

República de Nicaragua

Representación BID

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

MEMORANDO DEL BANCO **(1071/SF-NI)**

Informe de Final presentado al BID
16 de Enero de 2006

1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Objetivo de Desarrollo

Contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas de la ERCERP (Estrategia Reforzada de Crecimiento Económico y Reducción de la Pobreza) probando un modelo efectivo de implementación integral de la ERCERP al nivel municipal, listo para ser replicado al nivel nacional de forma sostenible.

1.2. Datos básicos del proyecto

Nombre del proyecto: Apoyo a la Implementación de la Estrategia de Reducción de la Pobreza

Número del proyecto: NI-0140

Número de Préstamo/CT: 1071/SF-NI

Nombre del Organismo Ejecutor: Secretaría Técnica de la Presidencia (SECEP)

Monto del Préstamo/ CT Original: \$10,000,000.00

Monto del Préstamo / CT Actual: \$ 10,000,000.00

Monto Cancelado del Préstamo / CT: \$ 0.00

Costo total del proyecto (BID) (Original): \$ 11,100,000.00

Costo total del proyecto (BID) (Actual): \$ 11,000,000.00

Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: Alvaro Montalván Pallais

Responsable de Seguimiento y Evaluación de Proyecto: Marvin Torres

Responsable Administrativa y Financiera del Proyecto: María Mercedes Romero

Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: Coordinador de Programa

Fecha del Taller de Inicio (Arranque): N/A

Fecha de Evaluación de Medio Término: Mayo 30 del 2003

Fecha del Taller de Terminación del Proyecto:

1.3. Resumen de Calificaciones

1.3.1. Calificaciones del PCR por el Banco

Calificación

- Efectividad en el Desarrollo (OD) S
- Implementación del Proyecto (PI) S
- Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO) S
- Sostenibilidad (S) S
- Desempeño del Organismo Ejecutor (DE) S

1.3.2. CALIFICACIONES DE LOS ÚLTIMOS ISDP (PI, SU, OD)

AÑO	2001	2002	2002	2003	2003	2004	2004	2005
MES	DIC	JUN	DIC	JUN	DIC	JUN	DIC	JUN
IP	S	S	S	S	S	HS	HS	HS
AS	H	H	H	H	H	H	H	H
DO	HP	P	P	P	P	HP	HP	HP

1.4. Cronología del Proyecto

CRONOLOGÍA DEL PROYECTO											
	Nov-00	May-01	Nov-01	May-02	Nov-02	May-03	Oct-03	Abr-04	Oct-04	Abr-05	Jun-05
Real											
Contractual											

1.5. Documentos de Referencia

Contrato de Préstamo No. 1071/SF-NI
 Ayudas de Memorias de Misiones Rev. Cartera
 Ayudas de Memorias de Misiones Administrativas
 Informe de Seguimiento de Desempeño de Proyecto
 Anexos Documentales de PCR
 Evaluación de Medio Término
 Informe Final de Evaluación de Resultados
 Estados Financieros Auditados
 Estrategia Reforzada de Crecimiento Económico y Reducción de la Pobreza
 Página WEB del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

2. MEMORANDO DEL BANCO

2.0. Presentación del Proyecto (Resumen Ejecutivo)

2.0.1. El Problema, el proyecto y su contexto

En Nicaragua la década de los noventa ha sido considerada de recuperación económica y social, después de experimentar un largo período de recesión y guerra que dejó al país sumido en la extrema pobreza.

Uno de los grandes retos de los gobiernos ha sido reducir el gasto social, esto fue una condición sine qua non para ingresar a la iniciativa HIPC y gozar del perdón de gran parte de la deuda externa. Como producto de las restricciones, los beneficios sociales de la población se han mermado, lo que implicó negociar con los organismos internacionales un incremento en el gasto social por encima de lo establecido en el programa fiscal, siempre y cuando los recursos provinieran de fuentes externas y en términos preferenciales.

En este contexto la Secretaría Técnica de la Presidencia (SETEC), transformada luego en la Secretaría de Coordinación y Estrategia de la Presidencia (SECEP), sin menoscabo de sus atribuciones, tuvo el mandato de articular las políticas sociales con las económicas, pero dentro del ámbito de la Estrategia Reforzada de Crecimiento Económico y Reducción de la Pobreza (ERCERP), de cuya iniciativa, luego se derivó el Plan Nacional de Desarrollo (PND), constituyéndose ambos, en instrumentos para erradicar la pobreza.

Dentro de este esfuerzo el BID aprobó el préstamo 1071/SF-NI por un monto de US 10.000.000.00 (diez millones de dólares) a cuarenta años de plazo, al 2% anual, a diez años de gracia, con un aporte local de US 1.100.000.00 (un millón cien mil dólares); dicho proyecto con duración de cinco años, contempla los siguientes componentes: **a)** El Fortalecimiento Institucional en el nivel central y local para la implementación de la ERCERP; **b)** la Identificación y Ejecución de Proyectos Pilotos de desarrollo integral al nivel municipal; **c)** la Comunicación, participación y evaluación ciudadana y **d)** el Sistema de Seguimiento y evaluación de la implementación de la ERCERP.

El objeto del Proyecto era establecer un modelo efectivo de implementación integral de la Estrategia Reforzada de la Reducción de la Pobreza (ERRP) debidamente probado y que pueda ser aplicado en el país de forma sostenible.

Le correspondió a la SECEP, monitorear, coordinar y ejecutar el proyecto, haciendo énfasis inicialmente en 11 municipios considerados en extrema pobreza, escogidos como pilotos para ensayar y validar el modelo de erradicación de la pobreza contemplado en la ERCERP.

Los municipios que participaron fueron San Ramón, Rancho Grande, Cuá Bocay, Quilalí, Ciudad Antigua, El Rama, Dipilto, Villa Sandino, Waspán, La Libertad, Puerto Cabezas y Bocana de Paiwas. Este último surgió, debido a una reorganización política administrativa del país, pero dado que se mantenía la misma cobertura geográfica, la SECEP decidió contemplarlo en el programa.

En su inicio el proyecto (2001) afrontó algunas dificultades, como demora en la adquisición de bienes y servicios por los procedimientos establecidos en la ley, aunado a la ausencia de planes de compras anuales de las instituciones participantes y a la lógica centralización inicial de los recursos para asegurar el control de los mismos.

Además, la SECEP en un principio tuvo tropiezos al asumir su rol articulador entre las instituciones estatales (MECD, MINSA, INIFOM y MIFAMILA), que participaron en el proyecto, superándose esta situación por el decidido respaldo de la Presidencia de la República.

Dado que el proyecto incidió en doce municipios, ello obligó a la SECEP a ejercer un rol vinculante entre las Alcaldías y los Ministerios de línea. Durante y al finalizar el proyecto, al revisar la evolución de las cifras e indicadores, en materia de salud, educación y protección social, resultó significativo el cambio experimentado, por lo que se puede considerar validado el proyecto y apto para replicarse.

En el modelo se consideró la participación de la población, la misma con posterioridad significó una lección aprendida, pues demostró que cuando se incorpora a la comunidad, ésta se apropia y contribuye entusiastamente en el cumplimiento de los objetivos y metas, con la ventaja que se ilustra de forma ordenada y transparente, cómo se gastan los recursos en su propio beneficio; la comunidad desde el inicio del proyecto ofrece iniciativas y supervisa la ejecución, esto constituye el principio básico del control social.

Otra lección aprendida que nos arrojó el proyecto fue haber involucrado a las Alcaldías en los proyectos de desarrollo local, pues se convierten en participantes activas de las instancias de coordinación Interinstitucional y desarrollan sus propias capacidades, así, cuando se ejecute otro proyecto, el mismo podría realizarse de forma descentralizada y las Alcaldías asumirían la continuidad de los esfuerzos. Tradicionalmente, en el país los proyectos e inversiones se han efectuado de forma centralizada sin tomar en cuenta a los municipios, quienes históricamente han tenido un rol secundario.

El modelo resulta efectivo si se observan sus resultados, pero también es evidente que su continuidad resulta costosa. Por el momento las Alcaldías a pesar de percibir mayores ingresos relativos por el impuesto catastral, éstos en términos absolutos aún son insuficientes como para sostener el proyecto.

En resumen, el proyecto logró parcialmente su objetivo dado que probó un modelo de implementación integral de la ERCERP al nivel municipal que contribuyó a la reducción en los índices de pobreza, pero no logró establecer la base para su replicación al nivel nacional de forma sostenible, porque el país no dispone de los recursos financieros necesarios para asegurar su implementación.

