FUNDAMENTALES:**

- (I) EVALUAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR EL PROYECTO: PRODUCTOS Y EFECTOS.**
- (II) EVALUAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO Y ACCIONES**
- (III) EXTRAER LECCIONES APRENDIDAS: TANTO EN TERMINOS DE GESTION ORIENTADA A RESULTADOS, COMO EN TERMINOS DE SOSTENIBILIDAD DE LOS PROYECTOS, PARA TENER EN CUENTA EN FUTUROS PROYECTOS.**

**EN ESTA ACTIVIDAD SE HA PREVISTO PRESENTAR EL MEMORANDO DEL EJECUTOR EL CUAL HEMOS REVISADO Y REALIZADO ALGUNAS SUGERENCIAS Y EL MEMORANDO DEL BANCO, EL CUAL ES IDENTICO AL DEL EJECUTOR, EXCEPTO EN LA SECCION DE EVALUACION. EN LA DEL EJECUTOR SE EVALUA AL BANCO Y EN EL DEL BANCO SE EVALUA AL EJECUTOR. EN ESTE TALLER TAMBIEN PODREMOS MANIFESTAR NUESTRA OPINIÓN DE LOS RESULTADOS PRESENTADOS POR EL EJECUTOR. DEBIDO A QUE EL MEMORANDO DEL EJECUTOR FUE REALIZADO EN BASE AL INFORME DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS (ISDP) PREPARADO POR EL BANCO DE MANERA CONJUNTA CON EL EJECUTOR, NOS LIMITAREMOS A EXTRAER UN RESUMEN DE LOS**



**ASPECTOS DEL MEMORANDO QUE COMPLEMENTAN EL DEL EJECUTOR. LOS RESULTADOS DE ESTE TALLER ENRIQUECERAN AMBOS MEMORANDA.**

## **II. EL PROGRAMA**

**ESTE PROGRAMA SE ENMARCO DENTRO DEL CONTEXTO DE LAS INICIATIVAS DEL PAIS PARA LA REFORMA Y MODERNIZACION DEL ESTADO, HACIA LA DESCENTRALIZACIÓN, LA PARTICIPACIÓN SOCIAL, LA TRANSPARENCIA Y LA RENDICION DE CUENTAS. TAMBIEN SE ENMARCO DENTRO DE LA ESTRATEGIA DEL BANCO EN EL PAIS DE CONTRIBUIR A LA REDUCCION DE LA POBREZA, CON**

**OPERACIONES QUE APOYEN UN INCREMENTO EN EL GASTO SOCIAL, Y FORTALEZCAN LA PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA GESTION DE LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PUBLICO.**

**DICHO PROGRAMA DISEÑADO COMO PROYECTO PILOTO, SE INICIO EN OCTUBRE DEL 1999, Y SE PROPUSO LOS SIGUIENTES OBJETIVOS:**

- (1) ENSAYAR UN MODE LO DE PLANIFICACIÓN PROVINCIAL QUE ASEGURARA LA ARTICULACIÓN DE LOS DIFERENTES ACTORES SOCIALES Y POLITICOS EN UN PROCESO DE CONCERTACION ALREDEDOR DE LOS CONSEJOS DE DESARROLLO PROVINCIAL QUE EXISTIAN EN ESE MOMENTO.**
- (2) FORTALECER LA CAPACIDAD DE LAS OFICINAS DE PLANIFICACIÓN PROVINCIAL (OPP) PARA PRESTAR SERVICIOS DE ASISTENCIA TECNICA EN LA IDENTIFICACIÓN, EJECUCIÓN, OPERACIÓN Y MONITOREO DE PROYECTOS PRIORITARIOS DENTRO DE UN MARCO DE GENERO;**
- (3) FORLATECER LA OFICINA PROVINCIAL DE LA MUJER (OPM) EN SALCEDO, MEDIANTE LA CONTRATACIÓN DE ASISTENCIA TECNICA ESPECIALIZADA EN MANEJO DE PROGRAMAS DE CREDITO. Y ,**
- (3) INVERTIR EN SERVICIOS BASICOS PARA MEJORAR SU ACCESO Y USO POR PARTE DE LAS POBLACIONES DE MENORES RECURSOS. ESTAS INVERSIONES INCLUYERON PROYECTOS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES BASICOS DE EDUCACIÓN, SALUD, VIVIENDA, AGUA Y SANEAMIENTO, ELECTRICIDAD, DESARROLLO CULTURAL, RECREACIÓN Y DEPORTES. ESPECÍFICAMENTE SE HA INVERTIDO EN 176 PROYECTOS REFERENTES A ESCUELAS, CLINICAS RURALES, PISOS PARA VIVIENDA, ACUEDUCTOS,**

