

Programa de Apoyo a Sociedad Civil
VENEZUELA
Project Number: VE0059
Loan: 1045/OC-VE

Impreso en : 2006-01-25 13:24:08

PCR



Table of Contents

Información General	1
1.1. Objetivo de Desarrollo	1
1.2. Datos Básicos	1
1.3. Resumen de Calificaciones	2
1.4. Cronología del Proyecto	3
1.5. Documentos de Referencia	4
Memorando del Banco	5
2.0 Presentación del Proyecto	5
2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)	8
2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	13
2.2. Análisis de la implementación	17
2.2.1. Medición del desempeño del proyecto	17
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	21
2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas	23
2.3. Análisis de Sostenibilidad	24
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	24
2.3.2. Sostenibilidad del proyecto	26
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	30
2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones	31
Memorando del Ejecutor	32
3.1. Memorando del Ejecutor	32
Minutas del CRG	33
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	33
Anexos	34
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	34
Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)	34
Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	35



Table of Contents

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



Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo

- 1. Crear y desarrollar un mecanismo piloto de co-participación entre los sectores público, privado y de la sociedad civil para financiar proyectos y actividades formulados por las Organizaciones de la Sociedad civil (OSC), cuyos beneficiarios son los grupos en situación de pobreza excluidos de las redes de atención social.

1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Programa de Apoyo a Sociedad Civil		
Número de Proyecto	VE0059	Modalidad	PESP
País	VE	Sector	RM
Fecha de Aprobación	1997-10-01	Fecha de Término	2005-12-27
Agencia(s) Ejecutora(s)	FONDO VENEZOLANO DE INVERSION SOCIAL		

Monto del Préstamo/CT Original	\$12,000,000.00
Monto del Préstamo/CT Actual	\$10,464,290.00
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$1,535,710.00

Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$20,000,000.00
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$20,000,000.00



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
1045/OC-VE	\$12,000,000.00	\$1,535,709.89	\$10,464,290.11

■ Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede	
Nombre de los Especialistas en la Representación	
Autor del Memorando del Banco	ALEMAN, XIOMARA MARGARITA
Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor	Gladys Melo y Francys Rodríguez del FONVIS
Posición del autor del memorando del ejecutor	Directora Ejecutiva del FONVIS y Coordinadora de la UEP

■ 1.3. Resumen de Calificaciones

■ 1.3.1. Calificaciones del PCR

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

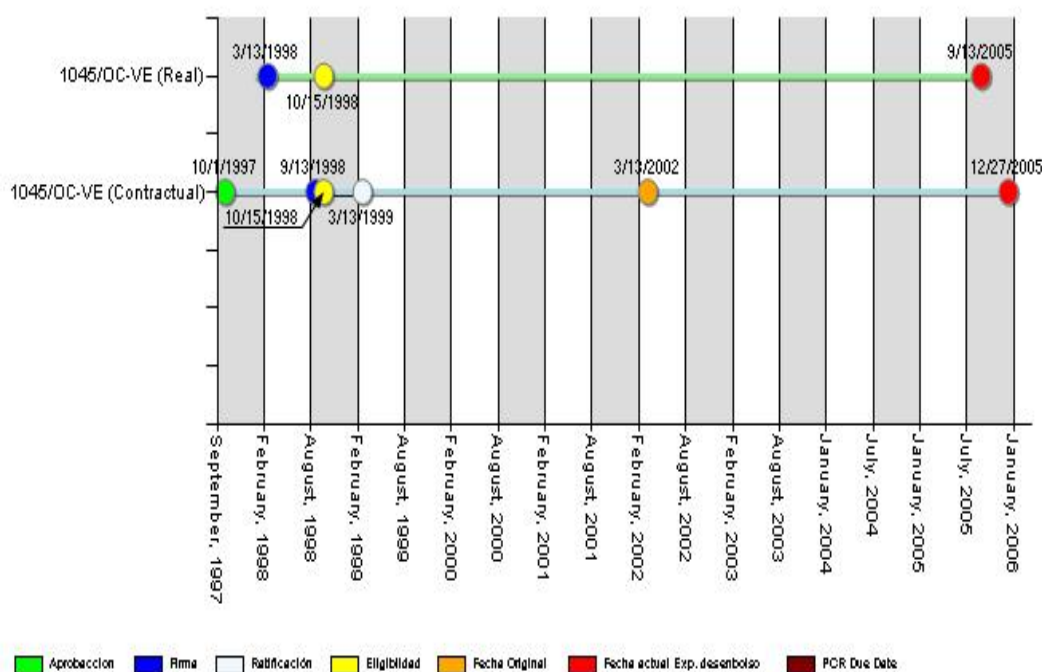


1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (PI , SU, OD)

2001 Jun.	2001 Dec.	2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2003 Dec.	2004 Jun.	2004 Dec.	2005 Jun.	2005 Dec.
S	U	U	U	U	U	S	S	S	S
H	H	L	L	H	H	H	H	H	H
P	P	LP	LP	LP	P	P	P	P	P

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

1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque) :

Fecha de Evaluación de Medio Término :

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto :



■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

■ ■ 1.5. Documentos de Referencia



Memorando del Banco

■ ■ 2.0 Presentación del Proyecto

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

A. 1.- Durante la etapa de diseño de la operación:

Durante el proceso de diseño (1995 al 97) se evidenció en el país una restricción de la acción del sector público - producto de los ajustes macroeconómicos - hacia los grupos más vulnerables excluidos de las redes tradicionales de atención del Estado, lo que producía que los déficit de atención en áreas básicas como educación, salud, protección nutricional y empleo productivo, se habían mantenido o por el contrario se incrementaban. La causa de este problema se debía a las restricciones en la provisión de bienes y servicios sociales y a los mayores requerimientos de recursos financieros provenientes del Estado, lo que limitaban su capacidad para atender la situación de pobreza del país, la cual había aumentado significativamente desde la década de los ochenta.

El incremento de la pobreza para esa época (1989) y la existencia de un déficit de servicios sociales disponibles había conducido a una situación en la cual más del 28% de los hogares pobres se encontraban fuera de la red social del Estado. Esto aunado al hecho del bajo nivel de organización del Estado y a lo inadecuado de la infraestructura social, hacía más complicada la situación.

Frente a esta situación, en 1989 el Gobierno diseñó un conjunto de programas sociales - conocidos como los programas sociales de compensación social- que introdujeron dos elementos importantes: (i) focalización hacia los grupos pobres excluidos y (ii) incorporación a las Organizaciones de las Sociedad Civil (OSC) en la ejecución de estos programas.

Esta incorporación de las OSC implicó la introducción de una estrategia compartida entre el sector público y estas organizaciones, en la cual el primero financiaba y controlaba un conjunto de programas; mientras que los segundos adquirían el compromiso de ejecutar dichos programas utilizando para ellos su agilidad operativa, capacidad de incorporar voluntariado social, y experiencia en el trabajo directo con la población en situación de pobreza.

El resultado de esta experiencia, trajo como consecuencia que las OSC con mayor experiencia desarrollaran iniciativas propias frente a los problemas de las comunidades pobres planteando al Gobierno soluciones. Con lo cual pasan de ser receptoras de recursos para ejecutar programas definidos por el Gobierno a diseñar y ejecutar programas y proyectos con recursos provenientes del sector público.

Sin embargo a pesar del fortalecimiento de las OSC, éstas tenían dos grandes limitaciones para continuar su proceso de maduración: (i) insuficiencia de mecanismos de financiamiento de programas y proyectos alternativos al Estado de forma permanente y (ii) imposibilidad de acceder a recursos para fortalecerse institucionalmente.

Ante esta situación las grandes OSC crean hacia los años 1991 y 1992 alianzas con el sector privado y comienza a ejecutar programas y proyectos con recursos provenientes de este sector. Sin embargo esta estrategia tenía varias limitaciones. La primera de ellas, era que el sector privado orientaba sus recursos sobre la base de criterios relacionados con el prestigio y procedencias de las OSC, dejando de lado a las pequeñas y medianas organizaciones. En segundo lugar el financiamiento de los proyectos se realizaba sobre la base de proyectos presentados por las OSC que no necesariamente tenían que ver con estrategias públicas nacionales.

En 1996, debido a que la situación de pobreza se incrementaba, el Gobierno diseñó lo que se denominó la "Agenda Venezuela" con el objetivo de mejorar la administración del gasto social, mejorar su focalización y cobertura hacia los grupos más pobres y promover la participación social. De forma operativa la agenda contenía 14 programas sociales orientados a actividades de



reinserción laboral, generación de empleo, subsidio alimentario y medicinales. Se preveía la incorporación de las OSC en la ejecución de los Programas.

A finales de 1996, la Agenda Venezuela entregó recursos a través de los 14 programas sociales por el equivalente de 1.5% del PIB de ese mismo año y se suponía que esos recursos disminuirían para 1997 y 1998, ya que en su ejecución se registró problemas relacionados con la entrega oportuna de los recursos y alcances oportuno de los resultados en los diferentes programas, debido a procedimientos burocráticos lentos, falta de un mecanismo de control y seguimiento sobre los beneficiarios y duplicidad en algunos programas, así como debilidad en la capacidad técnica de los solicitantes (OSC) para formular proyectos.

Los postulados de la Agenda Venezuela resultaron coherentes con el diseño del Programa, ya que su objetivo era crear un mecanismo de co-participación entre el sector público, privado y las OSC que atendiera a los sectores pobres del país, excluidos de las redes de servicios sociales, utilizando a las propias OSC como ejecutoras de proyectos y actividades, lo cual era acorde con el principio de participación popular establecido en la propia Agenda Venezuela. Igualmente el Programa pretendía profundizar el rol de corresponsabilidad del sector privado ante los problemas sociales de país. El objetivo general del Programa fue crear y desarrollar un mecanismo piloto de co-participación entre los sectores público, privado y de la sociedad civil, para financiar proyectos y actividades formulados y ejecutados por las OSC, cuyos beneficiarios fuesen los grupos en situación de pobreza excluidos de las redes de atención social. Sus objetivos específicos eran: (i) promover el desarrollo de mecanismos que involucren a los sectores público, privado y las OSC en el financiamiento y la gestión de proyectos y actividades; (ii) apoyar la capacidad de las OSC para gestionar proyectos y actividades a favor de los grupos excluidos y (iii) diseñar y ejecutar, con la participación de las OSC proyectos y actividades con mira a aumentar el acceso a los servicios sociales de segmentos poblacionales pobres desprovistos de atención.

Para lograr los objetivos, el Programa contemplaba tres componentes: (i) Gestión de las OSC dirigido a apoyar la capacidad institucional de las OSC y promover la incorporación al modelo de co-participación; (ii) Proyectos y Actividades a fin de ampliar y fortalecer proyectos y actividades sociales y (iii) Monitoreo y Evaluación, el cual pretendía monitorear, evaluar y finalmente promover la institucionalización del mecanismo de gestión propuesto.

Así mismo es importante señalar que el Programa estableció los siguientes niveles de responsabilidad: (i) el nivel rector de éste, que era una Comisión Presidencial integrada por tres representantes del sector público, dos del sector privado y dos de las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Esta comisión era la autoridad máxima de la promoción, coordinación y supervisión del Programa. Este nivel fue establecido por decreto presidencial y establecía que el Presidente de la República designaría a los miembros principales con sus respectivos suplentes, un presidente de la comisión y un secretario. (ii) el nivel ejecutor, que estaba representado por el Fondo de Inversión Social (FONVIS), órgano adscrito al Ministerio de Familia y por las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). El primero de ellos, coordinaba y gestionaba técnica y administrativamente las actividades del programa y las OSC, quienes formulaban y ejecutaban los proyectos y (iii) el nivel de monitoreo y evaluación del Programa mediante la contratación de una firma consultora independiente. El Programa fue aprobado el 01 de octubre del año 1997 y se firmó el 13 de marzo de 1998.

2.- Durante su implementación:

Una vez suscrito el Contrato, se inició la ejecución con el cumplimiento de las condiciones previas al primer desembolso, las cuales fueron cumplidas en su totalidad en el mes de agosto de 1998, es decir cinco meses después de su firma y un mes antes de lo previsto en el artículo 4.02 del Contrato de Préstamo. La operación se declaró elegible para desembolso el 15 de octubre de ese mismo año.

El inicio del Programa (1998) fue en un contexto político electoral, cuyas elecciones se produjeron en diciembre de ese mismo año, resultando electo, el Presidente, Hugo Rafael Chávez Frías. El cambio de presidente trajo consigo, en el año 1999 el cambio de las autoridades del sector y del organismo ejecutor. Igualmente, se produjo la paralización de la Comisión Presidencial, máximo nivel rector del Programa, ya que los representantes del sector público fueron cambiados. Dicha paralización duró por un año, es decir hasta finales del segundo semestre de 1999, cuando el Presidente de la República designa los nuevos representantes del sector público.

Cabe destacar que desde 1999 se produjeron en el país una serie de conflictos entre el sector privado, parte de las organizaciones de la sociedad civil y el Gobierno, producto de los cambios estructurales que para ese entonces estaban planteados. Estas diferencias, trajo como consecuencia que a pesar de que estaban designados los representantes del sector público, los del sector privado y los de las OSC se retiraran de la Comisión Presidencial, paralizando su



funcionamiento por un semestre más, es decir hasta julio del 2000, cuando el Presidente de la República designa a los nuevos representantes de ambos sectores. Inicialmente la designación de los representantes de los sectores privados y de las OSC se hacía a través de mecanismos internos de éstos, quienes les proponían al Presidente de la República una lista de posibles candidatos seleccionados por consenso propio. En el caso del sector privado, su propuesta se hacía a través de sus federaciones y agrupaciones empresariales. Mientras que las Organizaciones de la Sociedad Civil, escogían sus postulantes a través del denominado "Foro Propio." (*) Sin embargo, cuando se producen los conflictos entre los sectores, el Presidente designó a éstos sin contar con una propuesta emanada propiamente por estos dos sectores, con lo cual se perdió la credibilidad en la Comisión Presidencial del Programa por parte de estos dos sectores.

Desde el año 2000 hasta la fecha de último desembolso, el Programa se ejecutó en un contexto lleno de contradicciones políticas y sociales que dificultaron su desarrollo, particularmente la instrumentación de la Comisión Presidencial del Programa conformada por representantes de los tres sectores (público, privado y de las OSC), caracterizada hasta el 2003 por una alta rotación de los representantes del sector público en la Comisión Presidencial, de las autoridades del sector y del organismo ejecutor, así como inasistencia en ésta de los representantes del sector privado y de las OSC.

Adicionalmente, cabe señalar que desde el inicio de ejecución, estuvo planteado una reestructuración del sector social, que pretendía reorganizar institucionalmente a éste con el fin de racionalizar la inversión y evitar duplicidad en las acciones. En el año 1999 mediante decreto presidencial se fusionó el Ministerio de Familia con el Ministerio de Salud, denominándose, Ministerio de Salud y Desarrollo Social y recientemente, el Ejecutivo aprobó el 31 de agosto del 2005 una nueva reestructuración del sector, creando el Ministerio de Participación Popular y Desarrollo Social y el 14 de noviembre de este año aprobó liquidar al FONVIS, ordenando que todos sus programas pasen a ser ejecutados por el Fondo Único Social (FUS), el cual fue creado el 12 de noviembre del 2001.

En el marco del contexto sociopolítico en que se ejecutó el Programa, es importante resaltar que se logró alcanzar el objetivo general del programa, pero no como fue diseñado. La formulación tenía previsto la creación de un mecanismo de co-participación entre los sectores público, privado y de las organizaciones de la sociedad civil como una instancia de integración y de toma de decisiones para la orientación y asignación de recursos para el financiamiento de proyectos sociales dirigidos a la población excluida de la red de atención social. En la práctica, la Comisión Presidencial fue utilizada como un espacio de aprobación administrativa, dejando de lado su carácter estratégico que orientara la ejecución del Programa. El funcionamiento poco efectivo de este mecanismo ocasionó retrasos en el desarrollo de la operación en general y en particular, trajo como consecuencia que no se lograra establecer un mecanismo continuo y estratégico en lo referente a la promoción y captación de recursos y una baja ejecución de proyectos vía concurso. Durante la ejecución del Programa, lo que ocurrió fue que las organizaciones de la sociedad civil por iniciativa propia establecieron alianzas con el sector privado y con los representantes del sector público en el ámbito local para el financiamiento de proyectos orientados a la población excluida de la red de atención social, logrando la ejecución de 147 proyectos (136 vía demanda y 11 vía concurso) orientados a facilitar el acceso a las redes de atención social a la población en situación de pobreza y pobreza extrema. En la práctica la urgente necesidad de producir respuestas ante los problemas que presentaban las comunidades, generó que se instrumentara un mecanismo de articulación institucional en el ámbito local, entre los representantes de las Organizaciones de la Sociedad Civil, quienes formulaban y ejecutaban los proyectos, los del sector privado que aportaron sus recursos por un monto equivalente al 29,64% del total del programa para financiar los proyectos presentados por estas organizaciones con el aval de la comunidad en donde intervenían y las autoridades locales y regionales, las cuales se involucraron en la ejecución de los proyectos, debido a que éstos representaban una inversión necesaria y oportuna para su gestión.

Adicionalmente, es importante señalar que fueron fortalecidas institucionalmente 155 Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), logrando que el 80% de ellas, una vez terminado el Programa continúen con la realización de proyectos a través de diferentes fuentes nacionales de recursos que les ha permitido ampliar los objetivos alcanzados con el Programa.

En relación con los objetivos específicos previstos en esta operación, se puede señalar que fueron cumplidos, ya que se logró: (a) mejorar la capacidad institucional de 155 OSC contribuyendo en el ámbito local a generar un mecanismo de articulación institucional; (b) se financió 147 proyectos sociales orientados a la población excluida de las redes de atención de acuerdo a la matriz de pobreza diseñada en el Programa y (c) se estableció un sistema de monitoreo y evaluación del Programa que permitió introducir de forma oportuna las modificaciones necesarias para alcanzar los objetivos y las metas establecidas.



(*)El Foro Propio es un mecanismo de participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil con el objetivo de discutir y tomar decisiones sobre un tema específico. Como su nombre lo indica, es un espacio "propio" de la sociedad, autónomo e independiente del sector público. Sus reuniones son libres y son convocadas por quienes lo integran. Este Foro es integrado por organizaciones, asociaciones o fundaciones de la sociedad civil. La toma de decisiones es por mayoría simple y las reuniones son convocadas por cualquier organización que pertenezca a éste. El "Foro Propio" es de ámbito local, es decir existen tantos Foros Propios como localidades (parroquias, municipios, entidades federales). De manera tal que para elegir los postulantes a la Comisión Presidencial del Programa, se hicieron reuniones en los distintos foros y por consenso se logró determinar una lista de candidatos a ser presentada al Presidente.

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

■ ■ 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

■ ■ 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

■ 1.- Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

Planificado

Al final del programa se debe contar con:

- .- 40 consultorías necesarias para contar con proyectos y actividades preparados.
 - .- Conformación de redes sociales para la consolidación y articulación institucional.
- Línea de base: 11 proyectos preparados.

Logrado

- .- Se realizaron 65 consultorías para la preparación de proyectos durante la ejecución del Programa.
- .- Se ejecutaron 56 proyectos para mejorar la gestión de 155 Organizaciones de la Sociedad Civil.
- .- Se hicieron tres proyectos para la consolidación y articulación institucional.

Análisis

.- Con relación a las consultorías para la preparación de proyectos, se puede observar que se ejecutaron veinticinco consultorías por encima de la meta planificada, ya que fue necesario brindar asesoría a más organizaciones en la preparación de proyectos. La consultorías se orientaron a los aspectos metodológicos para la formulación de los proyectos.

.- Adicionalmente, se ejecutaron 56 proyectos para el fortalecimiento y mejora de la gestión de 155 pequeñas organizaciones de la sociedad civil. Del total de proyectos, 27 estuvieron localizados en municipios considerados de primera prioridad, 24 ubicados en municipios de segunda prioridad y 5 en municipios de tercera prioridad. Estos proyectos estaban dirigidos a brindar asistencia técnica, capacitación en formulación y evaluación de proyectos, formulación de presupuesto por proyectos, procesos administrativos y control contable y presupuestarios. Igualmente, estos proyectos contemplaron dotación de equipos informáticos (computadores e impresoras) y de equipos de comunicaciones y de oficina (fax, fotocopadoras, mobiliario entre otros.).

De acuerdo a los informes de seguimiento del Programa, a la evaluación intermedia y los resultados de los



talleres de lecciones aprendidas, las Organizaciones de la Sociedad Civil se fortalecieron en la elaboración y gestión de proyectos, aprendieron e instrumentaron en sus organizaciones técnicas para el seguimiento y control presupuestario, así como han creado articulación institucional en el ámbito local con el sector privado y con las autoridades del sector público. Un hecho importante a destacar, es que las organizaciones han continuado ejecutando proyectos a través de distintas fuentes de recursos a fin de ampliar los objetivos logrados a través de la operación.

El Programa contribuyó a fortalecer mediante el acompañamiento técnico y la capacitación a estas organizaciones en la formulación, ejecución y evaluación de proyectos, contribuyendo a que las organizaciones y las comunidades usaran los proyectos como herramientas para conseguir recursos para resolver los problemas que aquejan a las comunidades, consolidando de esta manera la cultura de proyectos. Lo anterior se pudo observar en el incremento anual del número de proyectos vía demanda que tuvo el Programa.

Número de proyectos via demanda financiados /Años							
1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Total
11	0	12	21	26	34	32	136

Igualmente el programa fortaleció institucionalmente a las organizaciones de la sociedad civil en el manejo de las normas y métodos que rigen los procesos de licitación para la adquisición de bienes, contratación de servicios de consultorías y obras, así como en técnicas para la administración y control contable y presupuestario de los proyectos.

Es importante destacar que el Programa también fortaleció institucionalmente a las OSC estimulando la actualización de su documentación legal o el registro de ellas a través de figuras jurídicas con el objetivo de que éstas pudieran acceder a diversas fuentes de financiamiento.