Se requiere entre otras alternativas - como las cuentas del Milenio, el ahorro de los recursos condonados por la HIPC - de las transferencias del Gobierno Central. Esta última es objeto de Ley pendiente de promulgación.

Sin embargo, hubiera sido interesante para enriquecer la ejecución y facilitar la sostenibilidad del proyecto, haber involucrado a instituciones del sector productivo y privado, con vistas a que contribuyeran con recursos; así mismo la participación del Ministerio del Ambiente (MARENA), dado su carácter transversal, pudo haber contribuido a alcanzar mejores resultados.

2.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

2.1.1. Productos (*outputs*) obtenidos

2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

COMPONENTE I Fortalecimiento Institucional en el nivel central y local para la implementación de la ERCERP	
PLANEADO	LOGRADO
1.1. Un sistema de información Gerencial adecuado a las necesidades de implementación de la ERCERP, diseñado y funcionando al final del primer año de ejecución del proyecto.	1.1. Se diseñó el Sistema de Información Gerencial y se puso en marcha al final del primer año de ejecución del proyecto.
1.2. Conformación y funcionamiento del Comité Técnico Interinstitucional, incluyendo capacitaciones para el personal a los diferentes niveles, central y local en el segundo año de implementación del proyecto.	1.2. Se conformó el Comité Técnico Interinstitucional en el nivel central y local. Se impartieron dos maestrías, una en desarrollo municipal y otra en salud pública, con once participantes en cada una, además de diversos seminarios y cursos. Los participantes provenían del Ministerio de Salud y Alcaldías. Los resultados de ambas actividades fueron satisfactorios.

<p>1.3. Equipos y suministros adquiridos a final del segundo año de ejecución del proyecto para las instituciones de líneas, tanto al nivel central como al nivel local, bajo la coordinación de la SECEP a fin de lograr la implementación (MINSA, MAGFOR, MECD, MIFAMILIA e INIFOM)</p> <p>1.4. Al menos 10 talleres municipales organizados para capacitar en diseño de planes integrales de desarrollo municipal los actores sociales, activos en el nivel local, y en el primer año de ejecución del proyecto.</p>	<p>1.3. Se adquirieron los equipos y suministros en el período establecido y cumpliendo los procedimientos que establece la ley.</p> <p>1.4. Se realizaron 12 talleres municipales para capacitar al personal en el diseño de planes integrales de desarrollo municipal. Debido al surgimiento de un nuevo municipio y por razones académicas relacionadas a la cantidad de participantes por evento, se realizaron más seminarios de lo programado sobre cumpliendo las metas iniciales.</p>
---	---

COMPONENTE II Identificación y Ejecución de Proyectos Pilotos de desarrollo integral al nivel municipal	
PLANEADO	LOGRADO
<p>2.1. Al menos un proyecto del programa de enfermedades transmisibles, de salud sexual y reproductiva, de higiene y saneamiento ambiental, de salud nutricional comunitaria, de ampliación de cobertura en educación básica, de alfabetización funcional y de educación de adultos, ejecutado en los municipios seleccionados para la implementación del proyecto al final del segundo año de ejecución del proyecto.</p>	<p>2.1. Se llevaron a cabo los proyectos pilotos en los municipios contemplados bajo la supervisión de las instituciones de línea como el MINSA y el MECD, sobre cumpliendo en este último caso en más de 600 maestros incorporados tanto en el proceso de capacitación como en la planilla del MECD, después del financiamiento del proyecto.</p>

COMPONENTE III Comunicación, participación y evaluación ciudadana	
PLANEADO	LOGRADO
<p>3.1. En al menos 6 municipios una representación de los actores sociales priorizados por la ERCERP, participan</p>	<p>3.1. Se llevaron a cabo los planes integrales de desarrollo en 12 municipios.</p>

<p>en la elaboración de los planes integrales de desarrollo al final del primer año de ejecución del proyecto.</p> <p>3.2. Realización de un taller con los representantes de los municipios seleccionados en el primer año de ejecución del proyecto.</p> <p>3.3. Por lo menos un 60% de la población de los municipios seleccionados conoce la ERCERP, sus objetivos, métodos de acción al final del primer año de ejecución del proyecto.</p> <p>3.4. Modelo de Auditoría Social diseñado, probado y funcionando en el segundo año de implementación del proyecto.</p> <p>3.5. Elaboración y difusión de materiales informativos relacionados a la ERCERP y al proyecto de implementación de la misma en el primer año de ejecución del proyecto.</p> <p>3.6. Realización de al menos 11 talleres de participación ciudadana en el segundo año de implementación del proyecto.</p>	<p>3.2. Se realizaron los talleres correspondientes en los doce municipios.</p> <p>3.3. Este porcentaje fue logrado en el transcurso de la ejecución del proyecto; sin embargo sería necesario verificar la continuidad.</p> <p>3.4. Se elaboró el Modelo de Auditoría Social y se aplicó en el segundo año de implementación del proyecto, habiendo documentación impresa y video del llamativo proceso de Auditoría Social.</p> <p>3.5. Se elaboraron y difundieron los materiales informativos de la ERCERP de forma amplia entre la población, incluyendo la novedosa modalidad de teatro taller, que resultó muy efectiva a nivel popular.</p> <p>3.6. Se llevaron a cabo 12 talleres de participación ciudadana en correspondencia con la misma cantidad de municipios objetivos.</p>
--	--

COMPONENTE IV	
Sistema de Seguimiento y evaluación de la implementación de la ERCERP	
PLANEADO	LOGRADO
4.1. Línea de base de datos para los municipios seleccionados completada en los primeros seis meses de ejecución del proyecto y actualizada anualmente.	4.1. Se contó con una extensa línea de base de datos que sirvió para desarrollar los planes integrales de los municipios.
4.2. Sistema de indicadores de procesos, de resultados y de impacto elaborados en el nivel central y local en	4.2. Se elaboró el sistema de indicadores de procesos, resultados e impactos para el nivel central y local. Se puso en

<p>el segundo año de la ejecución del proyecto. Funcionamiento, después de la capacitación al personal técnico de los municipios, cumplido a final de Octubre 2004.</p> <p>4.3. Evaluación de medio término realizada en el primer trimestre 2003. Evaluación final en curso, se realizará antes de final del año.</p> <p>4.4. Reportes de seguimiento producidos trimestralmente por las instituciones de líneas.</p>	<p>marcha una vez alcanzada la capacitación al personal técnico de los municipios.</p> <p>4.3. Se realizó una evaluación de medio término con resultados satisfactorios.</p> <p>4.4. Se hicieron los reportes de seguimiento por las instituciones de línea en el período establecido.</p>
--	--

2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- 1 Personal docente capacitado e integrado en su puesto de trabajo y aplicando las habilidades adquiridas.
- 2 El Comité de Coordinación Interinstitucional se ha mantenido funcionando contando con la participación de la sociedad civil.
- 3 Las autoridades locales cuentan con un sistema gerencial que integra toda la gestión municipal y los aportes de la comunidad.
- 4 Se financiaron dos maestrías, una en salud pública en beneficio del personal del MINSA y otra en Desarrollo Local, para desarrollar capacidades en el municipio.
Se fortalecieron los municipios con el nuevo sistema de catastro y mejora en las recaudaciones.
Mejora en el estado de salud y calidad de vida, sobretodo en el sector infantil.

2.1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto

2.1.2.1. Análisis de indicadores de efectos (*outcome*)

OBJETIVO DE DESARROLLO Indicadores de Efecto (Propósito)	
Contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas de la ERCERP (Estrategia Reforzada de Crecimiento Económico y Reducción de la Pobreza)	
PLANEADO	LOGRADO
Probar un modelo efectivo de implementación integral de la ERCERP en el nivel municipal, para ser replicado al nivel nacional de forma sostenible.	Se han adquirido y desarrollado capacidades locales llevándose a cabo al menos 12 planes municipales integrales que han sido formulados, aprobados, ejecutados y evaluados al final del proyecto. El PAI es un modelo probado y listo para ser replicado en otros municipios. Además de haber observado interés en 10 municipios de León Norte para adoptar la metodología y replicar el modelo.

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

Se mejoró el índice de escolaridad de los niños de 7 a 11 años pasando de 76% en el 2002 a 78% en el 2004; se elevó en 6.2% la tasa de promoción escolar en las áreas rurales. Se dispone de 600 nuevos maestros capacitados e incorporados en la planilla del MECD que enseñarán a 18,000 nuevos alumnos. Se conformaron comités interinstitucionales en los doce municipios que inciden en una mejor gestión pública, que junto a la participación ciudadana, contribuyen al fortalecimiento de la democracia.