**INFRAESTRUTURA ELECTRICA, PUENTES, ACERAS Y  
CONTENES, LETRINIZACION Y SALONES COMUNALES,  
ENTRE OTROS.**

**EL COSTO ORIGINAL DEL PROGRAMA ASCENDIO A US\$10 MILLONES,  
DE LOS CUALES US\$8.9 FUE FINANCIADO CON RECURSOS DEL  
BANCO Y US\$1.0 CORRESPONDIO A LA CONTRAPARTIDA NACIONAL.  
ESTA ULTIMA AUMENTO A CERCA DE US\$1.5 MILLONES COMO  
MUESTRA DEL APOYO Y CONFIANZA DE LAS AUTORIDADES**

**CENTRALES Y MUNICIPALES Y LAS COMUNIDADES PARA LLEVAR A  
FELIZ TERMINO EL PROGRAMA. (VER LMS1 Y 10 ANEXO).  
FUE EJECUTADO EN LAS CINCO PROVINCIAS DEL NORDESTE:  
DUARTE, SALCEDO, SANCHEZ RAMIREZ, MARIA TRINIDAD SANCHEZ  
Y SAMANA, TOMANDO COMO BASE EL MAPA DE POBREZA DEL PAIS.**

**EL PROGRAMA FUE EJECUTADO SATISFACTORIAMENTE,  
CONTANDO CON EL APOYO DE 23 AYUNTAMIENTOS LOS CUALES  
CONTRIBUYERON CON UN PROMEDIO DE 5% DE LOS COSTOS DE  
LOS PROYECTOS, Y DE LAS COMUNIDADES, LAS CUALES  
APORTARON UN PROMEDIO DEL 10% DEL COSTO DE LOS MISMOS  
EN MANO DE OBRA. ADEMAS, HA CONTADO CON UN EQUIPO  
TECNICO Y ADMINISTRATIVO EFICIENTE COMPROMETIDO CON EL  
DESARROLLO LOCAL DEL PAIS EN LAS 5 PROVINCIAS DEL  
PROGRAMA.**

### **III. LECCIONES APRENDIDAS**

**COMO COMPLEMENTO A LAS IDENTIFICADAS EN EL MEMORANDO  
DEL EJECUTOR, DICHO PROGRAMA DEL CUAL DE HA  
DESEMBOLSADO TODOS LOS RECURSOS QUE EN PESOS ASCIENDEN  
A CASI RD\$100 MILLONES, NOS HA ENSEÑADO:**

#### **DE LA EJECUCIÓN**

- (1) QUE EXISTE LA CAPACIDAD DE GESTION DE LAS  
INSTITUCIONES PROVINCIALES PARTICIPANTES Y LA  
CAPACIDAD DE ADMINISTRAR FONDOS DESCENTRALIZADOS DE  
INVERSION SOCIAL.**
- (2) QUE EL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN Y DESARROLLO  
LOCAL REQUIERE DE INSTANCIAS INTERMEDIAS PARA  
PRESTAR ASISTENCIA TECNICA Y FACILITAR UN CONTACTO  
AGIL ENTRE LOS DISTINTOS ACTORES (COMUNIDADES,  
AYUNTAMIENTOS, SECRETARIAS DE ESTADO).**

- (3) QUE LA SELECCION DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA ECONOMICA Y SOCIAL HA SIDO TRANSPARENTE Y RESPETADA POR LAS AUTORIDADES LOCALES.**
- (4) LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA HA SIDO ALTA. CERCA DE 50 MIL PERSONAS PARTICIPARON EN LA IDENTIFICACIÓN DE PRIORIDADES PARA LA REGION.**
- (5) EL PROGRAMA HA DEMOSTRADO QUE CON EL DISEÑO Y APLICACIÓN DE OPORTUNAS METODOLOGÍAS FÁCILMENTE ASIMILABLES A NIVEL LOCAL, ES POSIBLE REALIZAR PROGRAMACIONES DE INVERSION CON PARTICIPACIÓN DE LA CIUDADANIA.**
- (6) EL PROGRAMA HA PERMITIDO CONOCER EL CONVENCIMIENTO DE LOS ADMINISTRADORES LOCALES DE LA IMPORTANCIA DE RESPETAR DICHAS PROGRAMACIONES EN UN MARCO DE TRANSPARENCIA Y RENDICION DE CUENTA.**
- (7) EL PROGRAMA HA DEMOSTRADO QUE ES POSIBLE EJECUTAR PROYECTOS SOCIALES EN COORDINACIÓN CON LAS SECTORIALES, CUANDO SE REALIZA LA DEBIDA COORDINACIÓN.**