Por otro lado para la consolidación y articulación institucional, se realizaron tres proyectos con el objetivo de apoyar el fortalecimiento de las redes sociales existentes en el país. Se consolidaron tres redes sociales, las cuales son: Red de Población y Desarrollo Sustentable (REDPOB), La Red de Estudios para la Formación y Estudios de la Mujer (CIFEM) y La Coordinadora Nacional de Organizaciones No Gubernamentales de Atención al Niño (CONGANI). La primera de ellas contiene 54 organizaciones, la segunda 36 y la tercera 27. Igualmente se promovió la incorporación de las organizaciones a las redes sociales ya existentes como el Centro Comunitario de Aprendizajes (CECODAP), el Servicio de Apoyo Local (SOCSAL), la Federación de Instituciones Privadas de Atención al Niño (FIPAN) y la Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social (RED-SOC) entre otras.

Los proyectos de consolidación estuvieron orientados a afianzar vínculos de complementariedad y cooperación entre las organizaciones de las redes con el objetivo de difundir lecciones aprendidas sobre la formulación y ejecución de proyectos, así como propiciar el intercambio entre estas redes y representantes del sector público central, regional y local y con el sector privado. Es importante destacar que el organismo ejecutor diseñó un espacio en su página Web en donde se publicaron los resúmenes de los diálogos e intercambios entre los diferentes sectores.

2.-Proyectos y Actividades

Planificado

Al final de la operación se debe tener:

.- 214 proyectos realizados vía de Concurso.

.- 125 proyectos ejecutados vía de demanda.

Línea de base: 11 proyectos vía demanda y 0 proyectos vía concurso.

Logrado

Al final del Programa se ejecutaron los siguientes proyectos:



- .- 11 vía Concurso.
- .-136 vía Demanda

Análisis

Los proyectos se realizaron a través de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el ámbito nacional con énfasis en la atención a los grupos más vulnerables como es la población en pobreza y en extrema pobreza, particularmente, los niños, los jóvenes, las mujeres, los adultos mayores, así como la población de los pueblos indígenas. Para focalizar la acción se tomó como base el mapa de pobreza establecido durante el diseño del Programa, el cual contemplaba una matriz que clasificaba los municipios por prioridades de atención (de 1era a 3era prioridad) basada en el número de población que se encontraba en situación de pobreza y pobreza extrema.

La prioridad 1 corresponde a los municipios con un porcentaje de pobreza del 56% y del 28% de pobreza extrema. La prioridad 2 se refería a los municipios con 49% de su población en situación de pobreza y con 22% en pobreza extrema, y los municipios considerados de prioridad 3, en donde el porcentaje de pobreza es de 39% y el de pobreza extrema, 20%. La mayoría de los municipios en condiciones de pobreza extrema son de origen rural y con población indígena. De los municipios considerados como prioridad 1 el Programa logró atender ciento tres (103) municipios, lo cual significa el 52% de todos los municipios incluidos en esta categoría, a través de 85 proyectos (74 vía demanda y 11 vía concurso). De los municipios prioridad 2, el Programa logró atender sesenta y siete (67) municipios mediante 55 proyectos vía demanda y en prioridad 3 a diecinueve (19) municipios por medio de 7 proyectos vía demanda.

Es importante destacar que el 100% de los proyectos ejecutados vía demanda se realizaron a través de organizaciones de la sociedad civil pequeñas o también denominadas organizaciones comunitarias o de base. Mientras, que los proyectos vía concurso fueron realizados por las OSC intermediarias, es decir las medianas y grandes. En ambos casos, se pudo observar que los proyectos (vía demanda y vía concurso) eran presentados por organizaciones, cuyas áreas de atención estaban intimamente ligada a la problemática que pretendían resolver. Por ejemplo, las organizaciones que trabajan con el fortalecimiento a las estructuras familiares presentaron proyectos relacionados con la atención a los niños, mujeres, ancianos con vulneración de sus derechos, las de salud con proyectos relacionados con este sector y así sucesivamente. Ello indica que las OSC indistintamente de su tamaño y capacidad institucional se involucran en la formulación y ejecución de proyectos en aquellos temas que consideran su nicho o su misión.

A pesar de que las metas alcanzadas representan el 43% del total programado en esta operación, es importante destacar que en lo referente a proyectos vía demanda, se realizaron 136 proyectos, es decir 11 por encima de la meta inicialmente establecida. Del total de proyectos, 49 de éstos corresponden al apoyo de la familia, 72 a actividades productivas, 11 a la atención primaria en salud, nutrición y saneamiento y 4 a la atención y nivelación e inserción escolar para la población en edad escolar y preescolar.

En el caso de proyectos vía concurso sólo se logró ejecutar 11 proyectos (5,14%) a través de dos concursos: 7 proyectos en actividades productivas y 4 en atención y nivelación escolar. Las razones que explican el bajo número de proyectos vía concurso tiene que ver con: (i) la inoperancia del nivel rector del Programa, el cual era la Comisión Presidencial y era la instancia que aprobaba los documentos que orientaban los procesos a realizarse para estos tipos de proyectos, los cuales requerían de una orientación estratégica (ii) a que los recursos de la contrapartida local no fueron entregados oportunamente, ya que durante la mayoría de los años de ejecución, éstos fueron asignados presupuestariamente mediante bonos de la deuda pública, lo cual causó que la convocatoria a los concursos se fueran posponiendo (iii) a la alta rotación de las autoridades del organismo executor; (iv) a la existencia de una cultura de donación por encima de una cultura de proyectos establecida en el sector social que no contribuyó a la participación de las pequeñas y medianas organizaciones de la sociedad civil en dichos procesos y (v) a una debilidad institucional en formulación de proyectos por parte de las Organizaciones de la Sociedad Civil que limitaban su participación en estos procesos.

Es importante destacar que uno de los resultados de este Programa, fue el valor agregado obtenido de involucrar a las organizaciones de la sociedad civil tanto en la formulación como en la ejecución de proyectos dirigidos a la población excluida de la red de atención, ya que ello facilitó el diálogo con las comunidades en relación con la identificación de sus problemas, a priorizar éstos y a la identificación de las medidas más efectivas y eficientes para mitigarlos, así como precisar las acciones que garantizaran la sostenibilidad de la inversión. En otras palabras, estas organizaciones contribuyeron a que la población beneficiaria de los proyectos se involucraran en ellos tanto en su diseño como en la supervisión de los



alcances de las metas y de los objetivos. Con lo cual se logró de forma participativa, establecer la coherencia entre problema y medidas efectivas para su resolución facilitando de esta forma la evaluación ex-ante y concurrente de los proyectos por el organismo ejecutor y garantizando la efectividad de la inversión.

Adicionalmente a lo anterior, es importante resaltar que las OSC contribuyeron a fortalecer la cultura de monitoreo y rendición de cuenta por proyectos en las comunidades en donde se desarrollaron los mismos a través de la exposición a los beneficiarios de forma recurrente sobre la situación en que se encontraba la formulación y aprobación de los proyectos presentados ante el organismo ejecutor, así como el nivel de avance de la ejecución, según fuese el caso, lo cual trajo como consecuencia que los beneficiarios se involucraran en el desarrollo de las distintas fases de éstos, logrando así el empoderamiento de la sociedad civil y contribuyendo a la disminución de una cultura de donación a través del fortalecimiento de una cultura de proyectos de forma participativa y autogestionaria.

3.-Monitoreo y Evaluación.

Planificado

- .- Una actividad anual de divulgación e intercambio de experiencia realizada.
- .- Una evaluación continua del Programa a partir de los seis meses posteriores al primer desembolso.
- .- Una evaluación del programa a los 18 meses de iniciada su ejecución o al registrarse el 33 % de desembolso. (lo primero que ocurra)

Línea de base: 0, debido a que el sistema de información para el monitoreo y evaluación del Programa se debía diseñar durante el Programa.

Logrado

- .- Se realizaron dos talleres de lecciones aprendidas. Uno en marzo del 2003 y otro en septiembre de 2005.
- .- Se establecieron los indicadores y la línea base del Programa, pero no se instrumentó un sistema automatizado de seguimiento y monitoreo del Programa.
- .- Se realizó la evaluación intermedia del Programa durante el año 2003, con un registro de 54,14% de los recursos comprometidos y el 45% de desembolso.

Análisis

Durante la ejecución del Programa no se realizó propiamente una actividad anual de divulgación e intercambio de experiencia realizada como tal, sino que a través de las redes sociales existentes y las consolidadas en el Programa se realizaron intercambios y diálogos para difundir mejores practicas y lecciones aprendidas, así como discutir interrogantes sobre aspectos metodológicos y operativos de los proyectos por parte de las organizaciones de la sociedad civil participantes del Programa con otras existentes y con representantes de otros sectores (público y privado).

Además se hicieron dos talleres de lecciones aprendidas en donde participaron representantes de las organizaciones de la sociedad civil, una muestra de beneficiarios y de los cooperantes privados, así como representantes del sector público directamente involucrados en el Programa (Ministerio de Salud y Desarrollo Social, Ministerio de Planificación y Desarrollo, Ministerio de Finanzas) y de la Representación del Banco. Estos talleres sirvieron para identificar los aspectos conceptuales, metodológicos, de procedimientos y administrativos que debían modificarse y aquellos que representaban una fortaleza. El primer taller se llevó a cabo en abril del 2003, y el producto de éste sirvió de base junto con el informe de evaluación intermedia a la misión de administración que se llevó a cabo en agosto de 2003 en donde se acordó entre el Banco y las autoridades del país los cambios metodológicos y de procedimientos necesarios para agilizar la ejecución del Programa, por cuanto para esa fecha registraba el 45% de desembolso de los recursos previstos.

El segundo taller se realizó en septiembre de 2005 y tuvo como objetivo conocer lecciones aprendidas



durante la ejecución del Programa y propiciar un diálogo entre representantes de las Organizaciones de la Sociedad Civil, del Sector Público y del Sector Privado sobre los alcances del Programa, sus resultados y desafíos con miras a una segunda etapa de la operación.

En relación con la contratación de la firma consultora para el monitoreo y seguimiento de la operación no se concretó de forma oportuna, debido a los cambios de autoridades en el sector y la inoperancia de la Comisión Presidencial por la no representatividad tanto del sector privado como de las organizaciones de la Sociedad Civil y la alta rotación de los personeros del Gobierno, dificultaron el alcance de este componente en los primeros años.

En el año 2003, a pesar de que se hizo el proceso de licitación, llegando a la propuesta de adjudicación de buena pro, no se llegó a contratar a la empresa, ya que hubo cambio de autoridades y éstas tomando en cuenta que se había desembolsado el 45% de los recursos, decidieron realizar la evaluación intermedia del Programa con el fin de identificar las causas de los problemas de la operación y establecer los cambios necesarios para mejorar la ejecución. Y de esta manera pospusieron el proceso de contratación de la evaluación concurrente.

La evaluación intermedia se realizó en el mismo año 2003 y permitió trabajar los indicadores y establecer la línea de base, una evaluación de los resultados y efectos logrados hasta esa fecha, así como identificar las dificultades y las modificaciones necesarias para acelerar la ejecución.

Posterior a la evaluación intermedia y habiéndose acordado en la misión de administración los cambios en el Programa, se procede nuevamente a contratar el seguimiento y monitoreo del Programa a través de una firma consultora, la cual es contratada en el 2004. Esta firma toma como base los informes de seguimientos preparados por la Unidad de Ejecución del Programa, el informe de resultados del primer taller de lecciones aprendidas, el informe de evaluación intermedia y los resultados de la misión de administración. Esta firma entregó un primer informe a finales del 2004, con los resultados relacionados con el comportamiento de los indicadores del Programa. Sin embargo es importante destacar que el sistema no se pudo automatizar, ya que hubo dificultades entre el organismo ejecutor y la empresa en relación con la solución tecnológica propuesta para llevar a cabo éste. Razón por la cual el organismo ejecutor canceló el contrato y posteriormente en el 2005, procedió a contratar servicios de consultoría para que complementara los alcances y resultados previsto con la empresa a la que le rescindieron el contrato.

El informe de evaluación del Programa destaca: (i) La ejecución del Programa se concentró en la ejecución de los proyectos; (ii) el nivel rector del Programa, es decir la Comisión del Presidencial fue inoperante y se focalizó básicamente en la tramitación y aprobación de proyectos sin tener una orientación estratégica y (iii) la incorporación del sector privado en el Programa se circunscribió al aporte entregado en los proyectos, el cual fue obtenido por iniciativas de las propias organizaciones de la sociedad civil que presentaba los proyectos; (iv) el enfrentamiento político continuo entre el sector privado y el público, dificultó el establecimiento de un mecanismo de corresponsabilidad; (v) la alta rotación de los cuadros directivos, gerenciales y profesionales del FONVIS y de la Gerencia del Programa.

4.- Dirección, Administración y Ejecución

Planificado

.- 2 eventos anuales para captar recursos y 48 talleres (2 talleres por cada entidad federal) de promoción del programa.
Línea de base: 0

Logrado

.- Plan de Captación de recursos formulado y aprobado por la comisión Presidencial.
.- Plan de Promoción del Programa formulado y aprobado por la Comisión Presidencial del Programa.



Análisis

El Plan de Captación de recursos del sector privado fue diseñado y aprobado por la máxima instancia rectora del Programa, pero no se instrumentó, lo cual no permitió que se lograra el objetivo de establecer un fondo del sector privado que permitiera direccionarlo a la cartera de proyectos de forma estratégica. La razón fundamental para que esto ocurriera fueron los conflictos políticos ocurridos en el país, lo que trajo como consecuencia fuertes diferencias entre el sector privado y el Gobierno lo que imposibilitó que éste se ejecutara. En la práctica lo que ocurrió, fue que las Organizaciones de la Sociedad Civil por iniciativa propia establecían alianzas con el sector privado en el ámbito local, obteniendo su participación y cofinanciamiento en la realización de los proyectos presentados por ellas. El aporte de los cooperantes privados hasta el primer semestre del 2005, representó el 29,64% del total de los recursos del Programa.

En relación con el Plan de Promoción del Programa, lo que se llevó en la práctica fue un mercadeo directo de la gerencia del Programa a través de 14 talleres de promoción en el ámbito nacional sobre los alcances y los beneficios del mismo con el objetivo de ejecutar el programa en el marco de un contexto lleno de dificultades políticas y de alta rotación tanto de las autoridades del sector como del organismo ejecutor.

■ ■ 2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- .- 65 consultorías para la preparación de proyectos durante la ejecución del Programa.
- .- 56 proyectos para mejorar la gestión de 155 Organizaciones de la Sociedad Civil.
- .- 03 proyectos para la consolidación y articulación institucional
- .- 11 proyectos ejecutados vía concurso.
- .- 136 proyectos ejecutados vía demanda
- .- 02 talleres de lecciones aprendidas.
- .- 01 Evaluación intermedia del Programa

- .- Plan de Captación de recursos formulado y aprobado por la Comisión Presidencial.
- .- Plan de Promoción del Programa formulado y aprobado por la Comisión Presidencial del Programa.
- .- Se establecieron los indicadores y la línea base del Programa.
- .- Se realizó un seguimiento y una evaluación del Programa.

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

■ ■ 2.1.2 Objetivos de desarrollo

- | | |
|---|---|
| <p>■ 1. Crear y desarrollar un mecanismo piloto de co-participación entre los sectores público, privado y de la sociedad civil para financiar proyectos y actividades formulados por las Organizaciones de la Sociedad civil (OSC), cuyos beneficiarios son los grupos en situación de pobreza excluidos de las redes de atención social.</p> | <p>■ .- 100% de las organizaciones de la sociedad civil participantes del Programa capacitadas en gestión de proyectos al final del Programa.</p> <p>■ .- Mecanismo de co-participación (Público, Privado y OSC) hacia la población excluida funcionando optimamente desde el 2do año de ejecución de la operación.</p> <p>■ .- Incremento anual de los recursos provenientes de los cooperantes privados en los proyectos gestionados por las organizaciones de la sociedad civil.</p> |
|---|---|

Línea de base: 0, debido a que el mecanismo de co-participación a la fecha de inicio del programa era inexistente.



■ 2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome)

A. En relación con el primer indicador, es importante destacar que las organizaciones de la sociedad civil participantes del Programa fueron capacitadas en gestión de proyectos. De hecho uno de los logros más significativos ha sido que el 80% de estas organizaciones manifestaron en los talleres de lecciones aprendidas que han introducidos nuevos proyectos en fuentes nacionales para ampliar los objetivos logrados en el marco del Programa.

Sobre el mecanismo de co-participación, cabe señalar que éste se instrumentó no de la forma que estaba prevista en el diseño de la operación. No obstante, es importante destacar que se creó un mecanismo de co-participación en el ámbito local entre los tres sectores (público, privados y de las Organizaciones de la Sociedad Civil) para el financiamiento de proyectos sociales dirigidos a la población excluida de las redes de atención social, lo cual permitió alcanzar los objetivos trazados en la operación.

La Comisión Presidencial fue inoperante, debido al contexto político existente en el país a partir de 1999, caracterizado por diferencias entre los diversos sectores del quehacer nacional y particularmente entre el sector privado y un grupo significativo de la sociedad civil antagónico al Gobierno, que conllevó a su no representatividad en la Comisión Presidencial. Por este motivo el Presidente de la República nombró a los representantes de este sector ante la Comisión en el año 2000, después de un año y medio de que ésta estuviera paralizada.

En lo referente a la representatividad de las Organizaciones de la Sociedad Civil, es importante destacar que inicialmente se habían escogidos postulantes a ser presentados al Presidente de la República a través de su Foro Propio. Sin embargo cuando ocurren los conflictos políticos este Foro no propuso candidatos. Por lo cual el Presidente de la República designó los integrantes de este sector. Esto aunado a la alta rotación de los representantes del Gobierno imposibilitó la instrumentación de la Comisión Presidencial, tal cual como se había diseñado y creó además, un clima de poca credibilidad para el Programa en general y en particular sobre la mencionada comisión.

En relación con el incremento de los recursos provenientes de los cooperante privados, se puede observar que hubo un aumento de 1,03% en el primer año a 2,73% para el segundo año (1999). En el año 2000 se colocó en 14,99% hasta principios del 2004 y desde esa fecha hasta el primer semestre del 2005, se ubicó en 29,64% del total de los recursos del Programa.

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

A. Se atendió a 331.132 personas de manera directa en situación de pobreza y pobreza extrema a través de los 147 proyectos (Vía demanda y Concurso) ejecutados en el marco del Programa. Del total de proyectos, se puede observar que el 53,74% de los proyectos corresponden a actividades productivas, los cuales han contribuido a la disminución del desempleo en las localidades donde se desarrollaron.

En el caso de los proyectos en el área de familia (33,33%) éstos contribuyeron a la restitución de los derechos a la educación, a la salud primaria (preventiva y de curativa), así como en saneamiento ambiental a través del acceso al agua potable a través de métodos alternativos.

El fortalecimiento institucional a 155 Organizaciones de la Sociedad Civil a través de 56 proyectos de gestión y 65 consultorías para la preparación de proyectos que les ha permitido al 80% de ellas presentar nuevos proyectos a fuentes nacionales, ya que se capacitaron en metodologías para la formulación y evaluación de proyectos, así como en herramientas para la autogestión y participación. Con lo cual hoy en día pueden establecer las causas de sus problemas y priorizarlos. Lo que les ha permitido mediante la formulación de proyectos buscar solucionar sus problemas a través de diversas fuentes nacionales (Fondo Intergubernamental de Descentralización -FIDES- y Ley de Asignaciones Especiales - LAE- entre otros).

El efecto más resaltante de este Programa, es la incorporación de la población en situación de pobreza y extrema pobreza a las redes sociales, así como el empoderamiento de las comunidades y



de la sociedad civil para identificar y resolver sus problemas de forma autogestionaria y participativa, lo cual se evidenció en la capacidad de estas organizaciones en el establecimiento de las prioridades de sus necesidades, de las medidas para resolver sus problemas y la formulación y seguimiento de la ejecución de los proyectos.

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

- A.** El empoderamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en la gestión de proyectos ante diversas fuentes de recursos a fin de resolver sus problemas de forma autogestionaria y participativa, traerá como efecto la disminución de la cultura de donación entre estas organizaciones y contribuye a la sostenibilidad de la inversión.

El establecimiento de alianzas entre el sector público, privado y las Organizaciones de la Sociedad Civil en el ámbito local traerá como efecto a futuro la consolidación del sentido de la corresponsabilidad para atender los problemas que se registren.

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

- A.** Las medidas que deben darse para lograr el propósito del proyecto son:

Desarrollar políticas y estrategias de articulación a nivel nacional entre el sector público y el sector privado que propicie la cooperación y la corresponsabilidad en los programas sociales. En la medida en que se establezcan políticas y estrategias nacionales de articulación institucional, se influirá en la creación de una cultura ciudadana de corresponsabilidad que permitiría restituir y garantizar los derechos sociales desde una perspectiva participativa de todos los actores de la sociedad, con lo cual se generaría un proceso de prevención de la vulneración de los derechos y una vigilancia de su garantía, lo que a la larga permitiría contar con una sociedad más equitativa.

Establecer un mecanismo de financiamiento de proyectos directamente a las comunidades y organizaciones de la sociedad civil de manera coordinada con el sector público y privado a fin de resolver los problemas desde una perspectiva participativa. Ello permitiría la solución oportuna de los problemas y contribuiría a afianzar la corresponsabilidad y contribuir a que el empoderamiento de las organizaciones de la sociedad civil logrado en el Programa se mantenga en el tiempo.

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

- A.** No se observaron inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, ingresos, entre otros. Por el contrario, el Programa con base en el Mapa de Pobreza orientó sus acciones para incorporar a la población en situación de pobreza y pobreza extrema con un enfoque de género.

Igualmente es importante destacar que del total de proyectos vía demanda (136) se financiaron 28 proyectos en pueblos indígenas, en las entidades de Amazonas, Bolívar, Delta Amacuro, Apure y Zulia. En estos proyectos se respetó la cultura y formas organizativas y participativas de los pueblos indígenas. La mayoría de los proyectos estuvieron orientados a la generación de espacios para la integración intercultural entre los cuales se puede destacar la etnomedicina, la educación bilingüe, así como la creación y consolidación de actividades productivas y artesanales a fin de difundir su cultura a las comunidades vecinas.