Se ha mejorado la capacidad local asegurando el empleo de sistemas que redundan en una mayor recaudación y desempeño municipal. Las Alcaldías ahora cuentan con mejores instrumentos de información en su gestión.

Se ha registrado una notable mejoría en la población infantil al reducirse la tasa de enfermedades diarreicas de 47.8% a 25.3% y las infecciones respiratorias agudas pasaron de 30.5% a 21.3%.

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

Poseer capacidad en los municipios en el nivel nacional para elaborar y replicar proyectos enmarcados dentro de la estrategia de reducción de la pobreza. Tales proyectos se deben llevar a cabo de forma sostenible tanto con la participación del Gobierno central como de los aportes por parte de los municipios.

Al mejorarse la recaudación junto a una gestión transparente se podrá dirigir mayores recursos en materia de educación y salud con miras a elevar los

índices de calidad de vida en las zonas rurales.

El modelo de erradicación de la pobreza podrá replicarse a otros municipios con vistas a mejorar el nivel de vida de la población quien podrá ejercer un control social de la gestión pública.

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

El compromiso del Gobierno de otorgar recursos para replicar el modelo una vez validado al nivel nacional.

Mantener el crecimiento económico y cumplir los acuerdos contraídos con los organismos multilaterales.

Con la reciente inclusión del país a la cuenta del Milenio, se abre una nueva alternativa para usar fondos que contribuyan a mitigar la pobreza y replicar el modelo ya validado a otros municipios.

De alcanzar la condonación de la deuda externa en las proporciones esperadas, se podrían reorientar los recursos destinados a la amortización, para replicar el modelo a otros municipios y mitigar sus condiciones de pobreza.

2.1.2.5. Pregunta piloto No.1 (En construcción). Opcional para operaciones con *PCR due date* anterior al 1 de febrero del 2005.

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

No se encontraron evidencias en el proyecto de inequidades en subgrupos poblacionales de ninguna índole.

2.1.2.6. Pregunta piloto No.2. Opcional para operaciones con *PCR due date* anterior al 1 de febrero del 2005.

¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este proyecto en la población y/o en el medio ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

No se produjo ningún tipo de efecto adverso contingente en la población ni el medio ambiente.

2.1.2.7. Pregunta piloto No.3. Opcional para operaciones con *PCR due date* anterior al 1 de febrero del 2005.

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. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de qué manera y en qué medida lo hace.

El éxito del modelo concebido en el Programa de Apoyo a la Implementación de la Estrategia Reforzada de Crecimiento Económico y Reducción de la Pobreza

(ERCERP) dio la pauta para la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo. El indicador clave para expresar la eficiencia y la efectividad del modelo de intervención es el **Índice de Pobreza Extrema**, que estimado en el nivel de vida de la población de los municipios objetivos, descendió de un 45.5% a un 37%. El gasto de consumo alimentario per cápita de las familias en el área de intervención se incrementó en 13.8% del año 2002 al 2004. Es decir la población está alimentándose más. El Indicador Agregado de Mejora de las Condiciones de Vida de la Población en las áreas de intervención del proyecto, pasó de un 33% a un 45%, lo que se considera significativo.

2.1.2.8. Pregunta piloto No.4 (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005.

¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios.

No hubo cambios en el proyecto, se mantuvieron inalterables las políticas sectoriales, nacionales y estrategias de desarrollo.

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

Si el proyecto incluyó ex ante un cálculo de la tasa de retorno esperada, ¿cuál fue la tasa de retorno esperada y cuál es la tasa de retorno real?

El proyecto no incluyó el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR)

2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica.

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

En el presente no se consideraron otras estimaciones de evaluación ex antes.

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

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

☐ Muy Efectivo ☒ Efectivo ☐ Poco Efectivo ☐ Inefectivo

El objeto del Proyecto era establecer un modelo efectivo de implementación integral de la Estrategia Reforzada de la Reducción de la Pobreza (ERCERP) debidamente probado y que pueda ser aplicado en el país de forma sostenible. Gran parte de las metas en materia de inversión se cumplieron. Se llevaron a cabo con éxito en el territorio los programas que impulsaron las instituciones de

línea. Se diseñaron los sistemas de planificación y control mediante el establecimiento de indicadores y parámetros. Se proporcionó a las Alcaldías valiosos instrumentos de organización y recaudación, ya que ahora cuentan con efectivos programas catastrales y de información gerencial. Además, con el proyecto se desarrolló capacidad para los Gobiernos Locales, de tal manera que se puede ensayar el proceso de descentralización.

En este momento, el modelo como tal no es sostenible pero si lo son algunas de sus partes (capacidad técnica profesional, experiencia acumulada, organización local e intersectorial). Existe al menos el compromiso de las Municipalidades – dependiendo de sus circunstancias locales- de proseguir en la medida que haya recursos a partir de las transferencias municipales, lo que abriría la posibilidad que nuevos municipios implementaran el modelo.

La replicabilidad del modelo va a ser parcial, algunos municipios lo adoptarán y otros no. Un aspecto importante a considerar en el análisis es que si municipios contiguos a aquellos donde se aplicó el modelo, aprecian mejoría en sus indicadores de pobreza y disponen de recursos adicionales, probablemente se interesarán en implementarlo. En resumen, el proyecto logró parcialmente su objetivo dado que probó un modelo de implementación integral de la ERCERP al nivel municipal que contribuyó a la reducción en los índices de pobreza, pero no logró establecer la base para su replicación al nivel nacional de forma sostenible porque el país en general, no dispone de los recursos financieros necesarios para asegurar su implementación.

2.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación.

En una escala de 1 a 4 establezca la calidad de los siguientes elementos necesarios para medir el desempeño del proyecto:

1. Análisis de problemas	Baja ← [] [] [X] [] → Alta [] N/A
2. Estrategia de intervención en respuesta al (los) problema(s) identificados.	Baja ← [] [] [X] [] → Alta [] N/A
3. Identificación de efectos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados	Baja ← [] [] [X] [] → Alta [] N/A
4. Identificación de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← [] [] [] [X] → Alta [] N/A
5. Indicadores de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← [] [] [X] [] → Alta [] N/A
6. Indicadores de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← [] [] [] [X] → Alta [] N/A
7. Línea de base de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← [] [] [X] [] → Alta [] N/A

8. Línea de base de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ←[] [] [] [X] → Alta [] N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Baja ←[] [] [X] [] → Alta [] N/A
10. Definición de responsabilidades para la recolección de información	Baja ←[] [] [X] [] → Alta [] N/A
11. Plan para la implementación del proyecto	Baja ←[] [] [] [X] → Alta [] N/A
12. Plan de Adquisiciones	Baja ←[] [] [] [X] → Alta [] N/A

2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño.

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

- Se contó con personal altamente calificado para realizar el diseño y luego la implementación del proyecto.
- Se observó un alto grado de centralización de las decisiones y adquisiciones de recursos.
- Se dispuso de una valiosa línea de base mediante los estudios realizados que sirvieron para el éxito del proyecto. El Plan de Trabajo Integral (PTI) fue el eje del Modelo de Gestión, constituyéndose en la práctica el catalizador de la ejecución del resto de instrumentos.

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

Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición del desempeño del proyecto

Resultó sumamente importante haber tomado en cuenta la participación ciudadana, quien es el beneficiario final. Esto permitió la retroalimentación oportuna de información para el proyecto.

Se diseñó un componente para contemplar las inversiones en las municipalidades con la participación del INIFOM, lo que permitió el ejercicio de ejecución de obras de manera descentralizada.

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

Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos

La formación de Comités Técnicos Interinstitucionales con representación de todas las instituciones participantes, resultan útiles para lograr coherencia en la gestión mediante la fluida retroalimentación que enriquece las evaluaciones periódicas del proyecto.

2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto.