**IV. SOSTENIBILIDAD**

- 4.1 SOBRE LA EXPERIENCIA EXITOSA DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LAS PROVINCIAS DE LA REGION NORDESTE, RECOMENDAMOS CONTINUAR CON INICIATIVAS SIMILARES, QUE INTEGREN LOS NIVELES MUNICIPALES, PROVINCIALES Y REGIONALES A LAS ESTRUCTURAS DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACION DEL PAIS.**
- 4.2 CON LA PUESTA EN EJECUCIÓN DE ESTE TIPO DE PROGRAMA, LAS LOCALIDADES PODRIAN TENER UN IMPACTO MUY AMPLIO NO SOLO EN LOS PROCESOS INSTITUCIONALES, SINO TAMBIEN EN LA CULTURA POLITICA DE LA REPUBLICA DOMINICANA. EN ESTE ULTIMO CASO, PERMITIRIA PROVEER A LAS INSTITUCIONES LOCALES Y CENTRALES DE INSTRUMENTOS PARA UNA MAYOR TRANSPARENCIA Y PARA LA ADECUACION DE LAS POLITICAS PUBLICAS A LA CRECIENTE DEMANDA DE LA CIUDADANIA Y DE UNA MAYOR PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LAS TOMAS DE DECISIONES.**

**4.3 QUEDA EL RETO DE DISEMINAR ESTOS APRENDIZAJES INVOLUCRANDO DE MANERA ACTIVA AL SECTOR POLITICO QUIEN EN ULTIMA INSTANCIA ES EL QUE DEBE SANCIONAR EL PROCESO DE DESCENTRALIZACION.**

**4.4 DESEAMOS EN ESTE TALLER REALIZAR UN ANALISIS DE LA SOSTENIBILIDAD, IDENTIFICAR LAS ACCIONES Y REALIZAR UN PLAN DE SOSTENIBILIDAD CON LA PARTICIPACIÓN DE LOS DIVERSOS ACTORES.**

**FINALMENTE, DESEAMOS QUE ESTE ESFUERZO GENERE LOS FRUTOS ESPERADOS, Y MANIFESTAMOS EL APOYO DEL BANCO PARA FUTUROS PROGRAMAS SIMILARES.**

**MUCHAS GRACIAS**

**FICHA DE SEGUIMIENTO DE PROYECTO DEL BANCO  
JUNIO 2004**

<b>PRESTAMO</b>	
Programa de Fortalecimiento de las Provincias de la Región Nordeste. 1124/OC-DR	
<b>EJECUTOR</b>	
Oficina Nacional de Planificación (ONAPLAN)	
<b>OBJETIVO</b>	
<p>Apoyar la definición del rol de los Consejos de Desarrollo Provincial (CDP) y de las Oficinas Provinciales de Planificación (OPP), en el desarrollo de las provincias dentro del marco del proceso de descentralización.</p> <p>El Programa tiene los siguientes componentes: (1) Ejercicios de Planificación;; (2) Inversiones en Infraestructura Económica y Social; (3) Fortalecimiento Institucional; y (4) Gerencia y Administración del Programa.</p>	
<b>SITUACIÓN FINANCIERA (31/03/2004)</b>	
Monto Préstamo: US\$8.9 millones	Fecha último Desembolso: 24 noviembre 2004
Contrapartida: US\$ 1.04 millones	Pari-Passu (%):
Monto Disponible: US\$00 millones (00%)	Desembolsos Previsto 2004: <b>US\$ 0.0 millones</b>
<b>SITUACIÓN DEL PROYECTO</b>	
<p>El Programa se ha desarrollado satisfactoriamente y en forma muy participativa con los diversos actores involucrados: comunidades, municipios, senadores y diputados, y apoyo gubernamental central. A la fecha, se ha cumplido con los objetivos e indicadores de desempeño. El Manual Operativo es aplicado al proceso de planificación. Las OPP fueron fortalecidas llegando a tomar decisiones para la ejecución y evaluación de proyectos. La Oficina Provincial de la Mujer fue fortalecida, y como consecuencia, el área de crédito fue convertida en una cooperativa de ahorro y crédito. Finalmente, se han ejecutado 176 proyectos, número superior al estimado originalmente (40). Previo a la finalización del Programa, se espera realizar un taller de terminación para examinar los resultados, sostenibilidad y lecciones aprendidas del Programa.</p>	

**ANEXO IV**  
**Marco logico**

PROYECTO  
PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LAS PROVINCIAS DEL NORDESTE