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

- A.** En este Programa no se produjo algún efecto adverso en la población y/o medio ambiente.



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

- A.** El Programa contribuyó a incorporar a la población en situación de inequidad y exclusión social a las redes de salud, educación, inserción en el mercado laboral, saneamiento y en el fortalecimiento de las estructuras familiares, bajo un enfoque participativo, lo cual es coherente con las políticas y estrategias sociales establecidas en el país, particularmente con lo establecido en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007 elaborado por el Ministerio de Planificación y Desarrollo y el Gabinete Social. Este plan establece como objetivo central alcanzar el equilibrio social a través de: (i) la garantía de los derechos sociales; (ii) fortalecer la participación social y (iii) mejorar la distribución del ingreso.

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

- A.** La ejecución del Programa estuvo en el marco de un contexto caracterizado por cambios estructurales en el ámbito político, económico y sobre todo social. El Préstamo fue suscrito en marzo del año 1998, se declaró elegible para desembolso en octubre de 1998 y en el diciembre de ese mismo año se hicieron las elecciones presidenciales, donde salió elegido el presidente Hugo Chávez. El cambio de Gobierno trajo consigo cambio de las autoridades del sector y del organismo ejecutor, así como también introdujo cambios significativos en el contexto venezolano en donde desde 1998 se han producido cinco elecciones (un referéndum para aprobar la redacción de una nueva constitución; la elección de la Asamblea Nacional; el referéndum para aprobar la nueva constitución; una segunda elección de la Asamblea Nacional y la elección del Presidente Chávez por un periodo de 6 años en vez de cinco, como estaba dispuesto en la anterior constitución).

En este contexto de cambios se produjo una serie de conflicto entre el gobierno, los partidos políticos de oposición, el sector privado y un grupo significativo de la Sociedad Civil que influyó en el Programa, particularmente en la designación por un lado de los miembros del sector público en la Comisión Presidencial, en la inasistencia de los representantes del sector privado y de las Organizaciones de la sociedad Civil que formaban parte de los grupos en conflicto con el Ejecutivo. Todo ello trajo como consecuencia que la Comisión Presidencial se paralizara por un año y medio y con ello se retardó la ejecución del Programa.

Por este motivo, en el año 2003 se modificó la Comisión Presidencial por una Comisión del Programa, designada por el ministerio de adscripción, compuesta por representantes de los tres sectores (público, privado y de las organizaciones de la sociedad civil), así como se introdujeron cambios de carácter procedimental y operativos que permitieron acelerar la aprobación y ejecución de proyectos.

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

- A.** N/A

■ 2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

- A.** A pesar de que este Programa no incluyó ex ante otras estimaciones económicas, cabe destacar que el Programa no contó oportunamente con los recursos de aporte local, lo que incidió en que el alcance de las metas establecidas se fueran retrasando de manera reiterativa.

De la revisión efectuada, se puede decir que algunas de las metas no fueron alcanzadas completamente, debido a que el efecto neto de la inflación fue mayor en un 35% en relación con la tasa de cambio en moneda nacional.

A pesar de que la devaluación se ubicó en el 203%, en el Programa se invirtieron Bs.22,3 millardos (miles de millones), es decir Bs. 11.3 millardos más que el presupuesto ajustado equivalente en moneda nacional previsto. Es importante destacar, que para cubrir la inflación (238.7%) acumulada en el período, se hubiera necesitado ejecutar Bs.26,1 millardos.



Adicionalmente a lo anterior, es importante destacar que en septiembre de 2004, el Prestatario canceló la suma de US\$ 1.535.709,89 es decir el 12,80% de los recursos de aporte externo, debido a que manifestó su intención de no endeudarse por contar con recursos propios suficientes para ejecutar proyectos demandados por las OSC. De hecho en el último año, el FONVIS contrató nuevos proyectos con recursos propios. No obstante, las autoridades nacionales han expresado al Banco su intención de realizar una segunda operación que amplíe los objetivos alcanzados tomando en cuenta las lecciones aprendidas.

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

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

☐ Muy Efectivo (ME) ☒ Efectivo (E) ☐ Poco efectivo (PE) ☐ Inefectivo (I)

- A. El Programa cumplió con el objetivo de desarrollo previamente establecido, aunque no de la forma originalmente diseñada. Se logró atender a la población en situación de pobreza y pobreza extrema dándose en el ámbito local un mecanismo de co-participación que permitió establecer alianzas entre el sector público, privado y las organizaciones de la sociedad civil en relación con el financiamiento de proyectos y actividades dirigidos a la población excluida de la red de atención social acorde con las políticas sociales establecidas en el país contribuyendo de esta manera al empoderamiento de la sociedad civil. Así mismo logró incorporar de forma directa a las comunidades en la identificación de sus problemas y sus prioridades, como en el establecimiento de las acciones necesarias para disminuir o resolver sus problemas de manera participativas con las OSC que formulaban y ejecutaban proyectos. Igualmente se logró el incremento de los recursos provenientes de los cooperantes privados en los proyectos gestionados por las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

2.2. Análisis de la implementación

2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación

1. Análisis de problemas	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
2. Estrategia de intervención	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
3. Identificación de efectos (outcomes) e impactos esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
4. Identificación de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
5. Indicadores de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
6. Indicadores de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A



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

2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño

- A. Positivos:**
- .- La Matriz de Pobreza, la cual hizo posible contar con una herramienta que permitió focalizar las inversiones y establecer consenso más allá de las diferencias políticas en torno a la localización de los proyectos.
 - .- Que los proyectos fueran ejecutados por organizaciones comunitarias y de la sociedad civil, demostrando aceptación de su trabajo por parte de la Comunidad en donde se ejecutaba el proyecto, ya que ello creaba sentido de pertenencia de los proyectos.
 - .- En el caso del Componente de Apoyo a Proyectos y Actividades, que las OSC aportarán hasta un 5% de los costos totales en cada proyecto, ya sea a través de aporte de dinero, bienes muebles o inmuebles o contabilizándose su actividad un aporte, ya que contribuyó a disminuir la creencia en las donaciones incrementando el sentido de corresponsabilidad.
- Negativos:**
- .- Establecer como nivel rector del Programa a una Comisión Presidencial, designada por decreto del Presidente de la República, cuyas funciones eran la coordinación y supervisión del Programa, ya que en la práctica se constituyó en una dificultad más que en una ventaja, por cuanto retrasó la ejecución, debido a: (i) su inoperancia, ya que se encontraba constituida por altos personeros del Gobierno y personalidades del sector privado y público que se encontraban en conflicto; (ii) los cambios constantes de las autoridades del sector, que trajo como consecuencia el nombramiento inoportuno de los representantes del sector público y una alta rotación de éstos y (iii) Hubo inasistencia de los representantes del sector privado y de las OSC durante el primer y segundo año de ejecución de forma constante lo que trajo como consecuencias que las reuniones se fueran postergando y durante el año 1999 y el primer semestre del 2000 no hubo representatividad del sector privado y de las OSC por las diferencias políticas existentes entre estos; y (iv) la reestructuración del sector social que mantuvo durante buena parte del tiempo de ejecución la amenaza de liquidad al organismo ejecutor a raíz de la creación en el 2001 del Fondo Único Social (FUS).

2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas)

- A. a)** En relación con la medición del desempeño del proyecto, es importante señalar que el contexto político, la alta rotación de las autoridades del sector, del organismo ejecutor y la inoperancia de la Comisión Presidencial, no contribuyeron a que se pudiera aprobar oportunamente el sistema de seguimiento y monitoreo de la operación. Por tanto, la estrategia que se utilizó fue realizar reuniones mensuales entre el Ministerio de Finanzas, Ministerio de Planificación y Desarrollo, el Ministerio de Salud y Desarrollo Social y el Organismo Ejecutor.

Adicionalmente se realizó por parte de la Unidad Ejecutora del Programa informes semestrales de seguimiento que a pesar de que los primeros cuatros años tuvieron dificultades para ser aprobados



por la Comisión Presidencial, fueron entregados al Banco y al Ministerio de Adscripción como parte de una estrategia de seguimiento. Igualmente, se realizaron dos talleres sobre lecciones aprendidas que permitieron revisar con los involucrados las fortalezas y debilidades de la ejecución de los distintos componentes del Programa. El valor agregado de involucrar a los diferentes actores relacionados con el Programa (beneficiarios, representantes de las OSC, del sector privado y del sector público) permitió identificar los problemas registrados tanto en la formulación como en la ejecución de proyectos vía demanda y vía concurso, así como revisar de forma minuciosa la forma como se estaba llevando a cabo el fortalecimiento institucional de las OSC y el mecanismo de ejecución del Programa, estableciendo para cada caso, medidas para resolver las debilidades identificadas. De igual manera, estos talleres, permitieron difundir y discutir diferentes experiencias y formas de abordar la problemática registrada en las comunidades, permitiendo el intercambio entre los diferentes actores.

b) Aspecto Técnicos y operativos: (i) debido a las dificultades registradas en los diagnósticos presentados por las OSC que formulaban los proyectos, los cuales evidenciaban debilidades, ya que no describían sustancialmente la situación negativa que se quería resolver en términos de indicadores, se acordó trabajar adicionalmente al diagnóstico con jornadas participativas entre los representantes de las OSC, - quienes la coordinaban- el sector público y el privado local y las comunidades beneficiarias, a fin de identificar claramente el problema, sus causas y posibles vía de solución. De esta forma se logró mejorar los diagnósticos y fortalecer el sentido de pertenencia de la comunidad sobre los proyectos; (ii) se suprimió el requisito de que las OSC debían tener dos años de fundadas para participar en el Programa y se acordó solicitar que las OSC estuvieran legalmente constituidas, que sus miembros demostraran experiencia y capacidad para ejecutar y administrar los proyectos; (iii) En cuanto al mecanismo de desembolsos, el cual se hacía con revisión ex-ante, se acordó para agilizar, realizar transferencias directas a las OSC con evaluación ex-post; (iv) se ajustaron las guías metodológicas para la formulación y evaluación de proyectos, el manual de adquisiciones y se estableció un tiempo máximo en cada una de las etapas para la evaluación de la formulación de los proyectos a fin de que la declaración de elegibilidad y contratación fuera de forma ágil.

c) Mecanismo de Co-Participación: Debido a las dificultades en el funcionamiento de la Comisión Presidencial, se estableció una Comisión del Programa, la cual era designada por el Ministro de adscripción con la misma composición establecida en el diseño del Programa, con la intención de agilizar la designación de sus miembros. Durante la ejecución, lo que se logró fue el establecimiento de alianzas entre los tres sectores en el ámbito local para el financiamiento de operaciones concretas.

d) Sobre la capacidad de las OSC en la gestión de proyectos: una de las lecciones aprendidas resaltante de este Programa es el empoderamiento de las OSC en la formulación y ejecución de proyectos, el cual se evidencia en: (i) en el reconocimiento y credibilidad por parte de las comunidades en relación con la formulación como en la ejecución de los proyectos; (ii) en la identificación de los problemas y el establecimiento de las medidas para mitigar éstos (iii) su capacidad para establecer alianzas con el sector público y privado en el ámbito local a fin de resolver los problemas de las comunidades; (iv) en el establecimiento de mecanismos de rendición de cuentas (accountability) ante las comunidades beneficiarias de sus proyectos y (v) en el manejo de las normas y métodos que rigen los procesos de licitaciones.

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

- A. a) A fin de mejorar la medición del desempeño, se sugiere que se incluya como condición previa al primer desembolso el inicio del proceso de contratación de la firma consultora para realizar el seguimiento y monitoreo del Programa.
- b) Es importante establecer estrategias mixtas para la conformación de mecanismos de co-participación entre las OSC, el sector público y privado para financiar proyectos y actividades orientados a la población excluida de la red de atención. Uno de los aprendizajes de esta operación en este tema, es que el contexto sociopolítico incide de forma directa en el funcionamiento del mecanismo de co-participación. En este sentido en el Programa lo que funcionó fue el establecimiento de alianzas entre los tres sectores en el ámbito local con el objetivo de financiar



proyectos. Por esta razón es importante contar con análisis sociopolíticos del contextos nacional y local en donde se va a desarrollar la operación a fin de establecer estrategias según sea el caso.

Igualmente es importante desarrollar un mecanismo de co-participación local que asegure el financiamiento de proyectos con recursos provenientes de los tres sectores con el objetivo de que éste sea sostenible y establecer en el ámbito nacional un comité consultivo que realice seguimiento del avance de la operación y sugiera al organismo ejecutor medidas para mejorar su ejecución. Para ello, el comité deberá contar oportunamente de información sobre el desarrollo de los proyectos, sus fortalezas y dificultades. Ello implica el establecimiento en el organismo ejecutor de un sistema de seguimiento eficaz y eficiente que presente resultados por proyectos.

Lo anterior, se propone, ya que en el caso del Programa, el establecimiento de un mecanismo nacional, debido al contexto, caracterizado por diferencias sociopolíticas entre los sectores en él representado no funcionó. Por ese motivo, lo que se instrumentó fue una Comisión del Programa, cuya forma de funcionamiento era más consultiva que rectora, lo cual permitió que los tres sectores co-participaran en la ejecución contribuyendo a establecer credibilidad en este mecanismo, el cual es incipiente en el país.

c) En la ejecución del Programa, una de las lecciones aprendidas, es la importancia que reviste para el Gobierno el tema de la corresponsabilidad. En este sentido, en la práctica se instrumentó el concepto de participación, que forma parte de los principios de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y constituye una política pública, la cual se operacionaliza como un eje transversal en los proyectos en general y en particular en los proyectos sociales. Por esta razón el Programa ha tenido interés por parte de las autoridades nacionales, ya que él representó una de la forma de instrumentar la política pública y al mismo tiempo una oportunidad para monitorear la participación y la autogestión en el ámbito local.

En atención a lo anterior, es importante señalar que el Estado cuenta con mecanismos de participación local y nacional como son los comités de planificación, en los cuales están representados el sector público, las comunidades y los diferentes sectores de la sociedad civil. El programa contribuyó a fortalecer este mecanismo de participación a través de la formulación y ejecución de proyectos por la vía autogestionaria, incluyendo además, el sector privado.

No obstante lo anterior, las OSC le permitieron al Estado llegar a las zonas más apartadas y excluidas en donde las redes de atención social de éste le era difícil asistir. Por esta razón en el Programa en el ámbito local la corresponsabilidad significó no sólo la colocación de recursos, sino también el apoyo mutuo en términos de facilitar el acceso por la vía del diálogo y el establecimiento de las prioridades de los problemas y las medidas necesarias para resolverlos de forma participativa con la comunidad.

■ 2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto

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



impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional

Page 21 of 37

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

A. Negativos:

- .- Inoperancia de la Comisión Presidencial
- .- Asignación presupuestaria con bonos de la deuda pública.

Positivos:

- .- Monitoreo directo y constante por parte del Ministerio de Planificación y Desarrollo, del Ministerio de Finanzas, de la Dirección de Planificación del Ministerio de Salud y Desarrollo Social y del Banco, incluyendo visitas de inspección en forma conjunta.

2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas)

A. Las medidas adoptadas para obtener información para medir el desempeño del proyecto fueron:

- .- Reunión mensual entre el Ministerio de Planificación, Ministerio de Finanzas, representantes del ministerio de adscripción, el cual era el Ministerio de Salud y Desarrollo Social, el organismo ejecutor (Autoridades del FONVIS y personal de la Unidad Ejecutora del Programa y del Banco (especialista social y especialista financiero de la Representación.)
- .- Contratación de firma consultora para la evaluación intermedia del programa.
- .- Contratación de una firma consultora para el seguimiento y evaluación del Programa.
- .- Visitas de inspección a proyectos y actividades en campo basada en una matriz de riesgo elaborada para el Programa y realizadas en forma conjunta con el Organismo Ejecutor, representantes del Ministerio de Planificación y Desarrollo, Ministerio de Finanzas y del Ministerio de Salud y Desarrollo Social.
- .- Realización de dos talleres de lecciones aprendidas con los involucrados del Programa (sector público, privado, organizaciones de la sociedad civil y muestra de beneficiarios)
- .- Realización de misiones de administración conjuntamente con el equipo de la sede.

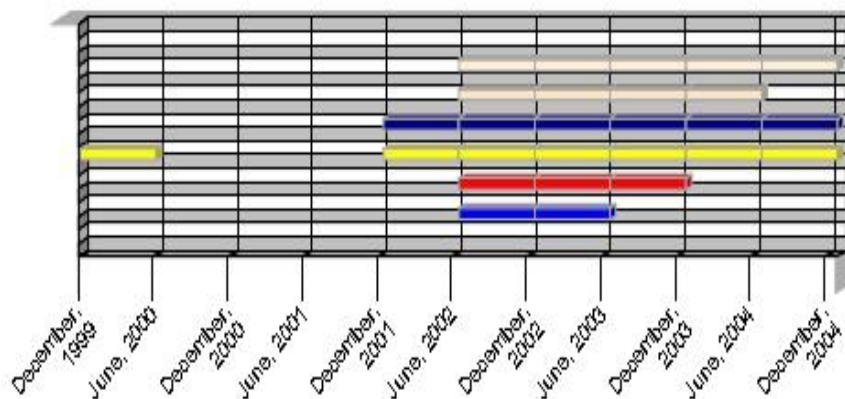
2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)

A. Para mejorar la medición del desempeño, se recomienda que el inicio del proceso para la contratación de la firma consultora para el seguimiento y monitoreo del Programa se establezca como condición previa al primer desembolso.

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



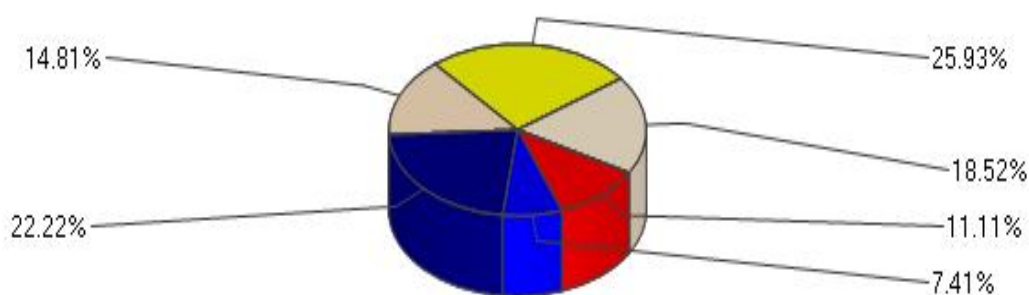
Factores que afectaron la ejecución del proyecto según el período en que fueron reportados en el ISDP



- Compromiso Prestatario/Agencia Ejecutora
- Escasez de fondos de contrapartida
- Capacidad institucional de la agencia ejecutora
- Coordinación inter-agencias
- Demoras en cumplimiento de condiciones contractuales
- Executing agency Policy changes

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

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



- Escasez de fondos de contrapartida
- Compromiso Prestatario/Agencia Ejecutora
- Coordinación inter-agencias
- Demoras en cumplimiento de condiciones contractuales
- Capacidad institucional de la agencia ejecutora
- Executing agency Policy changes

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



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

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

- A.**
- .- Inoperancia de la Comisión Presidencial, la cual era la máxima autoridad del Programa
 - .- Contexto sociopolítico caracterizado por conflictos políticos entre el sector público, privado y parte de las Organizaciones de la Sociedad Civil.
 - .- Asignación del presupuesto a través de bonos de la deuda pública
 - .- Alta rotación de las autoridades del sector y del organismo ejecutor.

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

- A.**
- .- Monitoreo directo y constante por parte del Ministerio de Planificación y Desarrollo, del Ministerio de Finanzas y por la Dirección de Planificación del Ministerio de Salud y Desarrollo Social y del Banco, incluyendo visitas de inspección en forma conjunta.
 - .- Disposición de las OSC y del sector privado en el ámbito local de participar corresponsablemente en la ejecución de los proyectos.

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

- A.**
- .- Contexto sociopolítico en el cual se desarrolló el Programa, el cual estuvo caracterizado por conflictos entre el Gobierno, el sector privado y una mayoría de las organizaciones de la sociedad civil que dificultó instrumentar el mecanismo de coparticipación, lo cual se evidencia en las dificultades registradas en el funcionamiento de la Comisión Presidencial.

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

- A.**
- .- El seguimiento mensual por parte del Ministerio de Planificación, Ministerio de Finanzas, Ministerio de Salud y Desarrollo Social conjuntamente con el organismo ejecutor y el Banco.
 - .- El compromiso de las Organizaciones de la Sociedad civil en el ámbito local que propiciaron las condiciones para que se ejecutaran los proyectos a pesar de las adversidades.

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

■ ■ 2.2.4.1. Análisis de gestión

- A.** Las medidas adoptadas para resolver los problemas registrados fueron:
- .- Se reestructuró la Comisión Presidencial del Programa, estableciendo una Comisión del Programa, modificando que en vez de que fueran designados sus miembros por el Presidente de la República, se hiciera por el Ministro de Salud y Desarrollo Social, sin alterar la composición originalmente diseñada (3 del sector público, 2 del sector privado y 2 de las OSC). La forma en que se adoptó esta medida fue que se procedió a la identificación de los problemas de funcionamiento, los cuales eran básicamente que el nombramiento de los miembros de la Comisión Presidencial era lento y demorado, ya que debían ser designados por el Presidente de la República mediante decreto, lo cual retardaba la ejecución del Programa, ya que muchas metas planificadas debían ser aprobada por esta instancia.
 - .- Flexibilización de los mecanismos operativos y de acceso al Programa. Con base en la evaluación intermedia, el informe de resultados del primer taller de lecciones aprendidas, los informes



semestrales de seguimiento elaborados por la Unidad Ejecutora del Programa y las actas de las reuniones mensuales de seguimiento entre el Ministerio de Planificación y Desarrollo, Ministerio de Finanzas, Ministerio de Salud y Desarrollo Social se identificaron los problemas en los procedimientos y mecanismos operativos del Programa, a fin de introducir las modificaciones necesarias para acelerar y mejorar la ejecución. Razón por la cual se realizó una misión de administración en agosto de 2003 que permitió acordar los cambios necesarios, los cuales fueron instrumentados a partir de diciembre de ese mismo año.