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

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

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

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

a) Se presentó al inicio de la operación cierta dificultad en la coordinación intersectorial entre la SETEC y los Ministerios de línea, así como también con el nivel municipal, debido a la diversidad de intereses. Ello retardó la ejecución del proyecto, pero luego este impasse fue superado por el decidido respaldo de la Presidencia de la República.

b) Resultó determinante la calidad profesional del personal técnico que participó en la ejecución del proyecto. Los estudios que se realizaron resultaron ser una línea de base indispensable para futuros proyectos en los municipios. La capacitación brindada a los funcionarios municipales y la experiencia obtenida en la ejecución del proyecto, permitirá en lo sucesivo descentralizar la ejecución, armonizando los planes locales con los objetivos y recursos que se establezcan en el Gobierno Central.

c) Fue necesario mantener al inicio un grado considerable de centralización en la

ejecución de los recursos con vistas a racionalizar el gasto y asegurar la transparencia en el proceso de adquisiciones. El hecho de existir un solo ente ejecutor coordinando a cinco instituciones de línea, facilitó el control de los recursos y de la información obtenida en los estudios que se realizaron. Sin embargo, esto último fue la causa de cierta demora inicial en el proceso de adquisiciones (mencionada en otro momento de este informe), debido a la ausencia de planes de ejecución que hubieran servido de instrumento para soslayar esta dificultad.

2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas)

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

Se conformaron los Comités Técnicos Interinstitucionales. Esta fue una instancia técnica y operativa conformada por un representante de cada institución que se encargaba de cumplir las decisiones superiores, así como de proponer alternativas e iniciativas. A su vez, se conformaron 12 Comités Municipales integrados cada uno por el Alcalde, Concejales y representantes de la comunidad. Estos Comités fueron importantes para definir el tipo de inversión que se requería realizar en el municipio.

Este tipo de organización demostró en la práctica, ser una valiosa instancia técnica, participativa y de apropiación de la población, tanto para orientar las inversiones, conforme sus demandas como, para retroalimentar a las instancias superiores sobre las necesidades mas sentidas.

2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)

Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos

Con la valiosa experiencia adquirida por la SECEP, se le puede delegar en lo sucesivo mediante mandato de ley, la coordinación interinstitucional y municipal, con vistas a cumplir los objetivos plasmados en el Plan Nacional de Desarrollo.

Se puede contemplar un componente del proyecto especialmente diseñado para el seguimiento, monitoreo y evaluación del proyecto como parte del Sistema de Información Gerencial.

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

El proyecto se vio afectado en su inicio por dos razones, las cuales fueron posteriormente superadas.

- a. Por los procedimientos que establece la ley de adquisiciones y contrataciones del estado, que demoró la compra de bienes y servicios.

- b. La falta de coordinación interinstitucional, fue una variable exógena del modelo, que presentó sus tropiezos al inicio del proyecto por no establecer claramente quien debería ser el organismo rector. La SECEP desde el inicio mostraba debilidades institucionales, las que fueron superadas en gran medida, gracias este proyecto.

2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

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

2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos.

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

a) Al inicio hubo dificultad en la coordinación interinstitucional afectando el funcionamiento del Comité Técnico, esto debido a la falta de una definición o normativa clara de quien era el organismo rector y el papel del resto de actores.

b) Inicialmente se experimentaron demoras en las inversiones, adquisiciones y contrataciones al nivel municipal y central debido a los procedimientos establecidos en la ley.

2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos.

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

La participación ciudadana fue vital para el desarrollo del modelo y del Plan de Trabajo Integral (PTI), que se convirtió en un valioso instrumento de gestión.

La capacidad desarrollada entre los técnicos tanto del nivel central como local posibilitó el buen desempeño del proyecto.

La Auditoría Social como práctica, demostró ser un valioso instrumento de participación y evaluación ciudadana, así como un sistema alternativo para coadyuvar a una administración transparente de los recursos supervisados por la población y los otros actores.

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

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

Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (*outcomes*) del proyecto y analice por qué

Se experimentó un exceso en la centralización de las inversiones locales, aún en aquellas que estaban planificadas, de tal manera que no se aprovecharon todas

las capacidades locales en beneficio del municipio. Es decir, el proyecto pudo trascender aún más y los impactos serían mayores, si se hubiesen aprovechado los recursos locales, pues ello trae consigo el beneficio directo a más individuos de la comunidad.

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

Describe 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

Se pudo constatar y las encuestas así lo revelan, que existe una verdadera apropiación de la comunidad y del Gobierno Local en aquellos proyectos que son ejecutados directamente por el municipio debido a que se emplea mano de obra local representando ingresos para la población, se desarrollan capacidades en el personal que labora para las Alcaldías, y se beneficia la economía local al utilizar materia prima producida en el municipio, significando ingresos para las pequeñas empresas, que a la vez proporcionan ingresos para los gobiernos municipales por los respectivos impuestos que cobran.

2.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

2.2.4.1. 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.

Las delegaciones de los Ministerios de línea en el territorio en la práctica se comportan como parte de la comunidad y contribuyen poderosamente a la ejecución de los proyectos e inversiones.

2.2.4.2. 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 éste.

Una lección aprendida estriba en que se puede combatir la pobreza mediante la puesta en marcha de un modelo articulado de gestión entre el Gobierno Central y los Gobiernos Locales con la participación activa de la comunidad.

Si revisamos los indicadores podemos observar que el Índice de Pobreza Extrema en los municipios intervenidos se redujo de un 45.5% a un 37%; el Indicador Agregado de Mejora de las Condiciones de Vida de la Población pasó de un 33% a un 45%; la Tasa Neta de escolaridad subió de un 36% a un 48%; la atención a los partos subió de un 42.2% a un 49.9%; la vacunación en niños de 1 a 5 años es completa; la tasa de incidencia diarreica descendió de 47.8% a 25.3%; la tasa de Infecciones Respiratorias Agudas pasó de un 30.5% a 21.3%; la cobertura de agua potable subió de 39% a 48% y el de saneamiento de 62% a

76% en el sector urbano y en el área rural ascendió a 37% los niveles de tratamiento de agua como hervido, filtración y cloración.

La participación ciudadana en la ejecución del proyecto resulta provechosa pues el trabajo de seguimiento, monitoreo y control social se inicia desde el mismo momento en que comienza el proyecto.

Es importante que el proyecto sea en lo máximo posible ejecutado desde el nivel local, pues los modelos descentralizados permiten aprovechar mejor los recursos y las capacidades locales una vez que han sido desarrolladas.

En el diseño del proyecto se puede contemplar la participación del sector productivo tanto público como privado, pues podría aportar recursos orientados a alcanzar una meta más ambiciosa, o bien a procurar el sostenimiento (previa estimación) de los impactos y efectos post proyecto.

CALIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO (IP)

2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto

[] Muy Satisfactorio (MS) [**S**] Satisfactorio (S) [] Insatisfactorio (I) [] Muy Insatisfactorio (MI)

El informe final de la firma consultora UNIVERSALIA destaca un cumplimiento de los planes de inversiones de un 95% entre los actores participantes. Sin embargo una de las instituciones interventoras (INIFOM) sólo cumplió un 77% siendo una de las más representativas.

La Administración del programa se excedió en los gastos administrativos en un 16% pero este suceso se compensó mediante el ahorro en algunos rubros que permitieron sobre cumplir algunas metas.

El informe de la auditoría indica que los recursos fueron manejados ajustándose a las normas generalmente establecidas por la disciplina contable.

2.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

Dentro del ámbito del Fortalecimiento Institucional, es importante señalar que a la Secretaría Técnica de la Presidencia, se le reforzó el nivel organizacional, transformándola en la Secretaría de Estrategia y Coordinación de la Presidencia y confiriéndole mayores atribuciones e incidencia en el gabinete, siendo sucesora sin solución de continuidad de las atribuciones de la anterior Secretaría Técnica y no representando ello ningún riesgo para los objetivos de este proyecto.

2.3.1.1. Áreas fortalecidas o mejoradas por el proyecto

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

2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

El proyecto demostró la validez del modelo para el desarrollo municipal. Se desarrollaron destrezas y habilidades en los gobiernos municipales que se traducirán en mayores capacidades de gestión.

Se establecieron coordinaciones intersectoriales y municipales para ejecutar programas y proyectos que contribuyeran al beneficio de la comunidad.

Se implantó en los municipios el sistema de registro catastral que redundó en un control más efectivo de las propiedades, mayores ingresos para las alcaldías (33.5% en impuesto catastral y 8.5% en impuestos totales) y un mejor servicio a la población. Sin embargo a pesar de estas mejoras en el nivel de recaudaciones, las mismas resultan insuficientes para propósitos más ambiciosos, pues el valor de las propiedades en estos municipios es bajo. Entonces a pesar que el incremento porcentual es considerable, en términos nominales resulta bajo.