MARCO LOGICO

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS IMPORTANTES
<b>Fin del Proyecto:</b> I. Modelo descentralizado de desarrollo operativo a nivel nacional		1.1	(Meta a Super Meta)
<b>Proposito del Proyecto:</b>  Lecciones aprendidas del ensayo provincial del NE usadas para articular viabilidad a escala nacional.	1.1. Al menos 5 mejoras prácticas identificadas al fdp. 1.2 Un foro para examinar viabilidad nacional de las mejores prácticas organizado al fdp. 1.3 Un plan conteniendo clara definición de roles de los actores locales presentados por el gobierno dominicano al fdp.	1.1. Documento de Evaluación 1.2 Lista de participantes y memoria del foro. 1.3 Documento publicado por GRD	(Propósito a Meta) 1 Otros ensayos/estrategias de desarrollo comunitario se cumplen exitosamente. 2. Gobierno de la República Dominicana mantiene su compromiso de promover la descentralización. 3. Existe consenso sociopolítico para la aplicación de un modelo a nivel nacional. 4. Congreso Nacional Aprueba nuevas leyes de descentralización.
<b>Resultados:</b> 1. Modelo de planificación provincial diseñado y operativo	I.1. Un manual operativo para los procesos de planificación en uso a partir del mes 2 de ejecución. I.2. En cinco provincias del Nordeste, los CDP toman decisiones sobre las prioridades de inversión provincial a partir del segundo trimestre de ejecución.	1.1. Informe de avance de la UCP 1.2. Minutas de reuniones de los CDP	(Resultados a Propósitos) 1. Apoyo de otros actores locales al proceso del Nordeste. 2. Gobierno mantiene su compromiso con el proceso de descentralización
2. Capacidad institucional de las OPP mejorada	2.1. OPP realizan evaluaciones sobre viabilidad de proyectos, su impacto ambiental, de acuerdo al manual operativo a partir del 2 mes de operación. 2.2. OPP realizan operaciones financieras en tiempo y forma de manera transparente a partir del 2 mes de ejecución.	2.1. Carpetas de proyectos. 2.2. Estados financieros auditados anualmente. Informes financieros presentados al BID.	
3. Oficina de la Mujer Fortalecida	3.1. X % de incremento en mujeres beneficiadas con proyectos manejados por las OPM, al FDP.	3.1. Informe de actividades de las OPM a las OPP	
4. Proyectos Socioeconómicos diseñados y operativos	4.1. Al menos 40 proyectos de infraestructura social y económica operativos al fdp.	4.1. Informe de avance de la UCP	
<b>Actividades:</b> 1.1 Promover procesos para la identificación de prioridades a nivel local			(Actividades a resultados) 1. RRHH disponibles en tiempo y forma. 2. Recursos de contrapartida disponibles en tiempo y forma. 3. Nuevas habilidades son utilizadas a nivel provincial
1.2. Consolidar prioridades			
1.3. Desarrollar plan de inversión			
2.1. Contratar coordinador de programa y contador en cada OPP participante.			
2.2. Capacitar funcionarios en el uso de sistemas de costos y evaluación técnica de proyectos			
2.3. Instalar sistemas de costos, financiero/contable y de supervisión			
2.4. Operar los sistemas instalados			
2.5. Equipar OPP			
3.1. Instalar sistema de gestión financiero y contable para programa de crédito de Salcedo			
3.2. Impartir capacitación a capacitadores en la promoción de los derechos y temas			
3.3. Equipar oficinas de las OPMs			
3.4. Replicar acciones gerenciales/administrativas y de crédito de Salcedo a las otras 4 provincias.			
4.1. Formular carpetas de proyectos			
4.2. Enviar proyectos para revisión del BID			
4.3. Diseñar TR y docs de licitación para contratación de firmas constructoras y de supervisión de proyectos			
4.4. Licitar			

**ANEXO V**  
**LECCIONES APRENDIDAS DE UN PROYECTO PILOTO**  
**EXTRACTO DE RESUMEN EJECUTIVO**  
**STEPHEN GRUN**  
**ENERO 2003**

**Documento entregado a los participantes en el taller**



## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **2. Principales Lecciones Aprendidas del PFPNE y Recomendaciones**

En cada una de las tres áreas de análisis de la Consultoría relacionado con (1) el ciclo de proyecto, (2) la gestión de la UCP, OPP y CDP y (3) el aspecto de género, se identificaron los principales hallazgos de la experiencia del Programa hasta la fecha. Con base a estos hallazgos se definieron las principales lecciones aprendidas que se presentan a continuación. A la vez se presenta un resumen de las recomendaciones principales de la consultoría. En anexo 8 se recogen todas las lecciones aprendidas y las recomendaciones realizadas por la consultoría.

#### **3.1.1 La Planificación Participativa (PP) - Lecciones aprendidas**

El proceso de PP es un mecanismo efectivo para identificar necesidades y programar recursos en forma transparente. Es replicable al nivel local si se toma en cuenta :- (a) la disponibilidad de suficiente información local, (b) el papel jugado por ALEPH como instancia subcontratada para el seguimiento y formación de las capacidades locales de las OPP, (c) la política de 'aprender haciendo' utilizada por la UCP para desarrollar capacidades en las OPP, (d) el tiempo requerido para sus realización, (e) la definición ex ante de unas políticas de priorización, de asignación de recursos y de selección de proyectos para responder a la sobre demanda de recursos, (f) los fondos y personal necesaria para su realización y (g) la necesidad de una mayor calidad de los perfiles de proyectos especialmente en cuanto a la estimación de costo real y factibilidad técnica - económica

La articulación de la PP a través de los Consejos Provinciales de Desarrollo, con las prioridades y políticas sectoriales a nivel provincial y regional requiere una definición ex ante de los procesos y procedimientos a seguir.