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

- A.** .- Mantener en lo posible al menos por tres años consecutivos al personal directivo y profesional involucrado en el Programa a fin de garantizar la continuidad de las acciones.
- .- Análisis del contexto sociopolítico relacionado con el Programa a fin de establecer estrategias operativas que permitan facilitar la instrumentación del mecanismo de corresponsabilidad entre los tres sectores involucrados en el Programa.
- .- Establecer el presupuesto del Programa a través del presupuesto ordinario, evitando la asignación a través de bonos de la deuda pública.

2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto (IP)

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

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

- A.** El Programa se ejecutó en un contexto muy difícil desde el punto de vista de los conflictos sociopolíticos, los cuales incidían de manera directa y en forma negativa para la instrumentación de un mecanismo de co-participación entre los sectores (público, privado y de las OSC) y adicionalmente en la ejecución hubo problemas de disponibilidad financiera oportuna. Sin embargo, a pesar de ello, se pudo financiar proyectos que permitieron atender a un grupo de la población en situación de pobreza y pobreza extrema y contribuir a consolidar una cultura de proyectos en las organizaciones de la sociedad civil que de acuerdo a los registros, le ha permitido al 80% de las participantes del Programa continuar con proyectos a través de diferentes fuentes nacionales.

2.3. Análisis de Sostenibilidad

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

2.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto

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



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

2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

- A.** - Fortalecimiento institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil en formulación y ejecución de proyectos, fundamentalmente en la gestión de los proyectos y en la administración de recursos provenientes del sector privado y público. Así como el fortalecimiento de adquisiciones de bienes y contrataciones de servicios de consultorías a través de procesos de licitación y concurso, lo cual contribuyó al empoderamiento de las organizaciones de la sociedad civil para resolver los problemas registrados en las comunidades de forma participativa y autogestionaria.

2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor

- A.** Es importante destacar el fortalecimiento en metodologías de formulación y evaluación de proyectos sociales con un enfoque participativo y autogestionario, las cuales fueron validadas en el proceso de ejecución del Programa con los beneficiarios y los involucrados.

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

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

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



- A.** El Programa contribuyó en el fortalecimiento institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil, ya que apoyó la consolidación de una cultura de gestión de proyectos que le ha permitido a éstas organizaciones ampliar sus objetivos a través de la introducción de proyectos en diversas fuentes nacionales. Asimismo, el Programa logró fortalecer al organismo ejecutor en formulación y evaluación de proyectos, destacándose la sistematización y validación de metodologías de formulación y evaluación de proyectos sociales.

■ ■ 2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

■ ■ 2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto

- A.** .- Los proyectos de acuerdo a las líneas de inversión deberían seguir siendo sostenibles al menos en cinco años a fin de garantizar la atención de la población en la restitución y garantía de sus derechos sociales. Para ello es importante que las organizaciones de la Sociedad Civil, el sector público y el sector privado actúen corresponsablemente y en particular que las OSC dejen de lado la cultura de la donación y del paternalismo y continúen con la cultura de proyectos que el Programa apoyó.

Para el caso específico de los proyectos relacionados con las actividades productivas, es necesario instrumentar mecanismos de inserción en el mercado local a fin de garantizar que los productos alcanzados se coloquen y formen parte del consumo de la población.

■ ■ 2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad

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

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

- A.** Débil coordinación entre los tres sectores (público, privado y OSC) en el ámbito nacional. Se requiere la creación de mecanismos de articulación institucional que posibiliten el concurso de estas tres instancias en la ejecución de proyectos.



Igualmente la alta rotación del personal técnico, gerencial y de las autoridades del sector, limitan la sostenibilidad, para que los resultados y efectos logrados durante la ejecución se mantengan en el tiempo.

Para que la inversión obtenida con los proyectos se mantenga en el tiempo, es importante destinar recursos provenientes del sector público, privado y de las propias organizaciones de la sociedad civil que permitan de forma oportuna continuar con el financiamiento de proyectos formulados por las OSC a fin de garantizar los derechos sociales y mantener la cultura de corresponsabilidad.

En el caso concreto de los proyectos relacionados con actividades productivas, los cuales constituyen el mayor porcentaje en este programa (53,74%) requieren la instrumentación de mecanismos de inserción en el mercado local. De lo contrario, serán temporales.

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

- A.**
- .-La existencia de un marco legal en el país que propicia la participación y la acción corresponsable entre el Estado, el Sector Privado y la Comunidades.
 - .-La existencia de alianzas estratégicas entre el sector privado, el sector público y las OSC en el ámbito local.
 - .-El interés manifestado por las autoridades nacionales para que se mantenga en el tiempo los resultados y efectos alcanzados con los proyectos a través de una estrategia de participación y corresponsabilidad.

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

- A.** Las medidas que fueron adoptadas para mejorar la sostenibilidad del Proyecto fueron:

En el diseño:

- .- El plan de Captación de recursos del sector privado a ser direccionado de forma estratégica en la cartera de proyectos. Esta medida adoptada en el diseño de la operación apuntaba a la sostenibilidad del Programa, por cuanto permitía crear un fondo para ejecutar los proyectos y con ello crear acciones de cooperación del sector privado con el sector público y las OSC.
- .- El mecanismo de co-participación previsto en el programa, el cual tenía como objetivo instrumentar la corresponsabilidad y establecimiento de la orientación estratégica del Programa.
- .- Que los proyectos fueran aceptados por parte de la comunidad en donde se ejecutaran, ya que permitía crear sentido de pertenencia.

En su implementación:

- .- Identificación de las causas de los problemas del Programa (metodológicos, de procedimientos, administrativos-financieros) señalando los cambios que se debía introducir para mejorar su ejecución.
- .-Seguimiento mensual con los Ministerios involucrados (Planificación y Desarrollo, Finanzas, Salud y Desarrollo Social) conjuntamente con el organismo executor y el Banco de forma continua.
- .- Involucrar a los actores del Programa (público, privado, OSC y beneficiarios) en la identificación de lecciones aprendidas.
- .- Fortalecimiento a las OSC en formulación y evaluación de proyectos, así como en procedimientos de licitación a fin de disminuir la cultura de donación y paternalismo existente en el país.
- .- Se realizó evaluación ex-post de los desembolsos y adquisiciones con lo cual se le transfirió la responsabilidad a las OSC, una vez capacitadas para llevar adelante los proyectos. Esta modificación permitió que las OSC adquirieran mayor compromiso y responsabilidad en la oportunidad del alcance de las metas, lo cual facilita el empoderamiento de las OSC y de las comunidades garantizando la permanencia en el tiempo de la inversión realizada, ya que se fortalece el sentido de corresponsabilidad y pertenencia.
- .- Se instrumentó en el ámbito local mecanismos de co-participación entre los representantes del sector público, privado y de las OSC con el objetivo de financiar proyectos y actividades hacia la población excluida, lo que permitió, más allá de las diferencias que los representantes de los diferentes sectores se aliaran en función del financiamiento de proyectos hacia sus comunidades.



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

- A.**
- .- Crear un mecanismo de articulación institucional entre los tres sectores (público, privado y de las OSC) en el ámbito nacional que permita instrumentar políticas, programas y proyectos coordinadamente para la atención de la población vulnerable de forma oportuna.
 - .- Consolidar institucionalmente las redes sociales existentes, ya que ellas agrupan un número amplio de organizaciones a fin de establecer intercambio de experiencias entre ellas que les permita empoderarse en los proyectos sociales.
 - .- Establecer un fondo de recursos tanto privado, público y de las OSC que les permita financiar proyectos basado en criterios técnicos que les permita ampliar sus objetivos y su radio de acción.
 - .- Establecer estrategias mixtas para la instrumentación de mecanismo de co-participación entre el sector público, el sector privado y las OSC para financiar proyectos y actividades dirigidos a la población excluida. Es importante de acuerdo a la experiencia establecer mecanismos de co-participación en el ámbito nacional como una instancia de seguimiento, de discusión entre los tres sectores y mecanismo de co-participación en el ámbito local que permita el financiamiento de proyectos y actividades hacia la población objetivo y hacia el fortalecimiento del marco institucional del mecanismo. Para ello es importante contar con análisis sociopolítico, así como de un inventario de los principales actores de los diferentes sectores y estrategias de difusión e intercambio.

■ 2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

- A.**
- .- Las medidas que se deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los impactos, productos, acciones y servicios logrados en el Programa son:
 - .- Continuar con el financiamiento de los proyectos por las diferentes fuentes nacionales existentes, así como crear un fondo con recursos provenientes de los sectores público, privado y de las OSC que inviertan en proyectos previamente considerados por los representantes de los diferentes sectores.
 - .- Consolidar y articular institucionalmente las redes sociales y las OSC a fin de que estas formulen y ejecuten proyectos con el objetivo de resolver los problemas identificados y con ello propiciar una cultura de la corresponsabilidad.

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

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

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

- A.**
- En Venezuela existe un contexto normativo que propicia la participación de las comunidades en la resolución de sus problemas, así como en la formulación y gestión de políticas, programas y proyectos, lo cual, aunado a la existencia de diversas fuentes de financiamiento nacional para proyectos presentados por las OSC, nos permite suponer que es probable el plan de sostenibilidad.
- Adicionalmente a lo anterior, las alianzas en el ámbito local entre el sector público, privado y las organizaciones de la sociedad civil en el financiamiento de proyectos relacionados con problemas en su contexto, nos permite suponer que puede ser probable el plan de sostenibilidad a través de la consolidación de las redes sociales y la instrumentación de espacios para la articulación institucional de estos tres sectores.



2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas

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

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

- A. - La existencia de un Comité Técnico conformado por la Gerencia del Programa, el personal técnico y las autoridades del organismo ejecutor resultó eficaz, debido a que permitió identificar tanto los problemas de los proyectos como las medidas necesarias para resolverlos.

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

- A. - Se sugiere eliminar la Comisión del Programa como nivel rector del Programa a fin de evitar demoras en la ejecución del Programa y a fin de asegurar la corresponsabilidad. En su defecto se propone para garantizar la corresponsabilidad, la creación de un comité integrado por representantes de los diferentes sectores de carácter consultivo que emane sugerencias, las cuales deberían ser tomadas en cuenta por la gerencia del Programa. Dicho comité debería reunirse de manera frecuente y discutir sobre los alcances y efectos logrados por el Programa y su coherencia con las políticas que rigen el sector.
- Se recomienda establecer mecanismos de co-participación en el ámbito local a fin de garantizar la participación de los representantes del sector público, privado y de las OSC con el objetivo de financiar proyectos y actividades hacia la población excluida. Uno de los aprendizajes del Programa,



es que en el ámbito nacional las diferencias sociopolíticas se plantean de forma mucho más fuerte que en el interior del país limitando la ejecución de los proyectos. Mientras que en las entidades federales y en los municipios, los urgentes problemas que tienen las comunidades y la presión de éstas sobre las autoridades locales, permiten que más allá de las diferencias, se establezcan alianzas entre los actores para resolver los problemas que aquejan a la población con pobreza involucrando al sector privado, debido a las limitaciones presupuestarias-financieras.

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

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

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

A. A pesar de las dificultades del contexto sociopolítico y las limitaciones por la asignación de los recursos de contrapartida local de forma no oportuna, el organismo ejecutor alcanzó a realizar un número importante de proyectos que contribuyeron a mejorar las condiciones de vida de un grupo de la población en situación de pobreza y pobreza extrema, así mismo se fortaleció institucionalmente a las OSC y se validaron y sistematizaron metodologías de formulación y evaluación de proyectos de manera participativa.

■ 2.5. Bases para la Evaluación Ex-post

■ 2.5.1. Previsiones para la Evaluación Ex-post

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

☐ Si
☒ No

2. ¿Para qué fecha está programada?

Fecha de comienzo :

Fecha de terminación :

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

☐ Banco
☐ Prestatario

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

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

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



A.

■ 2.5.2 Análisis de capacidad para la evaluación ex-post

A. N/A

■ 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

■ 2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales

- La lección aprendida más resaltante de este Programa, es la capacidad que tienen las Organizaciones de la Sociedad Civil para gestionar proyectos y establecer alianzas con representantes del sector público y privado en el ámbito local con el objetivo de resolver los problemas que se registran en las comunidades de forma oportuna.



Memorando del Ejecutor

■ ■ 3.1. Memorando del Ejecutor

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

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



Minutas del CRG

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

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



Anexos

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



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

Categoría	Original				Actual				Brecha			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
Costos Financieros	\$900	\$0	\$0	\$900	\$108	\$0	\$0	\$108	-88%			-88%
Direcc. Admn Ejec.	\$300	\$2,200	\$0	\$2,500	\$0	\$4,014	\$0	\$4,014	-100%	82.45%		60.56%
Gestin de la OSC	\$2,800	\$1,300	\$0	\$4,100	\$2,681	\$1,179	\$0	\$3,860	-4.25%	-9.31%		-5.85%
Monitoreo&Evaluc.	\$800	\$200	\$0	\$1,000	\$257	\$32	\$0	\$289	-67.88%	-84%		-71.1%
Proy. y Actividades	\$7,200	\$4,300	\$0	\$11,500	\$7,418	\$2,041	\$0	\$9,459	3.03%	-52.53%		-17.75%
	\$12,000	\$8,000	\$0	\$20,000	\$10,464	\$7,266	\$0	\$17,730	-12.8%	-9.18%		-11.35%

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



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

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	
1999	\$2,062	\$1,463	\$0	\$3,525	\$756	\$873	\$0	\$1,629	-53.79%
2000	\$3,098	\$2,027	\$0	\$5,125	\$2,240	\$1,328	\$0	\$3,568	-30.38%
2001	\$3,985	\$2,440	\$0	\$6,425	\$294	\$1,059	\$0	\$1,353	-78.94%
2002	\$2,855	\$2,070	\$0	\$4,925	\$1,215	\$1,820	\$0	\$3,035	-38.38%



2003	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,139	\$767	\$0	\$1,906	
2004	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,882	\$1,265	\$0	\$3,147	
2005	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,938	\$154	\$0	\$3,092	
	\$12,000	\$8,000	\$0	\$20,000	\$10,464	\$7,266	\$0	\$17,730	-11.35%

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

■ ■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

A. El Proyecto de Apoyo a la Iniciativas de la Sociedad Civil -PAIS fue ejecutado por el Fondo Venezolano de Inversión Social -FONVIS, el cual es un organismo del Estado, creado especialmente para apoyar la ejecución de proyectos sociales, financiados por el Gobierno, con recursos nacionales y con préstamos de organismos multilaterales.

Las acciones de reordenamiento del sector social que emprendió el actual gobierno desde sus inicios, mantuvieron al órgano ejecutor, a las puertas de un proceso de liquidación, que se concreta con la reciente designación de una Junta Liquidadora, y que explica la elevada rotación de los escalafones directivos de la entidad y que afectó la eficiencia administrativa del FONVIS.

No obstante, durante la vida del Proyecto el FONVIS mantuvo la personalidad jurídica, la estructura administrativa y los sistemas de administración y control adecuados para apoyar la preparación y realizar el monitoreo y control, de los proyectos que financia, de acuerdo con los requisitos legales que se exigen a los organismos del estado.

Al igual que el Ente, la Unidad que se constituyó para la ejecución y monitoreo del PAIS, sufrió cambios en los cuadros gerenciales a lo largo de la vida del Proyecto, sin embargo, puede decirse que especialmente en los últimos años, estuvo conformada por un equipo profesional competente, motivado y con una gran mística en relación con los objetivos sociales de los Proyectos, con el cual, el equipo de la Representación trabajó muy de cerca, en los aspectos operativos y de apoyo a la gestión.

Las principales dificultades con la capacidad de ejecución, se registraron mientras estuvo vigente como un requisito la participación tutelar de la Comisión Presidencial en las actividades del Proyecto, por cuánto la evolución del entorno no era proclive al desarrollo de una institución política conformada por los sectores gobierno (público), privado y las organizaciones sociales no gubernamentales. La inoperancia de este mecanismo retrasó de manera importante la asignación de los recursos y por tanto la ejecución del Proyecto. La capacidad de la Unidad Ejecutora fue entorpecida por la ineficiencia de un órgano administrativo en conflicto.

■ ■ 2. Sistema Contable y Control Interno

A. Durante los primeros tres años la contabilidad del Proyecto fue mantenida a partir de los sistemas contables del FONVIS, los cuales responden a las necesidades de información y control del ente ejecutor, de acuerdo con normas nacionales, pero no emiten información para el seguimiento del Proyecto de conformidad con los requisitos del Banco. La contabilidad del proyecto se mantenía en registros auxiliares, conciliables con las cuentas del Proyecto mantenidas por la Institución.

El registro de la información contable del Proyecto era responsabilidad de la Gerencia de Administración y Finanzas del Ente, por lo que la Gerencia del Proyecto, durante un lapso de tiempo, tuvo poca participación en la elaboración de la información financiera.

Avanzada la ejecución se procuró un programa para el registro contable, con el cual se facilitó la emisión de información financiera más oportuna y confiable, tanto para el Ente, como para el PAIS



y para los Proyectos. Esto explica que a partir del 2000, año en el que se presentaron Estados Financieros con un atraso de 4 meses, el plazo se redujo a un mes, excepto en el 2003 que se tomaron 2.5 meses para culminar la reconstrucción de la carga de la data del Proyecto.

Las excepciones a los estados financieros, expuestas por los auditores, responden principalmente a párrafos de alerta derivados de la lentitud en el uso y la rendición de los recursos transferidos a los coejecutores, y a las necesidades que esta circunstancia impuso al flujo financiero del FONVIS, el cual utilizó recursos propios para financiar los anticipos entregados. En este sentido, es destacable el esfuerzo de la Unidad Ejecutora para disponer del control contable del Proyecto, además de los registros para los 203 subproyectos que monitoreaba,

En adición al control interno del Proyecto, la Unidad Ejecutora diseñó y aplicó medidas para mejorar el control de las Organizaciones responsables de la ejecución de los subproyectos. Esta función es muy importante al considerar que algunas de las organizaciones de base con las cuales trabajaron, desconocían las metodologías de Proyecto, desde la preparación hasta la rendición, pasando por el proceso de ejecución y control.

■ ■ 3. Calidad de la información financiera

A. Durante un lapso importante del período de ejecución del Proyecto la información financiera que presentó el Ente Ejecutor, a pesar de ser satisfactoria y suficiente, carecía de la participación de la gerencia del Proyecto en su elaboración, lo cual produjo conflictos en cuanto a las competencias de los funcionarios involucrados en la preparación, así como en la interpretación de la información elaborada.

Por esa razón, a pesar de que la información preparada y entregada era suficiente y satisfactoria, solamente en la última etapa, fue posible para la Gerencia del Proyecto, reconciliar el uso y la interpretación de la información financiera presentada por el Ente Ejecutor.

Para el Banco, la información financiera para el seguimiento del Proyecto, los Informes Semestrales del Fondo Rotatorio y los Estados Financieros fueron explicativos y oportunos, especialmente información para las reuniones de seguimiento y de administración que se realizaron.

■ ■ 4. Estados Financieros Auditados

A. Las principales calificaciones a los estados financieros que exponen los auditores durante la mayor parte de la ejecución del Proyecto, son: a) los siguientes dos párrafos de alerta, que se derivan del mecanismo de ejecución: 1) el efecto de los anticipos entregados a las Organizaciones de la Sociedad Civil –OSC para la ejecución de los subproyectos, que durante toda la vida del Proyecto constituyó una cifra importante y cuya rendición podía presentar retrasos; y 2) las cuentas por pagar (o cobrar) entre programas ejecutados dentro de la misma Institución, y b) como salvedad se reporta el efecto sobre los estados financieros que se pueda derivar de los 9 contratos rescindidos a las OSC, que se encuentran en litigio en la Consultoría del Organismo Ejecutor, de los cuales se desconocen los resultados.

En relación con los informes al Control Interno, los cambios durante el ejercicio 2004 en el personal del área financiera del Ente Ejecutor, debilitaron el mecanismo de seguimiento que se implantó para atender las observaciones al Control Interno del ejercicio inmediato anterior, que usualmente se adelantaba, por lo que la Representación solicitó información adicional, de análisis y explicativa de las medidas adelantadas para resolver las observaciones. La información suministrada, aunque no se acompañó de la opinión de la firma de los auditores, satisfizo el pedido del Banco, con lo cual se dio cumplimiento a la Cláusula Contractual condicionada.

En relación con los tiempos, el retraso en la presentación de los estados financieros al inicio de la ejecución, fue reducido a partir del ejercicio del año 2000 excepto en el año 2003 en que requirió de mas tiempo para realizar la carga total de los registros del programa en el sistema contable adquirido para el Proyecto.



5. Lecciones Aprendidas

A. Como es usual en todos los Proyectos, los sistemas de registro y control con que cuentan los organismos del estado no son adecuados para suministrar la información financiera del Proyecto de acuerdo con lo pautado en los contratos de préstamo; y las herramientas extracontables exigen una intensa aplicación por parte de los funcionarios responsables, para preparar los estados financieros requeridos por el Banco.

Los requerimientos que afrontan los responsables de los aspectos financieros de los proyectos, incluyen obligaciones tales como el cumplimiento de las normas legales para la obtención y uso de los presupuestos nacionales, la obtención y disposición oportuna de los fondos, la presentación de información a las múltiples instancias de supervisión gubernamentales, etc., sin contar con el apoyo en el diseño y la implantación y monitoreo de los mecanismos de control interno, que se implanten tanto para el Ente como para la Unidad Ejecutora y los co ejecutores.