2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor

El proyecto permitió el diseño y empleo del Sistema de Información Gerencial. Con el proyecto se obtuvo una metodología para realizar la planificación anual. Mediante la ejecución del proyecto se logró la construcción de un modelo de auditoría social. Este consiste básicamente en involucrar a la población desde el inicio del proyecto, para que ésta exprese sus demandas más apremiantes y la inversión de los recursos del proyecto apunten hacia la solución de sus necesidades. En el transcurso, la población se entera de la cuantía de la obra, origen de los recursos, tiempo de duración y la calidad de la misma. Finalmente la difusión del éxito alcanzado cierra el ciclo del control social.

2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

[] Muy Relevante (MR) [**X**] Relevante (R) [] Poco Relevante (PR) [] Irrelevante (I)

El proyecto tuvo un ámbito de intervención apropiado ya que los territorios donde se ensayó son representativos de la severa pobreza.

La participación de cinco Ministerios de línea en 12 municipios, demostró la importancia de la coherencia en la gestión estatal y despertó la necesidad de alcanzar la coordinación interinstitucional.

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto.

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

Para alcanzar la sostenibilidad se debe mantener en los mismos municipios los Comités Técnicos Interinstitucionales y continuar con el componente de inversiones en materia de salud, educación y producción agropecuaria de forma

ininterrumpida hasta que los indicadores muestren la superación del nivel de pobreza extrema y el municipio se encuentre en otra categoría menos severa de pobreza.

Así mismo resulta indispensable la participación ciudadana en estas actividades, así como la identificación de alternativas de desarrollo económico propias del territorio.

2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad

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

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

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

El problema fundamental que afrontan los municipios es el recurso financiero. En la actualidad no tienen capacidad por sí solos de continuar sosteniendo este proyecto con sus propias recaudaciones, se requieren transferencias del Gobierno Central. Si bien sus ingresos han mejorado, aún son relativamente bajos como para intentar sostener un proyecto de esta envergadura.

El Gobierno Central actualmente no tiene capacidad para aportar los recursos y replicar al nivel nacional el proyecto. Una suma considerable del presupuesto C\$ 774.772,837.00 (un poco más de 42 millones de dólares) se destinará a garantizar las elecciones regionales de la costa Atlántica y las Elecciones Presidenciales del 2006. Consultar página Web del Ministerio de Hacienda y

Crédito Público.

En síntesis, mientras hubo disponibilidad de dinero provisto por el proyecto para erradicar la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población de los municipios escogidos, los resultados fueron exitosos; pero sin el financiamiento externo que proveyó el BID en forma de préstamo, algunos de los resultados se mantendrán mientras otros tienden a diluirse.

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

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

La sostenibilidad depende de la disponibilidad de los recursos financieros que tendrían que aportarlos todos los participantes. Los elementos que permiten la sostenibilidad prácticamente se mantienen inalterables, tales como las instituciones involucradas, la experiencia adquirida, las instancias de organización y coordinación.

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

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

La sostenibilidad tiene varias aristas, prácticamente se cuenta con todas, capacidad técnica profesional, experiencia acumulada, organización local e intersectorial, a excepción del sostenimiento financiero, que la proporcionó temporalmente el préstamo del BID. Las condiciones para el sostenimiento quedaron establecidas, pero si no hay recursos financieros disponibles el modelo no es sostenible. Al carecer de los recursos financieros se tendrán que adoptar medidas alternativas para paliar la escasez de dinero, y obviamente el impacto será menor.

2.3.2.6. 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 la sostenibilidad de futuros proyectos

Una alternativa viable se ha suscitado recientemente para la sostenibilidad de estos proyectos si se consideran los incrementos en las partidas presupuestarias que el Gobierno Central transferirá a las Alcaldías, tales asignaciones pudieran dirigirse a sostener los logros alcanzados. En el mediano plazo se puede considerar viable, pues la ley contempla transferir hasta el 10% del presupuesto nacional hacia los municipios.

2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad.

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

El Plan de Sostenibilidad debe contemplar la participación de otros actores que aporten técnica y económicamente al sostenimiento del proyecto. Se pueden considerar las transferencias que el Gobierno Central hará a los municipios dentro del proceso de descentralización. Es importante considerar que ya se cuenta con capacidad local desarrollada. Una ventana de posibilidades ofrece al país el acceso a la cuenta del Milenio, así como el ahorro del pago de la deuda externa recién condonada. Los municipios deben ser activos en su gestión por obtener su respectiva transferencia, así como para buscar recursos mediante los hermanamientos con otras ciudades, mejorar el sistema de recaudación y tramitar financiamiento para sus proyectos.

2.3.2.8. CALIFICACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

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

El país para el año 2006 tendrá un déficit fiscal mayor debido a los dos procesos electorarios que se avecinan, las elecciones regionales de la Costa Atlántica y las elecciones nacionales. Al concluir este proyecto el país no cuenta con los recursos suficientes para por sí solo sostener y menos replicar este esfuerzo al nivel nacional.

Lamentablemente, sólo algunos municipios que gozan de mayor autonomía financiera (todos los municipios tienen la misma autonomía, la diferencia radica en la capacidad financiera) y que tienen cierto nivel de recaudaciones, intentarán replicar este proyecto. Un aspecto importante a considerar en el análisis es que si municipios contiguos a aquellos donde se aplicó el modelo, aprecian mejoría en sus indicadores de pobreza y disponen de recursos adicionales, probablemente se interesaran en implementarlo.

En la actualidad se está discutiendo en la Asamblea Nacional la Ley de Transferencias Municipales, para otorgar a las alcaldías el 10% del Presupuesto Nacional. Ello abre una opción de sostenimiento.

Sólo otro préstamo similar podría dar garantía de sostenimiento y replicabilidad. Un paliativo sería incorporar al sector productivo que puede representar otra fuente de ingresos. También se está considerando por el Legislativo, proponer una reorganización estatal para descentralizar mayores recursos a los municipios.

Es fácil comprender por tanto que la falta de recursos financieros guarda una relación directa con el sostenimiento del proyecto: 1.- El Gobierno Central enfrenta grandes presiones presupuestarias por las organizaciones sindicales y sociales; 2.- En las Alcaldías, aunque algunas han mejorado sus ingresos por el sistema de catastro municipal, las recaudaciones aún resultan insuficientes

como para encarar gastos de la dimensión que implica este proyecto y 3.- La población beneficiaria se encuentra en estado de extrema pobreza. De tal manera que el bajo nivel de sostenimiento se debe exclusivamente a problemas de orden financiero. En esta línea de análisis es lógico suponer que la replicabilidad en el resto del país resulta mucho más costosa que el ensayo realizado en los doce municipios.

Las obras de infraestructura que tanto necesita realizar el país, requieren en el mediano plazo de recursos financieros para su mantenimiento y asegurar que puedan permanecer funcionando, de lo contrario el deterioro será inminente. Ante este panorama, mediante el procedimiento de Concurso de Aplicación de Fondos, el FISE –mediante convenios- contempla otorgar las partidas correspondientes para asegurar el mantenimiento de las instalaciones físicas de las obras construidas en los municipios durante la ejecución del proyecto.

2.4. DESEMPEÑO DEL ORGANISMO EJECUTOR

2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas

1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Prestatario y el Organismo Ejecutor Baja ← [] [] [X] [] → 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 ← [] [] [X] [] → Alta [] N/A
3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto Baja ← [] [] [X] [] → Alta [] N/A
4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco para mejorar la gestión y la administración del proyecto Baja ← [] [] [X] [] → Alta [] N/A
5. Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto Baja ← [] [] [X] [] → Alta [] N/A

6. Flexibilidad del Banco para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del proyecto

Baja ← [] [] [X] [] → Alta [] N/A

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

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

El proceso de comunicación y consulta resultó ser un mecanismo eficaz para el buen desarrollo del proyecto, esto significa establecer un canal fluido entre el Banco y la UEP, así como entre la UEP y los actores beneficiarios del proyecto. Los Comités municipales e interinstitucionales resultaron instrumentos valiosos de gestión una vez que se alcanzó los niveles de coordinación deseados.

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

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

Se puede llevar a cabo un proceso de fortalecimiento municipal tanto al nivel de los recursos humanos como financieros, estableciendo una expresión organizativa en el municipio para la ejecución y seguimiento de los proyectos.

Si se elaboran los planes de cada institución, incluyendo los de adquisiciones, se pueden programar los desembolsos y transferir a las partes interesadas su presupuesto correspondiente. De esta manera se descentralizan las compras, se aprovecha el recurso local y se desarrolla la capacidad de cada ejecutor, sin menoscabo del control y sobretodo sin transgredir la ley.