La institucionalización del proceso de PP no se plasmó al nivel municipal debido a:- (a) la modalidad de ejecución a través de las OPP que no condujo al fortalecimiento de las capacidades de los Ayuntamientos y (b) la falta de espacios permanentes de participación al nivel municipal para dar seguimiento a los planes municipales.

#### **3.1.2 La Planificación Participativa - Recomendaciones principales**

- (a) Definir el papel de los CDP en el proceso de planificación provincial. No está claro si el papel de los CDP es de ratificar, articular o coordinar procesos de planificación. Es necesario definir una estrategia de fortalecimiento institucional en acorde con el papel definido y de clarificar el papel de los sectores en un proceso de planificación participativa municipal, provincial y regional.

- (b) Definir una estrategia de fortalecimiento institucional de los ayuntamientos a fin de asegurar una mayor responsabilidad y liderazgo del proceso de planificación participativa tanto en su realización como ejecución de los planes de inversión municipal.
- (c) Convertir a la Comités Municipales de Coordinación (CMC) en una instancia estratégica permanente a nivel municipal para asegurar la gestión participativa del proceso de PP.
- (d) Revisar la metodología de PP a fin de afinar los procesos de priorización y selección de proyectos por parte de las comunidades, la preparación de perfiles, la introducción del concepto de equidad de género y la articulación del proceso de planificación local con las programaciones sectoriales a nivel municipal, provincial y regional.
- (e) Sistematizar por parte de ONAPLAN las experiencias de distintas experiencias de PP tales como de Pro Comunidad y el PFPNE a fin de unificar metodologías utilizadas por el Gobierno y facilitar su uso más amplio.

### **3.2.1 La Formulación de carpeta técnica de proyectos – Lecciones aprendidas**

El proceso de aprendizaje y desarrollo de la capacidad técnica condujo a las OPP a asumir el trabajo de 'formulador' en vez de subcontratar a terceros lo que afectó su capacidad de gerenciar el desarrollo de la carpeta técnica y del ciclo de proyecto en general.

El contenido y estructura actual de la carpeta técnica no permite el análisis de viabilidad financiera y la definición de una línea base para el seguimiento y evaluación ex post de los proyectos de infraestructura.

La falta de aplicación de planes anuales operativos (POA) dio como resultado la ausencia de una política única de formulación de carpetas técnicas lo que dificultó la medición del nivel de desempeño anual de cada OPP en relación a la implementación del ciclo de proyecto.

La falta de una política institucional para la actualización periódica del sistema de costos de proyectos a aplicarse por todas las OPP reduce la efectividad del proceso de evaluación e incrementa la probabilidad de aprobar aumentos presupuestarios posteriores en los proyectos.

### **3.2.2 La Formulación de carpeta técnica de proyectos – Recomendaciones principales**

- (a) Revisar el contenido del documento de proyecto y carpeta técnica a fin de establecer parámetros que faciliten el análisis de factibilidad de las inversiones y del seguimiento y evaluación del impacto de las inversiones.

### **3.3.1 Inversión / ejecución de proyectos – Lecciones Aprendidas**

La conformación de bancos de contratistas ha sido de poca utilidad al no normar la asignación de contratistas para la ejecución de los proyectos a fin de evitar amplias discrecionalidades ejercidas por las Municipalidades y CDP que hace difícil introducir mecanismos de control por parte de las OPP.

La asignación directa de contratos de ejecución a los Ayuntamientos no necesariamente fortalece sus capacidades técnicas cuando no se introducen cambios en los mecanismos de subcontratación de contratistas locales y del manejo de fondos para hacer los procesos municipales más efectivos y eficientes.

La capacidad de ejecución de los proyectos por las OPP ha sido afectada no solo por el flujo irregular de recursos debido a la lentitud del proceso de reembolso del fondo rotatorio del programa sino también por el nivel inadecuado de supervisión y capacidad gerencial de las OPP y de los contratistas mismos.

La centralización de la supervisión de proyectos en las OPP mediante la contratación permanente de supervisores no es el mecanismo más efectivo e eficiente al no haber asegurado un volumen adecuado de proyectos en ejecución y una adecuada capacidad gerencial para dar seguimiento a su desempeño para que se hagan cumplir los contratos de ejecución por los contratistas.

La falta de una normación de aportes municipales aumenta la posibilidad de incumplimiento al no abarcar aspectos tales como el aporte en efectivo y la programación de depósitos según el avance físico financiero de proyectos que pueden facilitar una mejor programación en el uso de los recursos de los Ayuntamientos.