A pesar de que el Ente Ejecutor dispone del personal capacitado para la ejecución y seguimiento de los Proyectos con base en la normativa nacional, sería recomendable que los responsables del seguimiento contable-financiero del Proyecto formen parte del equipo de ejecución del Proyecto, y que más allá de la presentación de un catálogo de cuentas, la condición previa contenida en las normas generales de los contratos, sea la implantación de un sistema para el registro y control contable que permita obtener la información financiera requerida para el seguimiento del Proyecto, y que se ajuste a los requisitos del Banco, especialmente porque la ausencia de tal sistema, generalmente, exige a los funcionarios responsables del área contable-financiera un esfuerzo superior a las necesidades reales del trabajo.

Esta Unidad Ejecutora, no sin dificultades, realizó un esfuerzo importante para alcanzar todos los objetivos expuestos, gracias a la vocación y mística de funcionarios altamente involucrados con objetivos del Proyecto y las funciones que desempeñaban.

■ ■ Anexo 2 – Ultimo ISDP

[Ultimo ISDP](#)

■ ■ Anexo 3 – Información del LMS

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

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

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

■ ■ Anexo 5 – Anexo Documental

■ ■ Anexo 5 – Anexo Documental

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

Programa de Apoyo a Iniciativas y Gestión
De las Organizaciones de la Sociedad Civil
(PAIS)

**Memorando del
Fondo de Inversión Social de Venezuela (FONVIS)**

Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Noviembre, 2005

La eficacia de este reporte es 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 de Apoyo a las Iniciativas y Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil (PAIS) .
Número del proyecto: VE 0059
Número de Préstamo / CT: 1045/OC-VE
Nombre del Organismo Ejecutor: Ministerio de Salud y Desarrollo Social mediante el Fondo de Inversión Social de Venezuela (FONVIS)
Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: Gladys Melo Solórzano / Directora Ejecutiva Francy Rodríguez / Coordinadora del Programa PAIS :

3. MEMORANDO DEL EJECUTOR

Presentación del Programa de Apoyo a Iniciativas y Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil (PAIS).

I- Identificación del Programa

Ficha Técnica:

PRESTATARIO Y GARANTE:	República Bolivariana de Venezuela, Ministerio de Finanzas.
ORGANISMO EJECUTOR:	Ministerio de Salud y Desarrollo Social), por intermedio del Fondo de Inversión Social de Venezuela (FONVIS).
MONTO Y FUENTE:	<div>BID (CO, Moneda Local): US\$ 12 millones</div> <div>Aporte local: US\$ 8 millones</div> <div>Total: US\$ 20 millones</div>
CONTRATO PRESTAMO No. DE	1045 / OC-VE. Entre la República de Venezuela y el Banco Interamericano de Desarrollo, de fecha 13 de Marzo de 1.998.
PERÍODO PRÓRROGA: DE	<div>1ra prorroga de marzo de 2002 hasta el 13 de Septiembre de 2003.</div> <div>2da prorroga del 13 de septiembre del 2003 hasta marzo del 2005</div> <div>3ra. Prorroga de marzo del 2005 hasta septiembre del 2005.</div>
NIVELES RESPONSABILIDAD. DE	<div>Nivel Rector: Comisión del Programa.</div> <div>Nivel Ejecutor del Programa: Fondo de Inversión Social de Venezuela.</div> <div>Nivel Ejecutor de Proyectos: Organizaciones de la Sociedad Civil</div> <div>Nivel Monitor y Evaluador: Entidad Especializada.</div>

Propósito y Objetivos:

El objetivo general del Programa es crear y desarrollar un mecanismo piloto de coparticipación entre los sectores público, privado y de la sociedad civil, para financiar proyectos y actividades formulados y ejecutados por las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), cuyos beneficiarios serían los grupos en situación de pobreza excluidos de las redes de atención social.

Específicamente el Programa se concentrará en:

1. Promover el desarrollo de mecanismos que involucren a los sectores público, privado, y las OSC en el financiamiento y la gestión de proyectos y actividades.
2. Fortalecer la capacidad de las OSC para gestionar proyectos y actividades a favor de los grupos excluidos.
3. Diseñar y ejecutar con la participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil, proyectos y actividades con miras aumentar el acceso a los servicios sociales a la población en situación de inequidad social.

Componentes del Programa:

Gestión de las OSC: Este componente tiene por objetivo fortalecer la capacidad técnica y organizativa de las OSC y apoyar su incorporación al modelo de coparticipación, instalando a nivel local la capacidad de entregar servicios de una manera más eficaz, eficiente y sostenible. El componente consta de dos (02) subcomponentes:

- 1.1 Apoyo para la Preparación y Administración: Apoya la gestión de las OSC que actúan como ejecutoras en el componente de Proyectos y Actividades, para que se encuentren en condiciones de participar plenamente en el mismo.
- 1.2 Consolidación y Articulación Institucional: Buscan consolidar las capacidades de las OSC en su condición y función social, y fortalecer las relaciones de estas organizaciones entre sí, con la comunidad y, con el Estado.
2. Proyectos y Actividades: Este componente financia cinco líneas de acción: Actividades Productivas, Familia, Educación, Salud y Proyectos novedosos. Los proyectos y actividades a financiarse dentro de estas líneas de acción serán generados a partir de dos vías:
 - 2.1 Vía Demanda: Mediante intervenciones identificadas por los beneficiarios, quienes a través de una OSC presentarán sus solicitudes de financiamiento.
 - 2.2 Vía Concurso: Mediante la definición de áreas prioritarias de atención por parte del nivel rector del Programa (Comisión del Programa), para que las OSC sean invitadas a presentar propuestas de financiamiento, las cuales estarán sujetas a selección.
3. Monitoreo y Evaluación Externa: Este componente financia el monitoreo y evaluación de los dos componentes antes mencionados y del esquema institucional planteado. El monitoreo del Programa será realizado por una entidad especializada e independiente que será seleccionada conjuntamente entre el nivel rector del Programa y el Banco de acuerdo con los procedimientos vigentes. El componente financia tres líneas de acción:
 - Recolección de Datos e Información: Esta línea comprende el financiamiento de actividades de recolección de datos e información de los dos componentes con énfasis en el funcionamiento de procesos y mecanismos, indicadores cualitativos y cuantitativos de resultados.
 - Disseminación de información e intercambio de experiencias: Esta línea comprende el financiamiento de actividades necesarias para la preparación de informes semestrales, la preparación y publicación de

artículos ocasionales, al igual que de lecciones aprendidas, la organización de consultas nacionales e internacionales.

- Evaluación: Comprende el financiamiento de la Evaluación de Medio Término y la evaluación Final del Programa.

4. Dirección, Administración y Ejecución: Comprende el financiamiento de los gastos del nivel rector del Programa, del nivel ejecutor del Programa (FONVIS) y la preparación e implantación de los Planes de Promoción y de Captación de Recursos.

II.- Trayectoria del Programa PAIS

En el área de fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil, el Programa PAIS logró fortalecer la capacidad institucional de las organizaciones de la sociedad civil en el área de formulación de proyectos, prestación de servicios sociales, específicamente en la capacitación y formación responsables de la administración de los servicios, dotación de mobiliario, adquisición de sistemas de información y comunicación. Las herramientas adquiridas por las Organizaciones les ha permitido participar en el diseño y gestión de las políticas sociales, así como también, en los mecanismos de participación que establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

En el desarrollo de proyectos orientados a mejorar las condiciones de vida de la población en situación de inequidad y desigualdad social, el Programa financiar ciento treinta y seis (136) proyectos vía demanda y once (11) proyectos vía concurso en las áreas de salud, educación, saneamiento ambiental, familia y actividades productivas. Estos proyectos lograron incorporar directamente trescientos treinta y un mil ciento treinta y dos (331.132) personas en situación de pobreza.

Inversión por línea de acción

La inversión se realizó en las líneas de acción contempladas en el programa a saber, Actividades Productivas, Fortalecimiento de la Atención Primaria en Salud en comunidades desprovistas de redes de atención, Servicios de Nivelación e Inserción Escolar para la población en edad escolar y preescolar, jóvenes y adultos, atención a niños, niñas, adolescentes y jóvenes con derechos vulnerados, acceso a agua potable y Manejo Integral de Desechos Sólidos. En relación con la población beneficiaria, se hizo énfasis en grupos indígenas y mujeres jefes de hogar.

En actividades productivas: Se financiaron setenta y ocho (78) proyectos orientados a facilitar la formación y capacitación de jóvenes, mujeres, indígenas en áreas no tradicionales, organización en unidades productivas y dotación de equipos.

El financiamiento de estos proyectos estuvo relacionado con las políticas del sector en materia de economía social, y es por ello, que en el transcurso de la ejecución se fueron incorporando gastos para la adquisición de insumos, organización comunitaria y conformación de unidades productivas y capital semilla, a fin de preparar a los beneficiarios para su inserción a otras fuentes de financiamiento y programas ejecutados por el Gobierno Nacional.

En el área de familia: En esta área el énfasis de la inversión estuvo dirigido al desarrollo de proyectos de atención de niños de y en la calle, desintoxicación ambulatoria de adicciones de drogas, vigilancia de los derechos sociales, formación y prevención en vulneración de derechos. A través de esta área, se financió el Plan de Acciones Inmediatas, el cual fue insumo para la formulación del Plan de Atención a la Infancia y la Adolescencia (PAIA).

Asimismo, a través de esta área se financió el proyecto Misión Familia, ejecutado por la Fundación del Niño, el cual fue inicialmente denominado Niños de la Patria. En el año 2002, se reformuló el proyecto Niños de la Patria cambiando sus objetivos y alcances. El proyecto pasó a denominarse Misión Familia, haciendo énfasis que la situación del niño no debe aislarse del contexto familiar, ya que se considera que es el núcleo donde la prevención de la vulneración de los derechos es más efectiva.

El proyecto Misión Familia tuvo como objetivo general “Fortalecer a las familias en condición de exclusión social para que conjuntamente con el Estado y la sociedad civil, asuman la garantía los derechos de los niños, niñas y adolescentes”. Asimismo, tiene como objetivo específico “Fortalecer la capacidad institucional de la Fundación del Niño y de sus centros de atención para adecuar su estructura institucional al marco legal de la Ley de Protección a Niño, Niñas y Adolescentes (LOPNA)”.

Adicionalmente, se financiaron proyectos para atender al adulto mayor y a la mujeres víctima de la violencia intrafamiliar . El total de proyectos financiados fue de cuarenta y ocho (48).

En el sector educación: Los proyectos financiados se orientaron a la recuperación nutricional y la nivelación pedagógica a niños, niñas y adolescentes para insertarlos al sistema de educación formal. Asimismo, se dirigió a la alfabetización de jóvenes mayores de 15 años y adultos. En ésta área se financiaron ocho (08) proyectos.

En el sector de salud: La inversión se orientó a la creación y desarrollo de Servicios de la Red de Atención Primaria en Salud, gestionados por organizaciones de la sociedad civil, y en el fortalecimiento de estas organizaciones en áreas de gerencia y administración para la autogestión de los servicios de salud. Asimismo, se financiaron proyectos dirigidos a disminuir o erradicar enfermedades asociadas a las diarreas mediante el suministro de agua potable y educación sanitaria principalmente en las zonas indígenas.

B.- Distribución de la Cartera por Entidad Federal

Como se mencionó anteriormente, la inversión se orientó a veintidós (22) estados del país. Las entidades con mayor inversión, fueron Distrito Capital seguida por: Lara, Amazonas, Mérida, Portuguesa, Delta Amacuro y Zulia. Esto se explica por las siguientes razones:

- En el Distrito Capital se financiaron los proyectos correspondientes a la muestra utilizada para la formulación del Programa de Apoyo a la Infancia y la Adolescencia (PAIA). Se financiaron dos (02) proyectos con montos significativos en el área de niños, niñas y adolescentes, el primero el Proyecto Misión Familia fue ejecutado por la Fundación del Niño y el segundo el Proyecto de Atención a Niños, Niñas y Adolescentes en situación de calle del Distrito Metropolitano ejecutado por la Red de Casas Don Bosco.
- La concentración de la inversión en estos Estados obedece las siguientes razones: i) existieron condiciones de trayectoria institucional y capacidades técnicas de las organizaciones ejecutoras más favorables para el desarrollo de los proyectos de sociales financiados por el programa, ii) el desarrollo del Plan de Acciones Inmediatas de la Infancia para el diseño de la Programa de Apoyo a la Infancia y la Adolescencia (PAIA), iii) La negociación de la República Bolivariana de Venezuela con el BID para financiar el proyecto Niños de la Patria que luego fue denominado Misión Familia, iv) había mayor presencia de cooperante privados en estas entidades, entre los que se encuentran: PDVSA, Fundación Polar, Grupo Mendoza y Telcel.

C.- Distribución de la Inversión por años 1998 – 2005

La evolución de la ejecución del componente de proyectos y actividades muestra que en los dos (02) primeros años fueron de acumulación de aprendizaje por parte de las OSC en la formulación y gestión de proyectos, la administración de recursos públicos, la tramitación de desembolsos y el proceso de captación de cooperantes privados. En el año 2000 se incrementa la ejecución, producto de las estrategias que el programa plantea, dirigidas a mejorar y ampliar el apoyo técnico para la elaboración de proyectos y la contratación de personal especializado para la ejecución del Plan de Acción Inmediata del PAIA.

Del 2001 y 2002, la ejecución fue baja debido a los siguientes factores:

- i) No disponibilidad financiera de recursos para la ejecución de proyectos, ya que los recursos fueron asignados vía bonos de la deuda y éstos no pudieron ser tramitados.
- ii) La no operatividad de la Comisión Presidencial.

- iii) El retardo en el financiamiento de los proyectos, lo que disminuyó la credibilidad en el programa y ocasionó el retiro de los proyectos, de OSC y de cooperantes privados.
- iv) El proceso de reestructuración institucional del sector social, específicamente con la creación del Fondo Único Social (FUS), para la administración de los recursos, lo que incidió en la no disponibilidad oportuna de recursos;
- v) Los acontecimientos políticos del año 2002.

Durante los años 2003 , 2004 y 2005 comienza a aumentar la ejecución del programa producto de la implementación de una nueva estrategia de operación y de la flexibilización de las condiciones operativas del Programa, la cual se resume en los siguientes aspectos:

- i) Acompañamiento técnico y administrativo a las Organizaciones Ejecutoras en la formulación, gestión, rendición de cuentas y tramitación de desembolsos.
- ii) Evaluación conjunta con el Banco Interamericano de Desarrollo, Ministerio de Salud y Desarrollo Social, Ministerio de Planificación y Desarrollo y Ministerio de Finanzas de las restricciones en la ejecución del programa y la instrumentación de alternativas que permitieron brindar facilidades para la operación de los proyectos.
- iii) El cambio del mecanismo de presentación de desembolsos ante el Banco Interamericano de Desarrollo, el cual permitió incrementar los desembolsos por lo cual el Programa contó con disponibilidad de los recursos financieros oportunamente permitiendo su continuidad.

Fortalezas y Debilidades del Programa PAIS detectadas durante su ejecución

Durante el periodo de ejecución del programa, se obtuvieron un conjunto de aprendizajes que permitieron superar las dificultades y garantizar la búsqueda los principales objetivos del PAIS. Estos aprendizajes sirvieron de insumos para indicar los aspectos del programa que debieron ser reforzados, los principales elementos que se debieron evitar o transformar y las propuestas dirigidas a fortalecer las iniciativas y gestión de organizaciones de la sociedad civil y establecer un mecanismo de co-participación público – privado.

En adelante presentamos un balance de las principales fortalezas que fueron adquiridas y las debilidades detectadas durante su ejecución

Fortalezas del PAIS:

El Programa PAIS ha permitido: i) Generar capacidades en las organizaciones de la sociedad civil para la formulación, gestión y rendición de proyectos dirigidos a la población excluida, creando y consolidando condiciones para incorporarla a las redes de atención social; ii) Establecer y operar un mecanismo de coparticipación y corresponsabilidad entre el Sector Público, el Sector Privado y Organizaciones de la Sociedad Civil; iii) Desarrollar mecanismos exitosos para la ejecución y gestión de programas sociales con organizaciones de la sociedad civil. Esto se expresa específicamente, en los siguientes aspectos:

- a. El desarrollo de una cultura de proyectos, mediante el acompañamiento permanente a las organizaciones de la sociedad civil y comunidades en la formulación y evaluación de proyectos sociales. Lo anterior, aunado al surgimiento de nuevas fuentes de financiamiento nacional e internacional para el desarrollo de proyectos sociales, así como el uso de los proyectos como instrumentos de negociación de recursos, generan oportunidades e incentivan a las organizaciones y comunidades a diversificar las fuentes de financiamiento de sus iniciativas. Esto se manifiesta en el incremento de proyectos de las organizaciones de la sociedad civil y en la diversificación de sus fuentes de financiamiento, haciendo uso de recursos distintos a los provenientes del Programa PAIS, así como en la generación de mecanismos de asociación de las organizaciones de la sociedad civil con organismos del sector público y del sector privado para el desarrollo de proyectos de inversión social.
- b. La contribución del programa en el fortalecimiento de los procesos de procura y rendición de cuentas de organizaciones de la sociedad civil. Hoy en día las organizaciones ejecutoras cuentan con mayores conocimientos y habilidades para administrar y rendir recursos públicos, seleccionar y comprar bienes

y servicios siguiendo procesos de comparación de precios, licitación pública y selectiva contempladas en las leyes nacionales y en las condiciones establecidas en el Contrato de Préstamo del PAIS.

- c. Lo anterior, permitió agilizar el proceso de rendiciones de las Organizaciones Ejecutoras, trayendo como consecuencia el incremento de rendiciones al BID por parte del PAIS, por lo que se contó oportunamente con disponibilidad financiera correspondiente al aporte externo.
- d. El PAIS ha contribuido en el fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil, en todo el ámbito nacional, estimulando la actualización de la documentación legal o su registro a través de figuras jurídicas que les permiten acceder a diversas fuentes de financiamiento.
- e. El desarrollo de mecanismos de asociación con el sector privado para el financiamiento y gestión de proyectos sociales, cumpliéndose con lo previsto en el objetivo general del Programa. La mayoría de los proyectos cuentan con un aporte financiero por cuenta del sector privado productivo a nivel local.
- f. El esquema operativo del programa, ha aportado elementos significativos en la articulación del sector público con el sector privado. El proceso de transferencia condicionada, la coparticipación de las OSC con el 5% del financiamiento de los proyectos, ha generado un mayor sentido de corresponsabilidad y compromiso en la ejecución de los mismos, lo cual es un aporte significativo al proceso de transferencia de servicios a las comunidades establecido en el artículo 184 de la Constitución de la República Bolivariana.
- g. Logró desarrollar proyectos para incluir a personas en situación de inequidad social que no habían tenido la oportunidad para acceder a los servicios sociales en materia de salud, educación, capacitación e inserción laboral, generando alternativas novedosas y sostenibles.

Debilidades Detectadas del PAIS:

i) Retraso en la ejecución física y financiera

A pesar que FONVIS ha contado con asignaciones presupuestarias, estas no pudieron ser ejecutadas financieramente por las siguientes razones:

- a. El cambio de una cultura de **Donación vs. la Inversión Social**. Este proceso fue lento por el desconocimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil, de los aspectos relacionados con la gestión de proyectos sociales, específicamente en los procesos de formulación de proyectos, las rendiciones de cuenta y la participación en concurso de proyectos. Las organizaciones heredaron las costumbres de la donación la cual no exigía la presentación de un proyecto para justificar la asignación de recursos. Las OSC argumentaban que las metodologías para la formulación de los proyectos y los instrumentos de rendición de cuentas eran muy exigentes para la capacidad técnica que ellas tenían. La no adquisición de este conocimiento previo por parte de la organización ejecutora influyó en el retraso para el arranque de la ejecución del componente más importante: Proyectos y Actividades.
- b. El proceso de adaptación por parte de las OSC para acceder al financiamiento de proyectos fue lento, producto de la cultura de transferencia de recursos sin condiciones ni rendición de cuentas. El mecanismo de transferencia mediante un cronograma de desembolso condicionado a la rendición de cuenta tardó en ser entendido y aplicado correctamente.
- c. El retardo en la disponibilidad financiera de la totalidad de los recursos presupuestarios, así como la reducción en el presupuesto solicitado por el FONVIS, aspectos importantes que se han presentado durante todo el período de ejecución del Programa, trayendo como consecuencia la pérdida de credibilidad por parte de las Organizaciones de la Sociedad Civil y generando el retiro de los proyectos presentados, el retiro de los cooperantes privados, el incremento en el costo de los proyectos, así como ajustes posteriores a los proyectos presentados; requiriéndose la estructuración de las carteras de proyectos.
- d. En resumen, los diferentes retardos ocurridos en la disponibilidad presupuestaria y financiera de los recursos para el financiamiento del Programa, durante los años de ejecución, no permitieron que se

podían iniciar en su momento las actividades planificadas para cada año, lo cual incidió negativamente en la ejecución y el cumplimiento de los acuerdos establecidos en el contrato de préstamo 1045 OC/VE, colocando a la Gerencia del Programa en la posición de reducir las metas programáticas.

ii) Dificultades de la Comisión Presidencial para el cumplimiento de los compromisos.

- a. El papel de la Comisión quedó restringido a la aprobación administrativa, dejando a un lado la direccionalidad política del Programa. Su estructuración, integrada por funcionarios de alto nivel, limitó significativamente la operatividad de la Comisión. Por otra parte, los sucesos de 2002, impidieron su reestructuración quedando la toma de decisiones concentrada en los representantes del sector público y en un representante de las Organizaciones de la Sociedad Civil, rompiendo el mecanismo de corresponsabilidad establecido en el Contrato de Préstamo.
- b. Al no estar en funcionamiento la Comisión del Programa no se pudo cumplir con los compromisos sustantivos establecidos en el Contrato de Préstamo, a saber: Aprobación de Proyectos mayores a US\$ 50.000, Informes Semestrales, Plan de Promoción y Captación de Recursos, entre otros aspectos, que requieren de la aprobación de la Comisión para su validación ante el BID. Esto ocasionó retardos en la ejecución de los proyectos.

iii) Cambios en la Dirección del Fondo de Inversión Social de Venezuela

Los diferentes cambios que se realizaron durante la ejecución del Programa, afectaron los tiempos para desembolsar oportunamente los recursos para las organizaciones ejecutoras. Cada Director imponía procedimientos administrativos diferentes que retardaron dichas transferencias.