2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor.

Con base en 2.4.1. y teniendo en cuenta la experiencia de la institución prestataria y su experiencia como Organismo Ejecutor, califique el desempeño del Organismo Ejecutor durante las fases de diseño e implementación del proyecto:

[] Muy Satisfactorio (MS) [X] Satisfactorio (S) [] Insatisfactorio (I) [] Muy Insatisfactorio (MI)

Los informes de Seguimiento y Desempeño, así como los informes conclusivos de la firma consultora UNIVERSALIA y de la firma de auditores Valladares y CIA

reflejan resultados satisfactorios.

2.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

2.5.1. 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? | <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> 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? | <input type="checkbox"/> Banco <input type="checkbox"/> Prestatario |
| ¿Cuánto es el costo estimado? | US \$ [] |
| ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex post? | <input type="checkbox"/> Recursos de préstamo BID
<input type="checkbox"/> Recursos del Prestatario |
| Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál: | <input type="checkbox"/> Otra Fuente |

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

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

El Organismo ejecutor tiene la suficiente capacidad técnica para recolectar, analizar y reportar la información siempre y cuando cuente con el presupuesto necesario para ello. Además después de la ejecución de este proyecto, ha acumulado una rica experiencia que le proporciona facilidad para llevar a cabo la evaluación ex post.

2.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

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

Resulta imprescindible que antes del cierre de cada proyecto, se elabore y entregue al BID por parte de la unidad ejecutora su respectivo informe, condicionado éste, al último desembolso o extensión, para recoger de manera oportuna, toda la información relativa a la ejecución del proyecto.

Para que el proyecto cuente con mayor integralidad debe invitarse al Ministerio de Recursos Naturales y del Ambiente (MARENA) para que se valore el impacto ambiental antes de ejecutar el proyecto y las medidas de mitigación resulten

efectivas y menos costosas.

Financiamiento del Proyecto:

Anexo 1-B Calendario de Inversiones Montos en Dólares Americanos

	Original				Actual				
Años	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	Brecha
2000	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2001	1,048,000.00	0.00	0.00	1,048,000.00	851,358.63	0.00	0.00	851,358.63	196,641.37
2002	226,000.00	50,000.00	0.00	276,000.00	583,397.46	49,552.42	0.00	632,949.88	-356,949.88
2003	3,709,000.00	200,000.00	0.00	3,909,000.00	3,032,115.82	187,715.39	0.00	3,219,831.21	689,168.79
2004	4,302,000.00	850,000.00	0.00	5,152,000.00	4,565,822.47	825,718.02	0.00	5,391,540.49	-239,540.49
2005	715,000.00	0.00	0.00	715,000.00	714,144.19	0.00	0.00	714,144.19	855.81
TOTAL	10,000,000.00	1,100,000.00	0.00	11,100,000.00	9,746,838.57	1,062,985.83	0.00	10,809,824.40	290,175.60

Nota: No se consideran FIV e intereses

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Organismo Ejecutor

Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Fecha en que fue enviado al Banco

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

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

Instrucciones para completar el Memorando

Al completar este Memorando tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

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

Datos básicos del proyecto
Nombre del proyecto: Programa Implementación de la Estrategia de Crecimiento Económico y Reducción de Pobreza (PAI/ERCERP)
Número del proyecto: NI0140
Número de Préstamo/CT: 1071/SF/NI
Nombre del Organismo Ejecutor: SECRETARIA TECNICA DE LA PRESIDENCIA
Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: ALVARO MONTALVAN PALLAIS
Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: COORDINADOR DE PROGRAMA

3. MEMORANDO DEL EJECUTOR

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

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

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

PLANEADO	LOGRADO
Componente 1	Componente 1
Fortalecimiento Institucional:	
1. Un sistema de información gerencia adecuado a las necesidades de implementación de la ERCERP, diseñado y funcionando al final del primer año de ejecución del proyecto.	Diseñado un sistema gerencial y entregado a los municipios beneficiarios del Programa.
2. Conformación y funcionamiento del comité Técnico, incluyendo capacitaciones para el personal técnico a los diferentes niveles: central, y local en el segundo año de implementación del proyecto.	Comité Técnico Interinstitucional tanto en el nivel central como en el nivel local conformado durante la operación del proyecto. Estructura que está funcionando actualmente.
3. Equipos y suministros adquiridos al final del segundo año de ejecución del proyecto.	Entregado equipo informático a las instituciones de línea nivel local y central. También las municipalidades recibieron equipamiento en el marco del proyecto de fortalecimiento a las alcaldías (sistema de catastro, sistema de recaudaciones, Planificación municipal).
4. Al menos 10 talleres municipales organizados para capacitar en diseño de planes integrales de desarrollo municipal a los actores sociales, activos a nivel local en el primer año de ejecución del proyecto.	A todos los niveles se lograron implementar talleres de capacitación en temas relativos al desarrollo municipal. Igualmente se concluyeron dos maestrías cuyos

	beneficiarios fueron personas del nivel central de los ministerios de línea y del nivel local. Una Maestría en Salud Pública y una Maestría en desarrollo local.
Componente 2	Componente 2
<p>Componente de Inversiones: Identificación, formulación y operación de proyectos pilotos de desarrollo integral a nivel local (municipal).</p> <p>Al menos un proyecto del programa de enfermedades transmisibles, de salud sexual y reproductiva, de higiene y saneamiento ambiental, de salud nutricional comunitaria, de ampliación de cobertura en educación básica, de alfabetización funcional y de educación de adultos, ejecutados en los municipios seleccionados para la implementación del proyecto al final del segundo año de ejecución del proyecto.</p>	<p>En los doce municipios del Programa, le lograron beneficiar alrededor de 16,000 familias con inversiones en: salud, educación, capitalización de las unidades productivas, protección social, entre otras. Se invirtieron 8 millones de dólares en tres años de ejecución efectiva.</p>
Componente 3	Componente 3
<p>Componte: Comunicación, participación y evaluación ciudadana.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En al menos seis municipios hay una representación de los actores sociales priorizados por la ERCERP, participan en la elaboración de los planes integrales de desarrollo al final del primer año de ejecución del proyecto. 	<p>Se logró al finalizar la operación de los proyectos la formación de 11 comisiones de auditoría ciudadana, institucionalizados mediante resoluciones municipales que avalan sus funciones en el marco del seguimiento ciudadano a las inversiones públicas.</p> <p>Se difundió mediante afiches, videos, teatro taller, cuñas radiales, y otros medios de comunicación el contenido de la ERCERP y los objetivos del Programa PAI/ERCERP.</p>
Componente 4	Componente 5
<p>Componente de Seguimiento y Evaluación de la implementación de la ERCERP.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Línea de base de datos para los municipios completada en los primeros seis meses de ejecución del proyecto y actualizada anualmente. 2. Sistema de indicadores de proceso, de resultados y de impacto elaborados a nivel central y local en el segundo año de la ejecución del proyecto. Funcionamiento, después de la capacitación al personal técnico de los municipios. 	<p>Diseñado un sistema gerencial y entregado a los municipios beneficiarios del Programa.</p>

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 **Campo productivo**, cuyo objetivo es el de contribuir a elevar el nivel de Seguridad Alimentaria de las familias en extrema pobreza. En tal sentido, la información proveniente de la Encuesta de Evaluación de

Impacto indica que el gasto de consumo alimentario per cápita de las familias del ámbito de intervención del PAI, se incrementó en 13.8% entre el 2002 y el 2004, en tanto el Valor Bruto de la Producción Agrícola aumenta en 29% en el periodo y el valor de las ventas agrícolas en 25.9%. Otro indicador de impacto relevante en el marco de la intervención es el que corresponde al Stock pecuario de los hogares. Los resultados de la comparación de los Valores de este indicador en los años 2002 y 2004 indican que, a nivel global, se ha producido una mejora equivalente al 86%.