La implementación de un mecanismo de aporte comunitario calculado solo en base a su valor financiero no solo hace necesario que se implemente un sistema de control extenso por proyecto que requiere tiempo sino también no permite valorar la calidad o producto de este aporte.

La contraloría social ejercida por las comunidades beneficiarias ha centrado en el aporte voluntario de mano de obra comunitario a costo del desarrollo de otros aspectos relacionados con la participación en la definición, supervisión, ejecución y operación de las obras.

La puesta en marcha de un plan de capacitación comunitaria sin asegurarse primero la fecha de arranque de cada proyecto y la puesta en marcha de un sistema de coordinación entre las OPP y ONG ha resultado en que mucha capacitación ha sido inoportuna y consecuentemente menos efectivo.

La falta de diferenciación entre los procesos de capacitación y de acompañamiento de comités comunitarios en los términos de referencia de servicios contratados a las ONG resultó en una confusión entre las OPP y ONG en cuanto a quien debería acompañar a los comités para consolidar su actuación.

La implementación de un programa de capacitación comunitaria requiere la contratación de ONG según su especialización, experiencia y necesidades específicas del programa y no tratar de crear consorcios locales y aprovechar unas supuestas ventajas comparativas de ONG vis a vis otras instancias.

### **3.3.2 Inversión / ejecución de proyectos – Recomendaciones Principales.**

- (a) Revisar con las autoridades nacionales, un mecanismo para agilizar y hacer menos irregular el tiempo de reembolso del fondo rotatorio a fin de hacer factible una programación de inversiones sobre la base de una disponibilidad acertada de recursos.
- (b) Analizar distintas alternativas de gestión del sistema de supervisión de proyectos a fin de asegurar una mayor eficiencia y efectividad. Entre las posibilidades son:- (a) la gestión regionalizada para buscar economías de escala, (b) la creación de un banco de proveedores especializados según tipo de proyecto y etapa de ciclo de proyecto con sus respectivas normas, (c) un sistema de capacitación para aumentar las capacidades de supervisores externos locales, (d) la subcontratación de servicios y pago por producto a fin de reducir gastos fijos institucionales y (e) la participación de la contraloría social en procesos como la cubicaciones.
- (c) Consolidar el proceso ya iniciado de cambios en el mecanismo de asignación de proveedores a fin de asegurar una mayor transparencia y calidad técnica. Entre las alternativas a analizar son:- (a) el diseño de un sistema de depuración, clasificación periódica y normas de los bancos de proveedores de las OPP según tipo de proyecto y etapa de ciclo de proyecto (formulación, ejecución, supervisión etc.), (b) la introducción de un sistema de competencia de precios y oferta técnica según el tipo de proyecto y (c) el diseño de un sistema de evaluación de desempeño ligado automáticamente al proceso de depuración.
- (d) Consolidar el proceso ya iniciado de normar el aporte de contrapartida municipal. Debería incluir la introducción de otras normas relacionadas con la programación de aportes, los incentivos y castigos a aplicarse en dependencia del cumplimiento de los aportes. También se debería estudiar la factibilidad de aumentar el aporte municipal según el nivel de ingresos municipales globales.
- (e) Mantener el aporte comunitario mínimo de 10% del valor total del proyecto pero modificar el sistema de medición de aporte comunitario en términos de los productos esperados (por ejemplo, zanjias, entrega de materiales etc.) y no solo el valor financiero.
- (f) Revisar la estrategia actual de capacitación comunitaria en términos de su efectividad (oportunidad e impacto) y eficiencia (costo). Entre los aspectos a analizar se incluyen:- (a) el contenido y amplitud de la capacitación de índole comunitaria (tipo saneamiento ambiental etc.) versus la capacitación de contraloría social de los proyectos (ejemplo: organización de CCP, de mantenimiento etc.), (b) la subcontratación de la capacitación a terceros vis a vis su realización a través de las OPP (c) la oportunidad (timing) de la capacitación en el marco del desarrollo del ciclo de proyecto. (c) el acompañamiento de las comunidades capacitadas por parte de las OPP y ayuntamientos para consolidar su

actuación, (d) la definición de indicadores de impacto e efectividad de capacitación y (e) las posibles economías de escala de una capacitación a nivel provincial y regional para ciertos temas de capacitación.

### **3.4.1 Operación y mantenimiento de proyectos – Lecciones Aprendidas.**

El presupuesto de mantenimiento y operación incluido en la carpeta técnica de proyecto es de poca utilidad debido a su preparación se hace sin la participación de las comunidades, sectores y municipalidades.

El nivel y efectividad de actuación de muchos comités de mantenimiento de proyecto ha sido afectado en forma negativa por una capacitación inoportuna y la falta de una política de acompañamiento adecuada por parte de las OPP y de los sectores.

La sostenibilidad de los proyectos no solo depende de las comunidades beneficiarias sino también de la participación más efectiva de los Sectores y Ayuntamientos desde el inicio de la etapa de operación y mantenimiento.