¿Cómo fueron superadas estas dificultades?

Los principales factores que contribuyeron a superar las dificultades y limitaciones del programa fueron:

- La identificación de las restricciones operativas, técnicas, metodológicas las cuales fueron producto de actividades realizadas entre el FONVIS, las Organizaciones Ejecutoras, los organismos del sector público que participan en la ruta multilateral y el BID.
- La disposición de flexibilizar los procedimientos operativos, administrativos y metodológicos por parte del BID y el ente ejecutor.
- La formulación de una estrategia de ejecución del programa vinculadas con los lineamientos de la política social establecidos por el Gobierno Nacional.

A continuación se expone las dificultades que fueron superadas:

1. **Reestructuración de la Comisión Presidencial:** En marzo del 2003, se solicitó la no objeción al Banco Interamericano de Desarrollo para modificar la Cláusula 4.08 del Contrato de Préstamo 1045 /OC/VE. La propuesta consistió en mantener el esquema de corresponsabilidad creando una Comisión del Programa nombrada por el Ministerio de Salud y Desarrollo Social e integrada por tres (03) miembros del sector público, dos (02) miembros del sector privado y dos miembros de las Organizaciones Ejecutoras del Programa PAIS. Es importante hacer mención que el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela decide mantener este mecanismo bajo los principios de corresponsabilidad y cooperación para concertar con diversos actores la tarea de contribuir a garantía de los derechos sociales, el pluralismo político, la democracia, la prosperidad y el bienestar de la población.
2. **Flexibilización de las condiciones operativas:** Del 05 al 08 de agosto del 2003, se realizó una misión de administración del Banco Interamericano de Desarrollo cuyos propósitos fueron: i) revisar la ejecución del programa PAIS, ii) **acordar con la autoridades las modificaciones requeridas en el**

Programa, a fin de mejorar su ejecución y c) revisar la programación establecida para considerar una posible prórroga de dieciocho (18) meses del plazo del último desembolso

B. Aspectos Técnicos

- Ampliar el concepto de cooperante privado, ratificando la incorporación de las fundaciones filantrópicas y de las asociaciones gremiales de derecho privado.
- En casos de proyectos específicos, a ser acordados previamente con el Banco, la identificación de necesidades sociales y el análisis de la situación, requeridos para la formulación de los proyectos que presentan las OSC, incorporarán además jornadas o diversas modalidades participativas, con el manejo de indicadores sociales.
- En casos de proyectos específicos, el PAIS y el Banco, acuerdan que de manera piloto, los recursos del programa serán proporcionados directamente a las comunidades organizadas quienes deberán seleccionar y contratar directamente todo lo relativo a la ejecución del proyecto solicitado y aprobado.
- Incorporar la transferencia y desarrollo de tecnologías apropiadas, para los proyectos de actividades productivas y creación de servicios en salud y educación.
- Durante la ejecución se reforzará el manejo de información sobre la población beneficiaria de los proyectos, precisando la definición de las necesidades sociales que serán atendidas en función de la condición o estrato social, el género, la etapa del ciclo vital y el origen étnico de los beneficiarios. El PAIS realizará ajustes a los instrumentos utilizados para la formulación de los proyectos, para que las organizaciones puedan precisar este tipo de información.
- Se suprime el tiempo de dos (2) años de registro legal como requisito de acceso al programa.

Por tanto podrán participar:

- (i) Las organizaciones de la sociedad civil intermediarias que estén constituidas legalmente y que sus miembros demuestren experiencia y capacidad para ejecutar el proyecto que proponen.
- (ii) Las organizaciones comunitarias que estén constituidas legalmente y que sus miembros demuestren capacidad para administrar la ejecución del proyecto que proponen.
- El requisito de referencia bancaria sólo se exigirá para la firma del convenio de las OSC con el FONVIS. El acta de exención del impuesto será un requisito que se contemplará para el finiquito del proyecto. El resto de los requisitos se mantienen.

Dentro de las actividades a desarrollar durante la prórroga y con el fin de mejorar los procesos del Programa, con el apoyo de consultores, se propondrán:

- (i) Ajustes a diversos documentos operativos del programa: Reglamento Operativo del Programa, Guía para la Formulación de Proyectos, Manual de Inducción, Manual de Adquisición de Bienes y Servicios y Metodología para la Evaluación de Proyectos Sociales, entre otros.
 - (ii) Tiempos de las distintas etapas del Ciclo del Proyecto y los tiempos de respuestas de FONVIS (en la evaluación, aprobación y desembolso) y de la Organización Co-Ejecutora en la formulación y rendición de cuentas.
3. Producto de esta misión el Ministerio de Salud y Desarrollo Social conjuntamente con el Ministerio de Finanzas manifestó el interés en mantener un mecanismo de corresponsabilidad con el sector privado y organizaciones de la sociedad civil para el desarrollo de iniciativas articuladas para incorporar a la población en situación de inequidad social en las redes de atención social, cumpliendo de esta manera

con los acuerdos establecidos en el Contrato de Préstamo y lo previsto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

4. En octubre del 2004, se realizó la Segunda Misión de Administración, la cual tuvo como objetivos

Acuerdos:

- a. Demanda de Proyectos sin financiamiento del Programa: El Ministerio de Salud y desarrollo Social y el FONVIS indicaron su compromiso de realizar gestiones ante otras instancias del sector público para obtener el financiamiento que permita cubrir la demanda de los proyectos que no fueron posibles de atender con el Programa.
- b. Reposición del fondo rotatorio: Se acordó modificar el procedimiento de desembolsos para el financiamiento de proyectos (vía demanda i vía concurso), para que se ejecute por el mecanismo de revisión ex-post, evidenciado las transferencias a las OSC, en lugar de la demostración de las inversiones realizadas por éstas. Esto permitirá dar mayor fluidez a la reposición del fondo rotatorio y evitar cuellos de botella en la situación financiera del Programa. Como consecuencia de lo anterior, el FONVIS y la misión acordaron: (i) mantener el procedimiento de rendición por parte de las OSC y (ii) que el Programa contraría la auditoría para efectuar la revisión ex-post utilizando la metodología respectiva del Banco (Documento AF-600), la primera de ellas a más tardar en marzo del 2005, y si fuera necesario, una siguiente en fecha a ser fijada posteriormente.
- c. Plazo para el último desembolso y transferencia entre categorías de inversión: Antes de fines del 2004, el gobierno presentará a consideración del Banco una solicitud de prórroga especial de último desembolso y transferencia entre categorías de inversión.
- d. Continuidad del Programa: Finalmente, la misión desea destacar y reconocer este importante esfuerzo del FONVIS-PAIS que, con apoyo del Banco, le permite al País contar con una valiosa herramienta para ejecutar –en mayor escala si así lo considera- un programa social que atienda a la población en extrema pobreza, que cuenta con:
 - i. Manuales y pautas para apoyar a organizaciones comunitarias en la ejecución de proyectos identificados por la propia comunidad de manera participativa.
 - ii. Una metodología para incorporar en el financiamiento de proyectos sociales a fundaciones empresariales filantrópicas de derecho privado sin fines de lucro adscritas o vinculadas a empresas del sector privado con interés social o comunitario (con base en la experiencia del Programa, este aporte en promedio ascendió a un 11% del costo de cada proyecto).
 - iii. Un modelo que permitió que las comunidades beneficiarias asuman un rol activo- a través de la autogestión y participación- en:
 - e. la identificación de estrategias para atender sus necesidades,
 - f. la formulación, ejecución y evaluación de proyectos;
 - g. la contribución en forma monetaria y no monetaria en el financiamiento y
 - h. la construcción de mecanismos de rendición de cuentas eficiente.
 - iv. Líneas de base por tipología de proyectos, lo cual permite evaluar los productos y los efectos logrados por el Programa.

En conclusión, el Programa de Apoyo a Iniciativas y Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil (PAIS) presentó problemas en el trayecto de su ejecución, sin embargo, las limitaciones fueron superadas y se demostró que su diseño conceptual se mantuvo vigente con el cambio de la Constitución de la República Bolivariana y de las políticas sociales.

El análisis permanente de los resultados de la ejecución del PAIS, contribuyeron a realizar las modificaciones técnicas y operativas, aunado al establecimiento de estrategias de ejecución que permitieran por un lado lograr los objetivos del programa y por el otro lado vincular los proyectos a los lineamientos de la política social.

Por lo anterior, nos encontraremos como se observará en el análisis de los efectos y resultados del programa que a pesar de mantenerse vigentes los conceptos de coparticipación, fortalecimiento a las organizaciones de base e intermedia, desarrollo de proyectos sociales con la participación directa de la comunidad, se adaptaron los mecanismos operativos, es decir, la manera de cómo lograr los objetivos del programa, ya que la diseñada previamente presentó limitaciones que obstaculizaron la ejecución del programa.

En este sentido, el propósito del programa no se logró como se encontraba diseñado inicialmente. El PAIS logró un mecanismo de coparticipación para el desarrollo de proyectos sociales orientados a superar los niveles de pobreza donde las comunidades son las principales protagonistas y son reconocidas por el sector privado local.

En el punto relacionado con el análisis de los resultados del Programa se explicará con mayor detalle.

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 Apoyo a la Gestión	Componente Apoyo a la Gestión
1.- Sub componente de Apoyo para la preparación de proyectos y administración	
Preparación de proyectos	1.1 Durante la ejecución de este sub-componente se lograron ejecutar:
1.1 <u>Producto 1</u> Cuarenta (40) consultorías para la preparación de proyectos a razón de 3.000 US\$ para contar con proyectos y actividades preparados. Línea de base once (11) proyectos preparados.	<u>Producto 1</u> Sesenta y cinco (65) consultorías en el área de preparación de proyectos a razón de 3.000 US\$ para contar con proyectos y actividades preparados.
1.2 Apoyo para la ejecución de proyectos y actividades	1.2 Durante la ejecución del programa se ejecutaron:
<u>Producto 2.</u> Sesenta (60) organizaciones financiadas con proyectos de apoyo a la gestión, a razón de 7.000 US\$.	<u>Producto 2:</u> Cincuenta y seis (56) organizaciones financiadas con proyectos de apoyo a la gestión a razón de 28.500 US\$ por proyecto (a una tasa promedio de 1950 Bs. por US\$).
	Análisis
	La diferencia que se establece en este indicador es en el ámbito financiero. Se programaron proyectos para ser financiados a un monto de 7.000 US\$. Sin embargo, se financiaron cincuenta y seis (56) organizaciones con un monto promedio de 28.500

	<p>US\$.</p> <p>Esta diferencia en el monto se debe a que los proyectos financiados por esta categoría implicaron cambios institucionales significativos en las organizaciones sociales beneficiadas y sus costos fueron muy elevados.</p> <p>Esto no se discutió en las Misiones Administrativas del Banco, ya que como señala el reglamento operativo del Programa en los puntos 1 y 2 letra D “aprobación de los proyectos”, el límite de autorización de la Dirección Ejecutiva del FONVIS, en ambas categorías es hasta un monto de US\$ 50.000</p>
<p><u>Producto 3:</u> Sesenta (60) proyectos en el área de capacitación y articulación institucional con otros actores a razón de US\$ 10.000,00</p>	<p>2.- Durante la ejecución del programa se ejecutaron:</p> <p><u>Producto 3:</u> Tres (03) proyectos para la creación y consolidación de redes sociales a razón de US\$ 18.200,00 (a una tasa promedio de 720 Bs. por US\$).</p> <p>Análisis: Al establecer la relación de los productos planeados con los productos logrados se observan diferencias en el alcance de las metas de este sub-componente. A continuación se presentan cada una de las razones por las cuales se originaron estas diferencias.</p> <p>Título: Dificultad para la ejecución del sub-componente de consolidación y articulación institucional.</p> <p>Conclusión En este componente se observa una diferencia entre lo programado y lo logrado en el sub-componente de Consolidación y Articulación Social de Sesenta (60) proyectos programados se lograron ejecutar tres (03) proyectos. La estrategia de ejecución consistió en financiar proyectos para consolidar a las Federaciones de Organizaciones de la Sociedad Civil que agrupan a diversas organizaciones sociales y promocionar la creación de redes entre las Organizaciones Sociales. Para el desarrollo de un mecanismo de articulación institucional y de la creación de redes formales, la Unidad Ejecutora requiere de apoyo institucional y político. Asimismo, se necesita tiempo para la generación y consolidación de redes sociales entre el sector público y el sector privado.</p> <p>Explicación: El sub-componente de consolidación y articulación institucional tiene como objetivos: i) consolidar las capacidades de las Organizaciones de la Sociedad Civil en su condición y función social y ii) fortalecer las relaciones de estas organizaciones entre sí. Comprende entre sus acciones, la consolidación de la gestión y el desarrollo de una estrategia de articulación con otros actores sociales, que operen en las áreas de implementación del Programa y que coparticipen en el mismo en forma directa siendo éstos de índole civil, empresarial, gubernamental y también</p>

	<p>del Banco.</p> <p>Para el desarrollo de este componente se diseñó una propuesta sobre el desarrollo de redes sociales, entendiendo éstas como un mecanismo de articulación institucional, el cual se relaciona con el concepto definido por el Programa PAIS.</p> <p>La propuesta de la red parte de la concepción definida en el Plan Estratégico Social 2001 – 2007 del Ministerio de Salud y Desarrollo Social (MSDS). Esta son entendidas como: “el conjunto de conexiones que proceden de un punto central o su conexión con él. El punto de conexión es garantizar lo derechos humanos, sociales y políticos de forma universal y equitativa y cuyos elementos claves son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de atención basada en las necesidades sociales bajo el criterio de universalidad de los derechos sociales. • Responsabilidades compartidas y articuladas. • Integración de estructura y organización. • Participación ciudadana y organización. • Metas concertada en una agenda social compartida.” <p>El papel del MSDS y del Fondo de Inversión Social de Venezuela (FONVIS), era promocionar y facilitar en sus fases iniciales, ofreciendo herramientas metodológicas y articulación de esfuerzo dirigidos al desarrollo social.</p> <p>En este estrategia se orienta al Programa PAIS para financie proyectos:</p> <p>La estrategia de formación de redes, con la finalidad de afianzar vínculos de complementariedad y cooperación existentes entre los servicios y las OSC involucradas, que refuercen y amplíen sus posibilidades de actuación, articulación y consolidación de las iniciativas, a través de las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de mecanismos de diálogo e intercambio entre las Organizaciones Sociales, el sector público y privado, a través de la metodología desarrollada por el Ministerio de Salud y Desarrollo Social y el FONVIS. • Desarrollo de mecanismos de articulación entre las Organizaciones con las autoridades locales. • La promoción de una política comunicacional orientada en una primera fase a crear espacios
--	---

	<p>de discusión (página web) entre las Organizaciones con sus pares, con FONVIS y cooperantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> La promoción para la participación en las redes sociales desarrolladas por las Organizaciones de la Sociedad Civil: FIPAN, Red Social de Organizaciones de la Sociedad Civil (RED-SOC). <p>Estas actividades se desarrollaron parcialmente, no se lograron establecer redes formales ya que no se cumplieron las condiciones para establecer un mecanismo de articulación formal, entre ellos se destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de apoyo por parte de la Comisión del Programa: A pesar de contar con una propuesta técnica elaborada por la empresa Organización de Servicios Gerenciales (OSG), la cual fue discutida con la autoridades del FONVIS y del Ministerio de Salud y Desarrollo Social, ésta no se logró ejecutar por la falta de apoyo institucional y político a la Unidad Ejecutora del Programa para promocionar y facilitar la creación de mecanismos de articulación, mediante las redes sociales. Se consideró que no era pertinente el desarrollo de estas iniciativas, ya que permanecían elementos que permitirían su creación. Desconfianza entre el sector público y el sector privado para construir redes de trabajo permanente, los cuales implican tener puntos en común. Tiempo para constituir una red social: Los pasos y condiciones para la conformación de una red requieren tiempo para sensibilizar, convencer, crear espacios para el encuentro y el diseño de una agenda común de trabajo. Las dificultades en la gestión del FONVIS originada por los cambios directivos no permitió el desarrollo a tiempo de la estrategia. <p>Valor agregado del Programa PAIS: Se promocionó a nivel de las organizaciones el establecimiento de redes promocionadas por ella mismas y de manera informal, entre ellas destacan: Las redes sociales del Distrito Capital de defensoría de los derechos del niño y niñas, (Proyecto Misión Familia) y la red integrada por el sector académico, gubernamental y privado para el cultivo, procesamiento y comercialización de la trucha artesanal.</p> <p>Otro valor agregado del Programa, es el diseño de una propuesta que incluye los lineamientos para la</p>
--	---

	<p>promoción y conformación de redes sociales entre el Estado, Sector Privado y Organizaciones de la Sociedad Civil.</p> <p>Lecciones Aprendidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El diseño y la conformación de un mecanismo de articulación entre el sector privado, organizaciones de la sociedad civil y el sector público requieren de apoyo político e institucional para generar capacidad de negociación y compromiso. • Si bien no se crearon redes formales para la articulación institucional durante la ejecución del Programa, la experiencia demuestra la creación de mecanismos de articulación no formalizados, éstos mantienen los principios del trabajo en conjunto. En este sentido, se recomienda que para la evaluación final estudiar las formas de articulación de las organizaciones con el gobierno local, estatal y nacional, así como también con otras organizaciones para la consolidación de los proyectos financiados por el PAIS y otros que las organizaciones que han ejecutado a raíz de las herramientas adquiridas.
Componente Proyecto y Actividades	Componente Proyectos y Actividades
2.1 Vía Demanda	2.1 Vía Demanda. Durante la ejecución del programa se lograron:
<u>Producto 4:</u> Ciento veinticinco (125) proyectos ejecutados	<u>Producto 4:</u> Ciento treinta y seis (136) proyectos ejecutados.
2.2 Vía Concurso	2.2 Vía Concurso. Durante la ejecución del programa se lograron:
<u>Producto 5:</u> Doscientos catorce (214) proyectos ejecutados	<p><u>Producto 5:</u> Once (11) proyectos ejecutados.</p> <p>Análisis:</p> <p>Componente Proyectos y Actividades:</p> <p>Título: Retraso en la ejecución y limitaciones para desarrollar la modalidad vía concurso.</p> <p>En este componente se observa que no se logró el producto de los doscientos catorce (214) proyectos a financiar a través de la modalidad vía concurso. Durante la ejecución sólo se logró financiar once (11) proyectos.</p> <p>La modalidad vía concurso fue diseñada con el propósito de que el Organismo Ejecutor oriente la inversión hacia aquellos estados y municipios que son prioritarios de acuerdo a sus indicadores sociales: pobreza, exclusión, salud y educación se encuentran por encima del promedio nacional. En este sentido, se</p>

invitan a las Organizaciones de la Sociedad Civil con capacidad técnica y financiera para presentar proyectos dirigidos a localidades consideradas como prioritaria en materia de inversión social.

Conclusión: Para que la modalidad vía concurso no sufriera retraso en su ejecución era necesario contar con las siguientes condiciones: i) Funcionamiento regular de la Comisión Presidencial del Programa, para ejercer las funciones de rectoría y dictar las estrategias y prioridades de inversión, ii) equipo de trabajo dedicado exclusivamente al desarrollo de la modalidad vía concurso, iii) simplificación de procedimientos, iv) mecanismos de información permanente entre la organizaciones participantes y la Unidad Ejecutora y v) disponibilidad de recursos financieros oportunamente. Durante la ejecución del Programa algunas de estas condiciones fueron superadas, sin embargo, se mantuvieron debido al irregular funcionamiento de la Comisión del Programa y la disponibilidad de recursos financieros.

Explicación: En los siete (07) años de ejecución del programa PAIS se realizaron dos (02) procesos de concursos. El primero en el año 2002 y el segundo en el año 2004.

A.- Primer Concurso

El primer concurso se inicia luego de cuatro (04) años de vigencia del Contrato de Préstamo. Para el desarrollo del primer concurso realizaron las siguientes actividades:

- Elaboración de los procesos y procedimientos de planificación del concurso: Bases del Concurso, Selección de Estados, Análisis de los Problemas, Avisos de Prensa, entre otros.
- Presentación a la Comisión Presidencial para su aprobación. En el acta 21 de fecha **27 de noviembre de 2001** la Comisión aprobó todos los documentos que servirían de soporte a la modalidad vía concurso: Bases del Concurso, Estados Seleccionados, Términos de Referencia y Aviso de Prensa.
- Llamado a concurso en ocho (08) estados que eran considerados los prioritarios para la presentación de las propuestas técnicas y las ofertas económicas.

El primer concurso fue público con precalificación simultánea y apertura diferida sus resultados fueron los siguientes:

- Noventa y cuatro (94) organizaciones de la sociedad civil manifestaron su voluntad de

participar en el concurso y retiraron las bases del concurso.

- De las noventa y cuatro (94) se presentaron veinticuatro (24) en el acto de apertura y de ésta solo lograron calificar diez (10).
- La mayoría de las Organizaciones no calificaron debido a que los requisitos y propuestas técnicas no estaban adecuada a las Bases del Concurso por lo que eran consideradas descalificada.
- De las diez (10) organizaciones calificadas sólo se aprobaron cuatro (04) proyectos fueron aprobados.