- 2 Respecto al Desarrollo Educativo, los indicadores de impacto ponen en evidencia que, en el ámbito de intervención del PAI, se percibe una tendencia positiva hacia el objetivo de ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la educación básica. La mejora se traduce en una mayor tasa de escolarización de los niños de 7 a 11 años (que pasa de 76% a 78% entre el 2002 y el 2004); en el incremento de la tasa de promoción de los niños de primaria en áreas rurales (aumenta en 6.2 pp entre el 2001 y el 2003), así como, en el aumento de los años promedio de escolaridad de los jóvenes (que pasa de 3 a 3.7 años). No obstante, los efectos en términos de reducción del analfabetismo no se registran un avance todavía, debido a que, a nivel global, la tasa de analfabetismo se incrementa en 1.3 puntos porcentuales entre el 2002 y el 2004.
- 3 Los indicadores relativos a la Situación de la Salud son asimismo significativos como expresión de la mejora de la atención materno infantil en el ámbito del PAI. Ellos indican un aumento importante en el porcentaje de niños de 1 a 5 años con esquema de vacunación completa (aumenta en 8,8 pp), así como en la atención de partos institucionales (que sube de 42.2% a 49.9%) y la captación precoz del embarazo (la tasa global sube de 47.8% a 56.4%). Los resultados de la encuesta dan cuenta asimismo de la mejora del estado de salud de los niños a partir de la reducción de la tasa de prevalencia de la diarrea (que desciende de 47.8% a 25.3%) y de la Infecciones Respiratorias Agudas (que pasa de 30.5% a 21.3%). Las condiciones de la población en términos de servicios básicos muestran que la cobertura de agua potable se incrementó en 9 puntos porcentuales llegando al 48% de las familias en el 2004 y la de saneamiento 62% a 76% en el periodo entre la Línea de Base y la Evaluación Final. A ello se agrega la ampliación del porcentaje de familias de áreas rurales (37.5%) que ha adoptado como práctica para el consumo de agua el hervido y la cloración.
- 4 La mejora del nivel de desarrollo del infante en los primeros años de vida y de la calidad de vida de la niñez y familias en alto riesgo social, constituyen objetivos de la intervención de MI FAMILIA en el marco del PAI. En términos del primer objetivo los resultados de la encuesta de evaluación indican que la situación ha mejorado. En el 2004, la tasa neta de escolarización de educación pre escolar de los niños entre 3 y 6 años ha experimentado un cambio favorable pasando de 36% en el 2002 a 48% en el 2004. Igualmente, el porcentaje de niños que recibían estimulación temprana pasa de 4.2% a 11.2% en el periodo.
- 5 Respecto al desarrollo de las capacidades municipales, objetivo fundamental de la intervención de INIFOM, los indicadores de impacto muestran logros importantes. La información relativa a los ingresos municipales por fuente propia y específicamente por catastro valida esta afirmación. Respecto a los ingresos por fuente propia se verifica que estos han experimentado un crecimiento de 8% en sólo un año (entre el 2002 y el 2003), influidos fundamentalmente por el alto aumento de los ingresos por catastro que creció en 33.5%. La mejora de la capacidad de gestión municipal se encuentra asimismo expresada en el nivel de recursos que ha obtenido el municipio para el financiamiento de su Plan de Inversión (37.7% en el 2004) y en fortalecimiento de las capacidades técnicas municipales que como consecuencia del apoyo del PAI, el número de Técnicos Municipales totales se incrementó en 71%.

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

3.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome). Registre los indicadores del logro del Objetivo de Desarrollo (outcome) usando los mismos indicadores de efecto (outcome) del ISDP/PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del 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
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas de la ERCERP (Estrategia Reforzada de Crecimiento Económico y Reducción de Pobreza). 2. Probar un modelo de implementación integral de la ERCERP a nivel municipal, listo para ser replicado a nivel nacional de forma sostenible. 	<p>En el marco de una experiencia que tiene por objetivo <i>“establecer un modelo efectivo de implementación integral de la Estrategia Reforzada de Crecimiento Económico y Reducción de la Pobreza (ERCERP), probado, listo para ser replicado en el país de forma sostenible”</i>, el PAI ha respondido de manera positiva, evidenciando resultados e impactos al finalizar la operación (Evaluación final del programa, realizado por una firma internacional UNIVERSALIA, 2004.</p>

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

➔ El PAI promovió mecanismos e instrumentos a través de un modelo de fortalecimiento municipal (CDM) y comunitario (comisiones) que promueve la participación ciudadana, el control social y la transferencia de capacidades a los Gobiernos municipales y comunidades. Este tendido social consolida un entorno institucional que asegura la transparencia en la gestión pública y la democracia. Más allá de estas capacidades, el PAI impulsó y generó capacidades en la población para gestar comunidades más analíticas con su vida cotidiana, su quehacer económico y las capacidades para transformarlo.

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

➔ el programa ha permitido el desarrollo de un modelo que articula, de forma más sostenible y eficaz, las capacidades locales (gobiernos, sociedad civil y comunidades) con las capacidades del nivel central, promueve una nueva cultura ciudadana, mejora la eficiencia, la equidad y el control social de las acciones públicas en el marco de la Estrategia de Reducción de la Pobreza.

De manera específica, en términos de desarrollo de capacidades, cabe especificar como las más relevantes:

El desarrollo de Capacidades de participación de la población. En este sentido, es importante mencionar que a partir de los procesos participativos seguidos, la población de los municipios se encuentran preparadas para:

- Identificar necesidades prioritarias y evaluar sus problemas
- Participar en los espacios de concertación y planificación local
- Proponer y priorizar proyectos e incorporarlos en Planes de Acción.
- Realizar la Vigilancia Ciudadana de los programas y proyectos que se ejecuten en su beneficio

El desarrollo de Capacidades de los Ministerios. La experiencia desarrollada ha dado lugar a un aprendizaje institucional que les ha dejado importantes lecciones que pueden ser retomadas en procesos posteriores, respecto a:

- Viabilizar Planes de Desarrollo locales en base a una programación que conjuga la demanda de la población con la oferta institucional
- Establecer una concertación permanente con los gobiernos locales para la gestión de los proyectos.
- Generar vínculos de coordinación intersectorial con miras a la integralidad de las acciones
- Generar instrumentos de seguimiento local de proyectos y rendición periódica de cuentas
- Co-ejecutar con la población organizada y el municipio

Desarrollo de Capacidades de los gobiernos locales, y Actores Sociales del ámbito local. Uno de los principales retos del Modelo fue el fortalecimiento de los gobiernos locales y actores sociales con miras a que unan esfuerzos para superar sus problemas y de manera conjunta, trabajen por el desarrollo socio económico de sus localidades. La evaluación pone de manifiesto que, al finalizar el proyecto, tanto los gobiernos locales, como los actores sociales se encuentran habilitados para:

- Formular planes de desarrollo de mediano plazo con participación de la población
- Generar espacios de concertación entre las instituciones ejecutoras, la sociedad civil y la población
- Potenciar el papel de la población en la gestión municipal
- Incrementar los recursos municipales
- Monitorear y Evaluar sus Planes de Desarrollo

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

- ➔ Si bien el desarrollo de estas capacidades asegura en gran medida que la mecánica de desarrollo de Planes de Desarrollo Municipal, se lleven a cabo con las características del modelo PAI, la garantía efectiva de la sostenibilidad demanda la sensibilización de las autoridades de los diferentes niveles, con miras a que se genere la normatividad que requiere la institucionalización de los instrumentos del Modelo. A ello se asocia la necesidad de desarrollar un conjunto de lineamientos operativos para su implementación y la sistematización de la experiencia con miras a su replicabilidad.

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

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



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?



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



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



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?



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?



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

➔ Uno de los grandes desafíos del Modelo implementado es el que el proceso seguido se desarrolle de manera continua en los municipios donde se llevó a cabo la experiencia realizada. La evaluación realizada pone en evidencia que entre las características básicas de las acciones desarrolladas y que van a jugar un papel decisivo en la sostenibilidad del Modelo, se encuentran las relativas al desarrollo de capacidades.

Estas se sintetizan fundamentalmente en:













- a) El desarrollo de las capacidades de la población para identificar sus necesidades, participar en espacios de concertación y realizar la vigilancia ciudadana de los programas y proyectos que se ejecutan en su beneficio;
- b) El desarrollo de Capacidades de los Ministerios, debido a que la experiencia desarrollada ha dado lugar a un aprendizaje institucional que les ha dejado importantes lecciones que pueden ser retomadas en procesos posteriores, especialmente las relativas a la coordinación interinstitucional y co-ejecución con la población organizada y municipios;
- c) El desarrollo de Capacidades de los gobiernos locales, y Actores Sociales del ámbito local, con miras a que unan esfuerzos para superar sus problemas y de manera conjunta, trabajen por el desarrollo socio económico de sus localidades.