### **3.4.2 Operación y mantenimiento de proyectos – Recomendaciones Principales.**

- (a) Definir una estrategia de acompañamiento y seguimiento de los comités de mantenimiento que incluye:- (a) la definición de un plan de acompañamiento y seguimiento de las OPP para los primeros 12 meses después de la entrega de cada proyecto. (b) la definición de parámetros para medir el estado de consolidación y efectividad de los comités de distintos proyectos y, por consiguiente, las acciones requeridas y (c) la definición del papel y responsabilidades de los sectores y ayuntamientos durante y después de los primeros 12 meses de operación de cada proyecto.

### **3.5.1 Gestión del Programa (UCP, OPP y CDP) - Lecciones Aprendidas**

El modelo regional del PFPNE demuestra la capacidad de administrar fondos descentralizados de inversión social. La descentralización de recursos y toma de decisiones a la UCP ha funcionado y ha demostrado la capacidad de gestión al nivel provincial / regional con personal local. La UCP ha actuado en efecto como instancia técnica regional de normación, coordinación y de apoyo técnico de las CPD y OPP.

La organización y estructura de la UCP ha sido adecuado pero requiere desarrollar desde el inicio una capacidad completa no solo en el área de administración – financiera sino también en las áreas de seguimiento / evaluación e ingeniería.

La efectividad logrado por la UCP ha dependido de la consolidación de un equipo altamente calificado y estable y de la definición e implementación de procesos y procedimientos transparentes. No obstante, la sostenibilidad de una instancia regional como la UCP es precaria por su dependencia de fondos externos y la falta de ubicación en el marco institucional sea nacional y/o regional

El diseño e implementación de una administración financiera contable eficiente y efectivo del programa en 6 centros de costos (5 OPP y UCP) han sido fundamentales para el buen desarrollo del PFPNE. Aunque la irregularidad del proceso de reembolso del fondo rotatorio del Programa ha afectado la disponibilidad de recursos para el programa de inversión, solo representan uno de los varios factores que han limitado el ritmo de ejecución del Programa.

Las capacidades desarrolladas en las OPP han sido producto de una estrategia de contratación de profesionales locales, de 'aprender haciendo', basado en una política de capacitación y asistencia técnica continúa coordinado por la UCP como instancia regional.

La experiencia del programa demuestra que el proceso de descentralización y desarrollo local requiere de instancias locales como las OPP para prestar asistencia técnica y facilitar un contacto ágil entre los distintos actores (comunidades, ayuntamientos, instancias provinciales). No obstante la sostenibilidad de las OPP requiere superar la dependencia de fondos externos, asegurar mayor eficiencia / efectividad del personal y consolidar sus capacidades para ofrecer servicios más 'allá del PFPNE'.

Los Consejos de desarrollo provincial (CDP) han servido las necesidades de corto plazo del programa para asegurar una transparencia en los procesos y procedimientos relacionados con la planificación participativa, asignación y ejecución de proyectos. No han sido fortalecidos, sin embargo, por falta de una mayor claridad en cuanto al papel y funciones del CPD como un órgano de coordinación inter institucional o un órgano deliberativo del estado y de dotarlo con la estructura / organización necesaria.

### **3.5.2 Gestión del Programa (UCP, OPP y CDP) – Recomendaciones Principales**

- (a) Consolidar un sistema de seguimiento y evaluación del programa antes de finalizar el programa. Entre los aspectos a analizar / definir se incluyen:- (a) el marco conceptual del sistema de seguimiento y evaluación. (b) los mecanismos formales e informales existentes de seguimiento y evaluación, su uso y su efectividad (c) las responsabilidades y funciones de la UCP y OPP en un sistema de seguimiento y evaluación. Se debe aprovechar la propuesta de sistema de seguimiento y evaluación ya hecha por la UCP en 2000 mediante una metodología del análisis que incluya un análisis conjunto con las OPP y distintas áreas sustantivas de la UCP en forma de un taller de trabajo.
- (b) Realizar en el corto plazo un proceso de discusión y análisis con los CDP (y en particular los miembros de los comités de coordinación ampliado) para:- (a) Asegurar la difusión en el ámbito político y sectorial de los logros del PFPNE como parte de un proceso de descentralización (b) Sistematizar el papel jugado por los CDP en el desarrollo del PFPNE en cuanto a los logros y desaciertos. (c) Proponer, con base a la experiencia con el PFPNE, el papel operativo que deba jugar los CDP en el futuro en el proceso de descentralización y los cargos más importantes a ser

asumidos por los Consejos. (d) Identificar las acciones de fortalecimiento requeridas para cumplir su papel.