Lecciones Aprendidas del Primer Concurso

De acuerdo al análisis de la unidad del programa PAIS sobre los resultados del I Concurso y de los resultados del I taller de Lecciones Aprendidas, se identificaron las siguientes observaciones:

Taller de Lecciones Aprendidas con las Organizaciones

- Con relación al concurso de proyectos, luego de la discusión, las organizaciones concluyeron que esta ruta de acceso tienen más ventajas que desventajas, ya que plantea la posibilidad que el Ministerio de Salud y Desarrollo Social, como órgano rector, identifique una necesidad social y la canalice a través del programa por esta vía. Igual posibilidad se plantea para las organizaciones del sector privado vinculadas al programa, las cuales pueden tener interés en dar respuesta a una necesidad social detectada, canalizando su apoyo por esta vía de acceso.
- Además, para las organizaciones puede constituirse en un incentivo que las conduzca a definir estrategias para fortalecer sus propuestas y equipos de trabajo.
- Desde el punto de vista de sus restricciones, las cuales se relacionaron con lo engorroso del proceso, se planteó realizar un mayor esfuerzo en la preparación de los procesos de concurso, esto es, caracterizar más adecuadamente los problemas que se van a afrontar en las comunidades, ofrecer mayor información a las organizaciones interesadas en el proceso, precisar los términos de referencia y las bases del

concursos, programar las fechas para todo el proceso, ampliando algunos lapsos, como el tiempo para la presentación de las propuestas (30 días), e incorporar algunas actividades de apoyo a las OSC, tales como talleres de capacitación en el área y la realización de reuniones aclaratorias.

- Por otra parte, una definición más adecuada de las actividades preparatorias antes indicadas, pueden permitir solventar algunas de las restricciones que se han detectado en la realización de procesos de concurso en el programa.

Lecciones Aprendidas de la Unidad Ejecutora

- El proceso de la modalidad vía concurso fue diseñado para favorecer la participación de las Organizaciones con capacidades técnicas y financiera, por lo tanto se requiere hacer un análisis más detallado de las fortalezas de las organizaciones participantes no era suficiente estar inscrito en el Registro de OCS del Programa PAIS. Es por ello, que la modalidad vía concurso no debe ser por invitación abierta sino mediante un proceso de precalificación previa.
- Las organizaciones que resultaron precalificadas, sus propuestas técnicas presentaron observaciones que marcaron distancia con las bases del concurso establecidas. Resultó difícil hacerles entender que esta modalidad no contempla asistencia técnica permanente.
- La mayoría de las organizaciones precalificadas eran de alcance nacional, no eran conocidas en los municipios donde estaba dirigido el concurso y sus ofertas técnicas y económicas se encontraban por encima de los precios bases de los concursos.

Para el II concurso se incorporaron elementos que permitieron superar las restricciones detectadas en el Taller de Lecciones Aprendidas, Análisis del Equipo de la Unidad Ejecutora y la Evaluación Intermedia. Con base a estos resultados se realizaron ajustes, en especial, se enfatizó en la elaboración de Términos de Referencia, la organización de las Bases para los Concursos, de acuerdo con la realización de un estudio previo en sitio, de las necesidades sociales existentes y la preselección de las organizaciones con capacidad de generar respuestas a la problemática detectada y por último favorecer a las organizaciones locales con

capacidad técnica y financiera para desarrollar proyectos.

Segundo Concurso

Considerando las limitaciones técnicas y metodológicas del primer concurso y la estrategia diseñada para desarrollar con éxito la modalidad vía concurso, se organizó el segundo Concurso en el año 2004. Las actividades se centraron en los siguientes aspectos:

- Elaboración de los términos de referencias de los estados y municipios seleccionados.
- Elaboración de los documentos del concurso de acuerdo a las siguientes características: de fácil manejo y procesos simplificados.
- Se consideró el Concurso Privado con precalificación previa para la selección de los proyectos de manera de garantizar la participación de organizaciones con capacidad técnica y financiera para el desarrollo de los proyectos.
- Dentro del diseño del cronograma de actividades se contemplaron actividades relacionadas con procesos de inducción sobre la metodología de preparación de proyectos y reuniones aclaratorias.

Resultados del Segundo Concurso

- Cincuenta y dos (52) organizaciones precalificadas de las cuales veinte (20) manifestaron su voluntad de participar, las restantes declinaron formalmente su intención de participar, aún cuando inicialmente lo habían confirmado.
- Se presentaron en el acto de apertura dieciséis (16) organizaciones.
- Se aprobaron siete (07) proyectos en las áreas de actividades productivas y salud.

Causas que incidieron en los resultados

- La precalificación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en su mayoría eran de alcance nacional, éstas decidieron no presentar propuestas por considerar que tendrían dificultad para ejecutar el proyecto en la localidad seleccionada por el FONVIS.
- Las organizaciones insistieron que el tiempo para la preparación de las propuestas era muy corto, así como también para cumplir

con los requisitos de carácter legal, tales como: adquisición de comodato de locales y de terrenos para el funcionamiento de los proyectos. Aún cuando se aprobó prorroga para la entrega de las propuestas, las misma decidieron retirarse.

Lecciones Aprendidas en la Modalidad Vía Concurso

i.- En materia de orientación de recursos

A pesar de no contar con el funcionamiento regular de la Comisión del Programa, la organización de los concursos favoreció la consideración de prioridades de políticas, en atención a los estados y municipios donde existen mayores brechas sociales, de acuerdo con el mapa de exclusión y la sistematización de indicadores sociales, estableciendo un puente entre el programa y la política social, tal como fue planteado en el taller de lecciones aprendidas.

La modalidad de acceso al financiamiento vía concurso permitió orientar a las organizaciones intermediarias, las cuales cuentan con mayores capacidades y experiencia a participar en aquellos estados y municipios considerados como prioritarios. Sin embargo, aún cuando el concurso tiene esta orientación, se planteó que el diseño de los proyectos y su posterior ejecución, incluya un componente dirigido a consolidar las organizaciones comunitarias involucradas, a través de procesos de transferencia de métodos e instrumentos de gestión. Ejemplo: el proyecto La Escuela Abre sus Puertas, ejecutado en el Elorza Estado Apure.

A través de esta modalidad el programa logró invertir en Municipios considerados prioridad 1, debido a los requisitos de acceso, entre ellos, la presencia de organizaciones de la sociedad civil con el perfil exigido por el programa PAIS y del cooperante privado no se había invertido por vía demanda. Con el concurso el PAIS tuvo presencia en Municipio El Pao, Estado Cojedes, Municipios San José de Guaribe y Camaguán en el Estado Guárico, Municipio Elorza del Estado Apure.

ii.- En materia de organización y flexibilización de los procesos

- Es necesario la ampliación y actualización de los registros e instrumentos de precalificación de las Organizaciones de la Sociedad Civil inscrita en el Programa, a fin de obtener información más detallada de sus fortalezas.
- En los procesos de concursos por Estados hacer énfasis en la invitación a las organizaciones con presencia en los Estado y Municipios seleccionados, ya a las

organizaciones de otros estados o de alcance nacional se le dificultaba su traslado a la localidad en la cual se ejecutaría el proyecto. En el segundo concurso, las cincuenta y dos (52) organizaciones invitadas a participar en los concursos, se retiraron dieciocho (18), es decir, el 35% por considerar que tendrían dificultad para ejecutar el proyecto en la localidad requerida.

- Igualmente, es necesario programar reuniones de inducción al iniciar la entrega de las bases así como también, reuniones de aclaratorias durante la formulación de la propuesta técnica y financiera. Se considera que esta es una acción que impediría la deserción de las organizaciones participantes y garantizaría que las organizaciones perfeccionen sus propuestas acordes con lo establecido en los términos de referencia y en las Bases de Concurso.
- En la programación del cronograma del concurso es necesario considerar un tiempo entre 15 y 20 días para la elaboración del proyecto, ya que el mismo incluye la elaboración de diagnóstico participativo con la comunidad.
- Adicionalmente, se deben flexibilizar los procedimientos, debido a que los mismos son similares a un proceso de licitación de empresas y el proceso es engorroso para las organizaciones, sobre todo si en futuro se incluyan organizaciones comunitarias a concursar proyectos.

iii.- Equipo técnico y financiero dedicado a la modalidad vía concurso

Después de la experiencia del primer concurso realizado, se determinó que ésta modalidad requiere de un equipo de técnicos y administradores exclusivo para ejecutar todas las actividades relacionadas con la implementación, entre ellos se destacan:

- Elaboración de términos de referencia.
- Precalificación de las Organizaciones
- Avisos de prensa en periódicos de circulación nacional y regional.
- Elaboración y reproducción de Bases de Concurso y sus respectivos anexos.
- Evaluación de propuestas técnicas y económicas
- Negociación de ofertas.
- Apoyo técnico antes y durante el desarrollo del concurso.

Para la ejecución del segundo concurso la empresa

	<p>OSG apoyó a la Unidad Ejecutora en el diseño e implementación de los procesos antes mencionados, específicamente en la elaboración de Términos de Referencia, de las Bases para el concurso y la pre-selección de las organizaciones.</p>
Componente Monitoreo y Evaluación	Componente 3: Monitoreo y Evaluación
<p><u>Producto 6:</u> Una Actividad anual de divulgación e intercambios de experiencias.</p>	<p><u>Producto 6:</u> No se realizaron actividades anuales de divulgación e intercambios de experiencias. Sin embargo, Se realizaron dos (02) talleres de Lecciones Aprendidas con las Organizaciones Ejecutoras: i) Primer Taller en abril del 2003 y ii) II Taller en Agosto y Septiembre del 2005).</p> <p>Análisis</p> <p>En el marco del proceso de disseminación e intercambio de experiencia entre las organizaciones de la sociedad civil ejecutoras del programa y organismos públicos del sector privado, el FONVIS diseñó la ejecución de taller de lecciones aprendidas con el de propósito crear un espacio para el intercambio con los actores responsables de la ejecución y los beneficiarios del programa, a objeto de identificar y sistematizar las experiencias obtenidas para diseñar los lineamientos de una segunda etapa del programa. El espacio permitió destacar los elementos a reforzar o replicar, los elementos a cambiar o evitar y la construcción de propuestas desde los ejecutores.</p> <p>En marzo del año 2003, se realizó el I Taller de Lecciones Aprendidas del PAIS con las Organizaciones de la Sociedad Civil cuyo objetivo fue identificar los cambios operativos a generar, los elementos a reforzar en el programa y las propuestas y sugerencias para mejorar la ejecución del programa. Entre los meses de agosto y septiembre del 2005 se efectuó el II Taller de Lecciones Aprendidas.</p>
<p><u>Producto 7:</u> Una evaluación del programa a los seis (06) meses posteriores a la entrega del primer desembolso o en su defecto al comprometer el 5% (Evaluación Continua).</p>	<p><u>Producto 7:</u> No se realizó la evaluación continua del Programa PAIS a los seis (06) meses posteriores a la entrega del primer desembolso o en su defecto al comprometer el 5%. Sin embargo, se realizó el diseño del sistema de seguimiento y monitoreo no automatizado y el informe de evaluación del Programa a los sesenta y cuatro meses (64) de la entrega del primer desembolso.</p>
<p><u>Producto 8:</u> Evaluación del programa a los dieciocho meses (18) a partir de la fecha de entrada de vigencia del Contrato o en su defecto cuando se hubiera comprometido el 30% de los recursos del programa (evaluación intermedia). Cláusula 4.11 (b)</p>	<p><u>Producto 8:</u> No se efectuó la evaluación intermedia del Programa a los dieciocho (18) meses a partir de la fecha de entrada de vigencia del Contrato o al comprometerse el 30% de los recursos del Programa. Sin embargo, la evaluación intermedia del PAIS se efectuó, a los sesenta y seis (66) meses de la entrada en vigencia del Programa y con el 54,13% de los recursos comprometidos.</p>

	<p><u>Análisis de los resultados del componente</u></p> <p>Título: Retardo y limitaciones para la ejecución de la evaluación continua y la evaluación intermedia.</p> <p>Conclusión</p> <p>En siete (07) años de ejecución del programa PAIS, no se logró realizar las evaluaciones relacionadas con la evaluación continua y la evaluación intermedia, de acuerdo a las características establecidas en el Contrato de Préstamo. Este indicaba la realización de una evaluación continua y de una evaluación intermedia con la finalidad de monitorear, evaluar y promover la institucionalización del mecanismo de gestión propuesto, así como actividades de intercambios de experiencias y recolección de datos e información. De acuerdo a lo establecido en la propuesta del préstamo el componente debía desarrollarse bajo los siguientes principios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El componente debe ser ejecutado por una entidad independiente en los tiempos establecidos en el Contrato: i) <u>evaluación continua</u>: una evaluación del programa a los seis (06) meses posteriores a la entrega del primer desembolso o en su defecto al comprometer el 5%; ii) <u>evaluación intermedia</u>: una evaluación del programa a los dieciocho meses (18) a partir de la fecha de entrada de vigencia del Contrato o en su defecto cuando se hubiera comprometido el 30% de los recursos del programa. Cláusula 4.11 (b) 2. El monitoreo y evaluación de externo debe estar relacionado y basarse en los procesos de seguimiento y evaluación internos realizados por la Unidad Ejecutora del PAIS. 3. Los resultados obtenidos deben suministrar materiales y estadísticas comparables en forma sistemática con las innovaciones similares de gobiernos y sociedad civiles de otros países de la región. 4. Los niveles rector y ejecutor del programa deben tener la voluntad de tomar riesgos y aceptar las críticas y cuestionamientos por parte de las instancias participantes. <p>Explicación:</p> <p>De acuerdo al cuadro de los productos programados con lo logrados, se concluye que los productos diseñado se ejecutaron, pero no en el tiempo establecido en el Contrato de Préstamo, por ejemplo, la evaluación intermedia no se ejecutó a los dieciocho</p>
--	--

	<p>(18) meses de entrada en vigencia del Contrato o al 30% de los recursos comprometidos, ésta se realizó cuando existía el 54,13, % de los recursos comprometidos y a los sesenta y seis (66) meses de vigencia del convenio</p> <p>A.- Retrasos en la contratación de la Evaluación Continua</p> <p>Causas que dieron origen al retraso en la ejecución del producto:</p> <p>a.1 <u>Retraso en la aprobación de los documentos de apoyo para la contratación de consultoría externa.</u></p> <p>De acuerdo al reglamento de la Comisión Presidencial, esta por ser el órgano rector debía aprobar el proceso de selección y contratación de la empresa encargada de la evaluación continua o concurrente. Este punto no fue presentado ante la Comisión Presidencial, ya que la gestión estaba centrada en la aprobación proyectos para garantizar a las Organizaciones el acceso al financiamiento. En la sesión 20 de la Comisión Presidencial de fecha 27 de noviembre del 2001, fueron aprobados los documentos para iniciar el proceso de selección.</p> <p>a.2 <u>Decisión del FONVIS de cambiar los objetivos de la contratación de la empresa seleccionada para la evaluación continua:</u></p> <p>En el segundo semestre del año 2002, se inicio el proceso de selección y contratación de la empresa de consultoría externa para la ejecución de la evaluación concurrente mediante la modalidad de precalificación previa y concurso privado. Se concluyó el proceso de selección con la recomendación de la buena pro en el año 2003, sin embargo, debido a cambios de autoridades se procedió a diferir este proceso e iniciar la evaluación intermedia tomando en cuenta que el programa había desembolsado el 45%. La evaluación serviría como insumos para identificar las limitaciones técnicas, operativas, financieras y de gestión, a fin de introducir los cambios necesarios para acelerar la ejecución del Programa.</p> <p>Una vez ejecutada la evaluación intermedia se procedió en el año 2004, se procedió a contratar la empresa responsable de la evaluación continua del programa en el tiempo restante de su ejecución.</p> <p>B.- Retraso en la ejecución de la Evaluación Intermedia</p> <p>Entre junio y julio del 2003 se inició y ejecutó el proceso de selección y contratación de la empresa a medio término, culminado en octubre del 2003.</p>
--	---

	<p>Esta evaluación permitió identificar las desviaciones y problemas del Programa. Asimismo, contribuyó a la mejora y ajustes en materia de procesos operativos y en la estrategia de ejecución del programa existentes, para operar el mismo en forma eficiente y efectiva, así como también a mejorar los procesos del ciclo del proyecto.</p> <p>C.- Resultado de la Evaluación Continua:</p> <p>En el año 2004, de acuerdo a los resultados de la evaluación intermedia, FONVIS decide contratar la evaluación continua, con la finalidad de diseñar un sistema de monitoreo y evaluación que permitiera hacer seguimiento y evaluación del PAIS. El resultado de este estudio fue el diseño del sistema pero no se logró su implementación, ya que no se logró acuerdos en la propuesta del sistema diseñado para el procesamiento de la información y análisis de resultados con la empresa contratada, la cual era la Fundación Universidad Central de Venezuela,</p> <p>Esto obligo al FONVIS, a finalizar la relación contractual con la Fundación UCV y a contratar un consultor especializado en el área, para evaluar los efectos del programa. El objetivo de dicha evaluación fue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • los efectos de las intervenciones sobre los grupos beneficiarios • la capacidad de las organizaciones de las OSC para focalizar los grupos metas, objeto de las diferentes políticas sociales. • la capacidad de las OSC para identificar necesidades de los grupos metas. • el efecto que el componente de apoyo a la gestión de las OSC tiene sobre estas instituciones. • La participación del sector privado y la posibilidad de ampliar esta experiencia a nivel nacional. <p>Lecciones Aprendidas del Componente Monitoreo</p> <p>El monitoreo y evaluación de los programas sociales constituyen una herramienta fundamental para mejorar el desempeño de la gestión en proyectos sociales, es por ello, que se hace necesario diseñar sistemas integrales cualitativos y cuantitativos automatizados de seguimiento para medir el alcance y efectos de las intervenciones que se realizan.</p> <p>El programa PAIS, no se implementó con un sistema automatizado de seguimiento, lo cual puede atribuirse</p>
--	--

	<p>a la ejecución no oportuna de la Evaluación continúa del Programa, siendo esto un producto de dicha evaluación. Por lo tanto, la información estuvo dispersa y disponible en formato documental, es decir, no existen bases de datos de indicadores compuestos que permitan medir la eficiencia y la efectividad de las intervenciones que se ejecutan.</p> <p>Además, no contó con un personal dedicado exclusivamente al seguimiento del Programa en su globalidad. El seguimiento se centró en los proyectos, en los procesos de rendición de cuenta de los recursos transferidos a las organizaciones ejecutoras y en la presentación de desembolsos ante el BID.</p> <p>En ambos casos, para el sistema automatizado como para la contratación del personal no compete directamente la Gerencia del PAIS, sino a las Autoridades Ejecutivas del FONVIS.</p> <p>Como lección aprendida con relación a este componente se concluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El componente de monitoreo y seguimiento del programa no debe estar a cargo de una empresa externa. Se debe exigir a las organizaciones ejecutoras el diseño de sistema de seguimiento integral que incluyan equipos técnicos especializados que formen parte de la estructura de la Organización. • El Ministerio de Planificación y Desarrollo y los Ministerios del sector social deben impulsar programas de capacitación permanente a los equipos técnicos y administrativos responsables de la ejecución de programas sociales. • La evaluación de programa sociales (a medio termino, de efectos, desde la perspectiva de los beneficiarios y ex - post) deben ser realizadas por empresas externas, a fin de preservar la objetividad de los resultados del programa. • Se debe mantener las instancias integradas por los organismos del Ejecutivo Nacional, Banco Interamericano de Desarrollo, Organismo Ejecutor y Unidades Coordinadoras del Programa, con la finalidad de hacer seguimiento a la ejecución física y financiera del programa y profundizar la discusión sobre los resultados parciales de los componentes y su relación con el objetivo de desarrollo. • El desarrollo de instancias de intercambios de experiencias entre organizaciones ejecutoras deben mantenerse. Como aprendizaje del
--	--

	PAIS, es necesario impulsar mecanismos de transferencia de conocimiento horizontal entre las organizaciones.
Componente Ejecución	Componente Ejecución
<p><u>Producto 9:</u></p> <p>- Dos (02) eventos anuales para captar recursos</p>	<p><u>Producto 9:</u></p> <p>No se realizaron los dos eventos (02) anuales para captar los recursos. Se diseñó el Plan de Captación de Recursos y fue aprobado por la Comisión Presidencial, sin embargo, no fue implantado durante la ejecución del PAIS.</p> <p><u>Análisis</u></p> <p><u>Plan de Captación de Recursos.</u></p> <p>Su objetivo se orienta hacia la obtención de los flujos de recursos provenientes del sector privado empresarial, para financiar los objetivos del Programa, en calidad de cooperantes. Su ejecución es responsabilidad de la Comisión Presidencial y se consideró en los documentos base, como una condición previa al primer desembolso de los recursos del préstamo y uno de los factores que contribuiría a la viabilidad institucional, por cuanto su ejecución ayudaría a fomentar la participación del sector privado en el financiamiento de los proyectos y actividades.</p> <p>Título: Ejecución ineficiente del Plan de Captación de Recursos</p> <p>Conclusión. Al igual que la promoción, este Plan fue diseñado pero no fue ejecutado. El funcionamiento irregular de la Comisión influyó, ya era la responsable de su ejecución. En la práctica, este plan estuvo relacionado con el Plan de Promoción y no se estableció una estrategia diferencia entre la promoción y la captación. En ocasiones se aprovechaban los espacios de promoción del Programa para intercambiar con los cooperantes privados. En contraposición, la estrategia que ha producido resultados exitosos ha sido la captación de recursos a través de las OSC, a las cuales se les exige aportar el 5% de los costos totales de cada proyecto y el aporte del cooperante privado para financiar proyectos sociales.</p> <p>Explicación</p> <p>La estrategia de Captación de Recursos se basó en la convocatoria a los gremios empresariales y sectores productivos a eventos regionales, a fin de presentar el Programa y lograr su incorporación como cofinanciadores, la cual no se llegó a instrumentar. Se realizaron tímidos esfuerzos por parte de la Gerencia del PAIS, mediante reuniones con potenciales inversionistas, a pesar de no ser su responsabilidad.</p>