3.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

3.2.1. Medición del desempeño del proyecto

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

- | | |
|--|---|
| 1. Análisis de problemas | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 2. Estrategia de intervención en respuesta al(los) problema(s) identificados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 3. Identificación de efectos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 4. Identificación de productos (<i>outputs</i>) esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 5. Indicadores de efectos (<i>outcomes</i>) esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 6. Indicadores de productos (<i>outputs</i>) esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> 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

➔ El desarrollo del Modelo de Implementación de la ERCERP debía sustentarse en los principios establecidos en la ERCERP. En virtud de ello, se inicia la c El desarrollo del Modelo de Implementación de la ERCERP debía sustentarse en los principios establecidos en la ERCERP. En virtud de ello, se inicia la concepción del Modelo planteando una estrategia de ejecución que se sustentaba en los principios establecidos en la ERCERP: Integralidad, Complementariedad, Focalización y Participación Ciudadana; así como en instrumentos que viabilicen los principios: El Plan de Trabajo Integral, la Organización, La mecánica de Transferencia de Recursos, el Sistema de Seguimiento y Evaluación y el Sistema de Participación y Auditoria Ciudadana. concepción del Modelo planteando una estrategia de ejecución que se sustentaba en los principios establecidos en la ERCERP: Integralidad, Complementariedad, Focalización y Participación Ciudadana; así como en instrumentos que viabilicen los principios: El Plan de Trabajo Integral, la Organización, La mecánica de Transferencia de Recursos, el Sistema de Seguimiento y Evaluación y el Sistema de Participación y Auditoria Ciudadana.

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

El diseño original del programa no incluyó la incorporación del componente de inversiones en las municipalidades tanto la UCP como el Comité Técnico con la aprobación del BID se modificó el alcance de los objetivos y se incorporaron actividades que fueron ejecutadas por el INIFOM y directamente por las alcaldías municipales

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

➔➔ La población y actores sociales reconocen el aporte del Modelo y específicamente la potencialidad del

PTI, como instrumento de gestión, destacando su carácter participativo, sin embargo sostiene que el diseño demanda, para su replicabilidad, determinados ajustes debido a que consideran que tuvo ciertas limitaciones, como son: a) la participación de sólo 5 instituciones en un Plan que debía caracterizarse por su integralidad; b) el menú restringido de proyectos a los ofertados por las instituciones; c) la ejecución financiera centralizada que retarda el proceso de ejecución de proyectos de corta duración; d) la limitada capacidad de los delegados institucionales de los ámbitos locales para la toma de decisiones; e) las dificultades que enfrentaron determinados grupos sociales en los procesos de participación y ejecución y f) la falta de normativas respecto a las funciones de cada uno de los actores

Asimismo, los funcionarios de las instituciones consideran como limitaciones que se requieren superar: a) los procesos de Adquisición de bienes sujetos a la Ley de Contratación del Estado que retardaron la ejecución por los múltiples requisitos que demanda y la complejidad del proceso de Transferencia de Recursos.

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

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

→ Ley de contrataciones del Estado vigente no contribuyó a la ejecución rápida del programa.
La integración de las instituciones en el nivel local fue paulatina.

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 conformación del Comité Técnico interinstitucional fue uno de los mecanismos implantados para monitorear el desempeño del programa
→ La conformación de los Comités Técnicos Locales (representaciones del gobierno en el nivel municipal) fue

otro eslabón importante en el flujo de la información sobre el desempeño del programa

➔ La conformación de los Comité de Auditoría Ciudadana y la estrecha relación de la UCP con los CDM contribuyeron a medir el desempeño del programa

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

➔ Es importante que se institucionalice un sistema de monitoreo que sea coordinado entre municipios e instituciones de gobierno.

➔ Se debe de maximizar el uso de los sistemas de información existentes, tales como SINASID, SNIP, SISDEL y otros

➔ Es importante además un continuo proceso de mediano plazo de capacitación sobre temas : Auditoría Ciudadana, Ley de Participación Ciudadana, Ley de Municipios etc.

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

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

3.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

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

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

➔ Coordinación inter agencias

➔ Dificultad en adquisiciones

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

➔ Voluntad política de parte de las autoridades ministeriales de participar activamente en el proceso de ejecución del programa

➔ Apoyo por parte de las autoridades edilicias en la ejecución y monitoreo de los componentes del programa

➔ Participación activa del consejo nacional de planificación económica y social (CONPES)

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

➔ Descentralización de la ejecución: En este sentido las recomendaciones de las autoridades locales

(municipales) era que las inversiones planificadas deberían haber sido de forma descentralizada; ejemplo SILAIS participan de manera directa en los procesos adquisitivo, sin embargo este proceso se realizó desde el nivel central, beneficiando a proveedores que no pertenecían necesariamente al municipio

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

➔ Tomando en consideración las recomendaciones de las municipalidades y el Comité Técnico se logró ejecutar algunas inversiones de forma descentralizada ejemplo: Proyecto Alfabetización por Radio ejecutado por la Alcaldía Municipal de San Ramón (Matagalpa), Construcción de Casa para Maestro ejecutado por la alcaldía de El Cúa Bocay y la comunidad de La Pita El Carmen (Jinotega). En ambas experiencias se demostró que existe la capacidad suficiente para que en el nivel local se asuman responsabilidades en la ejecución, monitoreo de inversiones.

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

➔ En los proyectos que fueron ejecutados por las municipalidades se identificó la rapidez con que fueron ejecutados y la apropiación de los mismos ha sido más efectiva. La satisfacción de los beneficiarios fue evidente demostrada por la encuesta realizada por el CONPES a nivel de los municipios beneficiarios. (ver resultados en Informe Final del Programa)

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.

- ➔ Sería conveniente considerar que las inversiones al máximo posible sean ejecutadas desde el nivel local
- ➔ El trabajo de coordinación interinstitucional debe de proyectarse en el nivel local
- ➔ El trabajo de monitoreo de programas o proyectos requiere de mayores niveles de esfuerzo y repetidos encuentros
- ➔ Es recomendable ampliar alianzas estratégicas con organismos gubernamentales y no gubernamentales en el nivel local
- ➔ En proyectos similares la capacitación y difusión continua de información es elemento clave para la participación ciudadana

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

➔ El indicador que debe exponer la eficiencia y efectividad del Modelo de Intervención es la Tasa de Pobreza Extrema. Los resultados de la encuesta estarían indicando que la contribución del programa ha sido decisiva en la evolución positiva de este indicador, aún considerando que es relativamente prematuro evaluar el fin de proyecto en este periodo, dado que se requiere un tiempo más largo para verificar la sostenibilidad de la tendencia. A nivel del toda el área de intervención, el Índice de pobreza extrema que, en el año 2002, mostraba que un 45.5% de la población se encontraba en esta situación, ha descendido a 37.0% en el 2004, lo cual equivale a una reducción de 8.5 puntos porcentuales.

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

3.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país. Describa los aportes más significativos

del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el país

➔ Proceso de integración de 300 maestros al sistema escolar municipal; fortalecidas las capacidades en el sector salud al incorporar a 11 recursos en una maestría sobre administración de la salud pública, fortalecidos las instituciones MECD, MINSA, MIFAMILIA, INIFOM al incorporar 11 recursos a la Maestría Desarrollo Local.

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

➔ Experiencia del personal del organismo ejecutor y co-ejecutores alcanzaron mejores niveles de conocimiento en la operación de programas de lucha contra la pobreza

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

➔ Tanto el organismo ejecutor como los co-ejecutores, las municipalidades, los líderes comunitarios se fortalecieron en sus capacidades técnicas y organizacionales. Al finalizar el programa se pudo apreciar que hay una mejor interacción entre los diferentes actores del desarrollo.

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

➔

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

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

- | | |
|---|--|
| 7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input 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 type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 9. Apoyo del gobierno nacional | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input 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



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



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



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



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.



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

☐ Muy Probable (MP)

☐ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

Explique su calificación



3.4. DESEMPEÑO DEL BANCO

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

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

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



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



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

☒ Muy Satisfactorio (MS)

☒ Satisfactorio (S)

☐ Insatisfactorio (I)

☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Explique su calificación

➔ La relación entre la UCP y la representación del Banco a través de la Especialista Sectorial coadyuvo en gran medida a la superación de las limitaciones en la operación del programa.

➔ Para futuros proyectos es importante que el Banco mantenga esa relación directa y eficaz tal y como se hizo patente con este programa.

➔ El monitoreo incluso en el nivel local de la Especialista en representación del Banco fue determinante para alcanzar los objetivos y metas del programa

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:

➔

Anexos 1A y 1B
Financiamiento del Proyecto

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

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

Fuente de Información:

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

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

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

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

Fuente de Información:

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