#### 3.6.1 El Aspecto de género - Lecciones Aprendidas

La política de participación igualitaria del programa en distintas áreas como la planificación participativa y capacitación y organización comunitaria, ha sido exitoso pero no es indicativa de la calidad de la participación de la mujer desde el punto de vista de género. A la vez, suponer que el programa beneficia con las acciones de inversión y capacitación / organización comunitaria a un grupo beneficiario homogéneo de hombres y mujeres con los mismos intereses y necesidades, indica la falta de perspectiva de género.

La experiencia del programa de implementar una estrategia de asistencia técnica y capacitación enfocada en un aspecto concreto como, el programa de micro crédito de la OM, Salcedo con objetivos y metas claras, tiene mucha probabilidad de éxito y sostenibilidad. Esto no ha sido el caso de la replica del programa de micro crédito de la OM, Salcedo donde se requiere de antemano, no solo recursos sino una mayor claridad del papel de las OPM vis a vis las funciones de articulador del trabajo de otras instituciones públicas para implementar un enfoque de género o como proveedor de servicios como micro crédito y atención a la violencia intra familiar

#### 3.6.2 El Aspecto de género - Recomendaciones Principales

- (a) Introducir el enfoque de planificación de género en el esquema de planificación participativa,
- (b) Revisar el diseño de las carpetas técnicas a fin de introducir modificaciones relacionadas con el aspecto de género. El objetivo será asegurar, entre otras cosas:- (a) un análisis de los intereses de las mujeres, (b) un análisis de la situación sin proyecto con referencia a la situación de las mujeres, (c) una definición de indicadores cuantitativos y cualitativos, (d) una definición de parámetros de evaluación ex ante que influyen en la aprobación o no de una carpeta técnica y (d) una capacitación de los formuladores en el tema de género
- (c) Definir una estrategia de coordinación operativa entre las OPP y OPM para:- (a) propiciar una estrategia de relación inter institucional con instancias públicas y privadas en el marco del CPD con miras de consensuar líneas de trabajo para abarcar los intereses estratégicos de las mujeres como, por ejemplo, el tema de la mujer en la agenda política, (b) analizar en conjunto con los ayuntamientos, formas en que los municipios se involucren en la problemática de la mujer con aras de realizar acciones concretas, (c) acordar líneas de acción y planes de trabajo para coordinar acciones de articulación y prestación de servicios y (d) acordar una estrategia de gestión de fondos para actividades y proyectos a favor de los intereses practicas y estratégicas de las mujeres.

- (d) Acordar con las OPM de las 5 Provincias, la realización de un estudio de las experiencias de programas de micro crédito para mujeres en la Región Nordeste con el objetivo de articular una estrategia regional en conjunto con ONG locales y otras instancias privadas.



**Cuadro 1.1 Proyectos visitados por el Consultor.**

<b>Provincia</b>	<b>Proyectos Previstos a ejecutarse por PFPNE</b>	<b>Proyectos Terminados y en ejecución al Sep. 2002</b>	<b>Proyectos Visitados Numero</b>	<b>Proyectos Visitados Porcentaje del total</b>
Sánchez Ramírez	32	27	7	22%
Samaná	24	18	5	21%
Salcedo	27	21	8	30%
Duarte	50	38	9	18%
Maria T. Sánchez	36	29	7	19%
<b>Total</b>	<b>169</b>	<b>133</b>	<b>36</b>	<b>21%</b>

Fuente: Datos de PIP y UCP septiembre de 2002.

El siguiente cuadro presenta los proyectos visitados según su tipo, su estado de ejecución y la relación con el número total de proyectos a ejecutarse con fondos del PFPNE. Se visitaron un total de 24 proyectos terminados, 7 proyectos en ejecución y 5 proyectos por iniciar o por formularse.

**Cuadro 1.2 Proyectos Visitados según tipo, ejecución y relación con numero total de proyectos a ejecutarse 2000 - 2003**

<b>Tipo de Proyecto – Estado ...</b>	<b>Escuela</b>	<b>Acueducto</b>	<b>Clínica Salud</b>	<b>Letrinas / San. Básico</b>	<b>Otros</b>
<b>Proyectos Visitados</b>					
Terminado	12	7	2	1	2
En ejecución	3	2	0	1	1
Pendiente	1	1	0	3	0
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
Total numero de proyectos previstos a ejecutarse por PFPNE 2000/2003	<b>62</b>	<b>41</b>	<b>5</b>	<b>40</b>	<b>21</b>
% de proyectos visitados por tipo	<b>26%</b>	<b>24%</b>	<b>40%</b>	<b>12%</b>	<b>14%</b>

Fuente: Propia y datos de UCP septiembre de 2002

En el caso de los proyectos terminados se entrevistaron a miembros de los comités comunitarios de proyectos y de mantenimiento. En todos los casos, se encontraron representantes que habían participado en el proceso de PP. Con los proyectos por iniciar o por formularse, se entrevistaron principalmente miembros de los comités comunitarios.

ANEXO VI  
Presentación del coordinador del programa  
Luciano Bertozzo