	<p>Los factores que influyeron en la ejecución de este componente fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Irregular desempeño de la Comisión Presidencial como Nivel Rector del Programa <p>Los resultados expresados durante la ejecución del programa permiten señalar que la Comisión Presidencial no fue efectiva, por cuanto este órgano rector tuvo un funcionamiento irregular en el tiempo. Se mantuvo inactivo durante los años 1999, 2002 y 2003. De igual manera, en los años de funcionamiento activo, no hubo un equilibrio en la representación de los tres sectores involucrados, detectándose mayor participación del sector público y de las OSC en las reuniones celebradas. A través del análisis de los resultados expresados, se concluye que la Comisión Presidencial PAIS no logró desempeñarse con la eficiencia esperada, por cuanto, la mayoría de las decisiones tomadas por esta instancia fueron de índole administrativa, en detrimento de las relativas a la rectoría del Programa que representaron la mayoría de las actividades de la Comisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Discrepancia entre el sector privado y el Ejecutivo Nacional <p>En los supuestos y riesgos para el Programa, entre otros, se destacó la poca respuesta de financiamiento del sector privado hacia el Programa y se instrumentó como una medida para superar este riesgo: <i>"...la implantación de un Plan de Captación de Recursos que permita dictar las pautas para fomentar la participación el sector privado con recursos financieros"</i></p>
<p><u>Producto 10:</u> Cuarenta y ocho (48) talleres. (2 talleres por cada entidad federal de promoción del programa).</p>	<p><u>Producto 10:</u> Durante la ejecución del programa PAIS, se ejecutaron catorce (14) talleres de promoción en los Acarigua - Estados Portuguesa, Tucupita - Estado Delta Amacuro; San Carlos - Estado Cojedes; Barinas Estado Barinas, Barquisimeto - Estado Lara; Maracay Estado Aragua.</p> <p><u>Análisis</u></p> <p>Plan de Promoción</p> <p>El Plan de Promoción tiene como objeto dar a conocer el Programa a la comunidad en general, a los efectos del reforzamiento y focalización de las intervenciones del Programa en cada entidad federal.</p> <p>Título: Ejecución ineficiente el Plan de Promoción de acuerdo a las directrices establecidas por la Comisión del Programa PAIS</p> <p>Conclusión: La estrategia de promoción diseñada en los Planes de Promoción aprobados por la Comisión</p>

	<p>del Programa no fue implementada de manera sistemática. Se realizaron actividades de promoción del programa por el personal del FONVIS, a través de dos modalidades: i) participación en los eventos organizados por instituciones del sector social, organismos del sector privado y organizaciones de la sociedad civil, a los cuales era invitado el Programa PAIS; ii) ejecución de talleres de promoción directa del Programa en estados previamente seleccionados por la Comisión del Programa PAIS y ejecutados por el personal del FONVIS y; iii) publicación del programa en la Página Web del FONVIS. A pesar de no ejecutar el Plan de Promoción estas actividades permitieron divulgar los mecanismos de acceso al Programa y sensibilizar a las organizaciones sociales y al sector privado para participar en el desarrollo de proyectos orientados a incluir a la población en situación de inequidad social a las redes de atención social</p> <p>Explicación:</p> <p>Las causas que originaron a que el Plan de Promoción no se desarrollara fueron las siguientes razones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoyo por parte de la Comisión del Programa. La mayoría de las actividades contenidas en el plan serían desarrolladas por los miembros de la comisión. • Poca diversidad de material promocional, en la práctica se limitaba al Manual de Inducción, el cual sería un medio diseñado para la promoción directa. La forma de presentación, se trata de un material que carecía de un diseño gráfico que lo haga interesante y de fácil lectura. • En lo que respecta a la Promoción Abierta que tiene como finalidad dar a conocer el Programa a la comunidad en general, a efectos de reforzamiento y focalización de las intervenciones en cada entidad federal, no se desarrolló un medio de promoción adecuado a este propósito, por cuanto el tríptico de que se dispone puede ser útil en eventos institucionales, pero para difundir el Programa a la comunidad en general tal vez el uso de medios audiovisuales pueden ser más efectivos. • En cuanto a la utilización de los medios de comunicación social tal como prensa, radio y televisión, se utilizó como medio para invitar a inscribirse en el registro, pero al estilo de convocar a un registro de proveedores. La participación en programas de radio y T.V. no fue sistemática, fue más
--	---

	<p>casual que dirigida como una acción promocional. En todo caso cuando se han utilizado estos medios no se ha medido su efectividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> En la práctica, la promoción se realizó con el apoyo de los Oficiales de Proyecto, siendo importante destacar que si bien no era un mecanismo de promoción formalmente diseñado, ha resultado ser el más permanente y económico, por cuanto se aprovecha la visita de evaluación y monitoreo de los proyectos para suministrar información a organizaciones que se acercan queriendo conocer más del Programa. Para que este mecanismo se convirtiera un medio efectivo, se dotó a los Oficiales de Proyecto de los medios de promoción adecuados y se uniformó el mensaje y de la información transmitida. <p>Durante la ejecución del programa se realizaron catorce actividades de promoción. A continuación se detallan:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ejecución de cinco (05) talleres de promoción distribuidos en las siguientes localidades: Uno (01) Tucupita (Estado Delta Amacuro); Uno (01) en San Carlos (Estado Cojedes); Uno (01) en Barinas (Estado Barinas), dos (02) en Barquisimeto (Estado Lara) con la participación de trescientas (300) organizaciones. Ejecución de tres (03) talleres de promoción abierta en el año 2000, sobre el contenido del programa en la región nor-oriental, región nor-occidental y región insular. Ejecución de seis (06) talleres de Promoción en los Estados Portuguesa y Aragua a solicitud de los Alcaldes de la zona. Quienes estaban interesados en mecanismos de participación de las comunidades en el desarrollo de proyectos. <p>Además de los talleres de promoción, el Programa se dio a conocer a través de la participación del personal del FONVIS en los siguientes eventos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Encuentro con Alcaldes a nivel nacional. Reunión ordinaria de la Red Social (RED-SOC). Asamblea de Gobernadores a nivel nacional. Feria de Proyectos Comunitaria organizada por la Alcaldía de Maracaibo Programa Mayú organizado por el Ministerio
--	--

	<p>del Ambiente la empresa Electrificación del Caroní (EDELCA).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de Atención Integral a Guasualito, organizado por el Ministerio de Salud y Desarrollo Social y la Presidencia de la República. • Programa de Atención Integral al Pueblo Indígena Warao, organizado por el Ministerio de Salud y Desarrollo Social, Alcaldía del Municipio Libertador y PDVSA, • Programa Niños de la Patria: Organizado por la Fundación del Niño, Ministerio de la Familia y PDVSA. • Programa Todas las Manos siembran, organizado por el Ministerio de Educación Superior. • Encuentro de Mesas de Agua, organizado por Hidroven e Hidrocapital. • Encuentro de Organizaciones de la Sociedad Civil en materia de educación de la Gobernación del Estado Lara. • Taller de intercambio con los pueblos indígenas, organizado por la Comisión de Asuntos Indígenas del Congreso y FINDIS.
--	---

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 Sesenta y cinco (65) de consultorías realizadas para preparar a las organizaciones en la formulación de proyectos y cumplir con los requisitos básicos de elegibilidad
- 2 Cincuenta y seis (56) organizaciones financiadas con proyectos de apoyo a la gestión.
- 3 Ciento cuarenta y siete (147) proyectos ejecutados vía demanda y vía concurso para aumentar el acceso a los servicios sociales de la población excluida
- 4 Ejecución de la evaluación intermedia al Programa PAIS
- 5 Ejecución de dos (02) talleres de Intercambio de experiencias

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
Cien (100) % de las Organizaciones de la Sociedad Civil participantes del Programa capacitadas en gestión de proyectos al final del Programa.	De las Ciento Cincuenta y Cinco (155) OSC que recibieron financiamiento, 121 fueron capacitadas en la gestión de proyectos: Sesenta y cinco (65) de consultorías realizadas para

	<p>preparar a las organizaciones en la formulación de proyectos, y cincuenta y seis (56) organizaciones financiadas con proyectos de apoyo a la gestión.</p> <p>Representando el Setenta y ocho (78) % de las Organizaciones de la Sociedad Civil participantes del Programa capacitadas en gestión de proyectos al final del Programa.</p> <p>Análisis:</p> <p>Título: No se logro ejecutar el 100% de las Organizaciones de la Sociedad Civil Participantes en el Programa PAIS</p> <p>Conclusión: Se logró capacitar en gestión de proyectos a través de la línea de acción de preparación y administración de proyectos. De las organizaciones de la sociedad civil participantes se logró capacitar formalmente el 78 %. Con base a las evaluaciones realizadas por los consultores externos y el equipo técnico del programa, estas organizaciones han logrado incrementar su capacidad en la preparación y administración de proyectos sociales. Esta capacidad se demuestra en los pocos proyectos que fueron rescindidos por el FONVIS o que no lograron finalizar su ejecución. El porcentaje restante recibió apoyo técnico directo del personal del para la formulación de proyectos y negociación de recursos.</p> <p>Explicación</p> <p>La estrategia de fortalecimiento institucional a las organizaciones para la preparación de proyectos fue a través de dos (02) modalidades: i) contratación de consultores externos y ii) apoyo directo del personal del FONVIS a través de asistencia técnica. El espacio para transmisión de conocimiento sobre gestión de proyectos era el entorno de la organización y la comunidad, mediante ejemplos relacionado con la identificación de sus problemas y necesidades la solución de los mismos. A través de la formulación de proyectos se fomentó que estos son instrumento de participación en las decisiones públicas, entre ellas la asignación y negociación de recursos.</p> <p>Esta estrategia funcionó, ya que en los informes de evaluación y en los talleres de lecciones aprendidas las organizaciones ejecutoras manifestaron que el apoyo técnico y administrativo recibido por el FONVIS fue muy satisfactorio.</p> <p>El logro más importante del Programa ha sido el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias para la participación directa en la gestión y administración de proyectos dirigidos a contribuir en el mejoramiento de sus condiciones de calidad de vida.</p>
--	--

<p>Mecanismos de coparticipación (público, privado y OSC) hacia la población excluida funcionando óptimamente, desde el segundo año de ejecución de la operación.</p>	<p>Después de los dos (02) años de ejecución y al finalizar el programa no se logró crear el mecanismos de coparticipación público, privado y OSC) hacia la población excluida, tal como fue diseñado en el Programa PAIS. Sin embargo, se logró un mecanismo de coparticipación el cual se describe a continuación:</p> <p>El mecanismo descrito en el Programa principalmente porque la Comisión Presidencial no funcionó de acuerdo a los principios establecidos en el diseño del PAIS.</p> <p>Título: No se logró crear el diseño del mecanismo de coparticipación en los términos diseñados en el Programa.</p> <p>Conclusión. Para el logro del mecanismo diseñado en la propuesta del préstamo se requerían las siguientes condiciones: i) funcionamiento de la Comisión Presidencial como órgano rector del programa; ii) la ejecución del Plan de Captación de Recursos y iii) la conformación de un fideicomiso para el financiamiento de los proyectos. Las características del mecanismo establecido en el programa se caracteriza por los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centra la participación del sector privado en el financiamiento de proyectos. Inicialmente en las líneas de su interés. Posteriormente, se espera lograr donaciones sin destino específico con el objeto de que el PAIS determine su mejora. • Conformación de una instancia de decisión con rango presidencial, integrada por representantes del sector privado, del Estado y de las Organizaciones de la Sociedad Civil responsable de la promoción, coordinación y supervisión del programa. Esta instancia permitirá atraer las contribuciones del sector privado. • La conformación de un fideicomiso (pote) que contiene los fondos provenientes del financiamiento del Banco junto a la contrapartida local y los aportes de los cooperantes. • La implementación de un Plan de Captación de Recursos promovido por la Comisión del Programa. • El concepto de cooperante privado se centra en las entidades pertenecientes al sector empresarial que aportan recursos financieros diferentes a los del Programa PAIS y las Organizaciones de la Sociedad Civil.
---	--

	<p>Factores que incidieron en no lograr el mecanismo de coparticipación tal como fue diseñado en el Contrato de Préstamo:</p> <p>Análisis</p> <p>A.- No funcionamiento de la Comisión del Programa PAIS.</p> <p>Conclusión: La Comisión Presidencial constituye el nivel rector del Programa, y en consecuencia la autoridad máxima responsable por su promoción, coordinación y supervisión.</p> <p>La Comisión Presidencial del Programa constituyó un elemento restrictivo para la operatividad del Programa, cumplió solo parcialmente con sus atribuciones como nivel rector del PAIS, ya que no sesionó con la frecuencia exigida por el Programa, trayendo como consecuencia, ausencia de directrices y estrategias para la conducción del PAIS, que por tratarse de un programa piloto, requería evaluación y seguimiento continuo de los lineamientos, políticas, planes y guías operativas establecidas para su ejecución. De igual manera, este órgano, debía instruir oportunamente sobre ajustes y correctivos a las instancias correspondientes para asegurar su direccionalidad, así como también la promoción y captación.</p> <p>Explicación:</p> <p>El funcionamiento irregular de la Comisión ocasionó retrasos y omisiones en la toma de decisiones estratégicas y sobre la ejecución del Programa, tales como aprobación del presupuesto y de los planes de Promoción y de Captación de Recursos</p> <p>Otro efecto significativo del funcionamiento irregular, está referido a la presencia de débiles mecanismos de coordinación, supervisión y evaluación respecto a la gestión de la Gerencia PAIS, así como demoras en el proceso de selección y aprobación de proyectos, en especial, aquellos cuyo monto superaban los US \$ 50.000, de exclusiva competencia de la Comisión, afectando directamente la continuidad de la justificación del Programa y los productos esperados.</p> <p>La característica más relevante de esta instancia es crear un espacio de integración y participación en la toma de decisiones para la orientación y asignación de recursos para el desarrollo de proyectos sociales dirigidos a la población excluida de la red de atención social y la consolidación de un esquema de articulación y corresponsabilidad en la inversión social entre el estado – las organizaciones y el sector privado.</p> <p>Las causas fundamentales que influyeron en el normal</p>
--	---

	<p>funcionamiento de la Comisión Presidencial están referidas a los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La comisión fue utilizada como espacio de aprobación administrativa, dejando a un lado la orientación estratégica del programa, su supervisión y coordinación con el sector privado. De acuerdo a la revisión de las reuniones celebradas, la Comisión quedo reducida a la aprobación administrativa de instrumentos para la ejecución de proyectos perdiendo su capacidad rectora y de integración. 2. Su funcionamiento no fue continuo el tiempo, situación que afectó a la gestión del Programa, por cuanto no se adoptaron en su momento las decisiones de carácter estratégico que hubiesen permitido la orientación estratégica del programa. 3. Dificultad para el nombramiento de los miembros de la Comisión Presidencial, que de acuerdo al Decreto de Creación le corresponde al Presidente de la República. 4. Aunado a lo anterior, el alto nivel de los miembros de la Comisión, que afectó la regularidad de las sesiones, ya que por tratarse de altos representantes de los sectores involucrados la convocatoria a las reuniones se dificultaba. 5. Poca representatividad de los miembros del sector privado y de las OSC, ya que al ser designados por el Presidente de la República, no existió un proceso de elección propia de sus representantes, ni mecanismos de comunicación entre sus actores. Tal situación originó que las OSC no se sintieran representadas en esta instancia, por cuanto el mecanismo de selección no fue propuesto por la base. 6. La conformación de la Comisión, considerada en el diseño del Programa como un instrumento para atraer recursos del sector privado y fortalecer el mecanismo de coparticipación público-privado, en este sentido, <u>no tuvo los resultados esperados</u>. La participación del sector privado se originó por las promociones realizada por las propias organizaciones de la sociedad civil, quienes lo asumieron como un requisito para acceder a los recurso del Programa 7. En el año 99, la Comisión presenta dificultades para su organización por el cambio de gestión producto de la elección de un nuevo Presidente, adicionalmente los acontecimientos políticos del país, entre ellos la conformación de la Asamblea Constituyente y la redacción de la Nueva Constitución influyeron en la conformación de sus
--	---

	<p>miembros.</p> <ul style="list-style-type: none"> Lo anterior influyó en el encuentro de sus miembros aunado a la amenaza de suprimir al FONVIS a raíz de la creación del Fondo Único Social y los procesos de fusión entre el Ministerio de la Familia y el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social dando paso al Ministerio de Salud y Desarrollo Social. Esto mantuvo paralizada la ejecución por un (01) año y medio con ello: <ul style="list-style-type: none"> i) la no aprobación de proyectos por encima de 50.000 US\$. ii) la no aprobación del presupuesto, del plan de promoción y captación del cooperante privado, entre otros. iii) la falta de orientación estratégica del programa. <p>Del análisis de la información obtenida, se evidencia la inactividad de la Comisión en este período; por otra parte, tal como se observa en las actas de la Comisión, la participación del sector privado fue poco significativa en el año 2000 y en el 2001, lo cual generó que la aprobación y toma de decisiones quedara concentrada en el sector público, debilitándose el mecanismo de coparticipación y desviándose de esta forma el propósito del Programa</p> <p>Habida cuenta de esta problemática, el FONVIS en noviembre del 2002, mediante Punto de Cuenta N° 019-2002 adelantó las gestiones ante el Ministerio de Salud y Desarrollo Social, como organismo de adscripción, para solicitar la modificación de la Estructura de Responsabilidad del Programa ante el BID, con base en la Cláusula 4.08 del Contrato de Préstamo que señala:</p> <p><i>”El Prestatario y el Banco acuerdan que el mantenimiento de la estructura de responsabilidad descrita en la introducción del presente Contrato, constituye una condición básica para el éxito del programa. A tal efecto el Prestatario se comprometa a mantener la estructura de responsabilidad del programa, antes descrita y a la actual composición de sus miembros y a coordinar previamente con el Banco cualquier posible modificación o enmienda de dicha estructura, así como su composición actual...”</i></p> <p>La propuesta consistió en:</p> <ul style="list-style-type: none"> Rescatar el rol estratégico de la Comisión: Incluir funciones relacionadas con la
--	--

	<p>direccionalidad estratégica del PAIS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener el espacio para la articulación y coordinación de los tres actores: sector público, sector privado y organizaciones de la sociedad civil en el desarrollo de proyectos sociales. • Potenciar la participación del sector privado bajo un enfoque de responsabilidad social y desarrollo sostenible. • Simplificar el rango de la Comisión: De Presidencial a Comisión del Programa. • Proponer criterios para la designación de sus integrantes de acuerdo al desempeño de las organizaciones de la sociedad civil y la vinculación del sector privado con las líneas prioritarias de la inversión social establecidas por el Gobierno. <p>La propuesta fue aprobada por el Banco Interamericano de Desarrollo, en comunicación CVE/11698/S01-C/2003 el 21 de marzo del 2003, en comunicación enviada al Ministro de Finanzas, en su condición de prestatario representante de la República ante el BID.</p> <p>B.- Inoperatividad del fideicomiso.</p> <p>FONVIS, constituyó el fideicomiso para la colocación de los recursos dirigidos al financiamiento de los proyectos. Esta figura no funcionó, por los lapsos de desembolsos y la inexistencia de agencias bancarias en las localidades más apartadas, aumentando los costos de traslados. Respecto a los cooperantes, no se logró la captación de los mismos para crear un banco, quedando la gestión y ejecución de los recursos a través de las OSC.</p> <p>C.- No implementación del Plan de Captación</p> <p>Este plan se diseñó conjuntamente con el plan de promoción y no se logró su implementación. Los acontecimientos políticos del año 2002, enfriaron las relaciones entre el sector privado y el gobierno. Este riesgo se visualiza en el punto 4.28 de la propuesta del préstamo al reconocer que no hay una relación estrecha entre el gobierno y el sector privado</p> <p>D.- Restricciones del concepto de Cooperante Privado</p> <p>La definición que se estableció en el programa, resultó restrictiva para la incorporación, como cooperantes, de otras organizaciones del sector privado, de interés social o comunitario, que no conforman entidades empresariales, pero cuyo patrimonio está constituido por aportes o donaciones de empresas del sector privado, tales como fundaciones, asociaciones gremiales, etc. De hecho algunas de estas figuras de</p>
--	--

	<p>derecho privado, sin fines de lucro, son los canales utilizados por empresas del sector privado para apoyar iniciativas y proyectos de organizaciones de la sociedad civil.</p> <p>Esta condición impidió una mayor participación del sector privado en el financiamiento de proyectos del PAIS, así como el uso de los canales que las empresas del sector mantienen con estas organizaciones sin fines de lucro, como mecanismo para garantizar el cofinanciamiento de proyectos, a través de acuerdos con las OSC y con el PAIS.</p> <p>Igualmente, la definición del sector empresarial limita el acceso a proyectos localizados en territorios sociales donde no existe un desarrollo empresarial fortalecido o consolidado.</p> <p>Superación de las Limitaciones</p> <p>Estas restricciones fueron superadas a través de soluciones concertadas con el Banco Interamericano de Desarrollo, a continuación se mencionan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se reestructuró al Comisión Presidencial, la propuesta consistió en modificar la Comisión Presidencial a Comisión de Programa, manteniendo el esquema de coparticipación entre el sector público el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil y reivindicando el carácter estratégico de la comisión. • La Comisión del Programa tiene como finalidad potenciar la participación bajo esquemas de coparticipación del sector público, el sector privado y organizaciones de la sociedad civil para el desarrollo de proyectos que se ejecutan en el marco del programa PAIS. • Se amplió el concepto de cooperante privado <p>Se propuso ampliar el concepto de cooperante privado, ratificando la incorporación de las fundaciones empresariales filantrópicas, asociaciones gremiales de derecho privado y empresas del estado que se rigen por derecho privado.</p> <p>a) Se entenderá por fundaciones empresariales filantrópicas:</p> <p>Fundaciones de derecho privado, sin fines de lucro, adscritas o vinculadas a empresas del sector privado, con propósitos de interés social o comunitario, cuyo patrimonio se constituye de las donaciones o aportes</p>
--	---

	<p>recibidos de dichas empresas.</p> <p>b) Se entenderá por Asociaciones Gremiales</p> <p>Organizaciones con personalidad jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, que agrupan a profesionales o empresarios vinculados a un sector o a un área de producción determinada, para la representación de sus intereses ante terceros, tales como: Asociaciones de Productores, Federaciones de Industriales, Asociaciones de Ganaderos, etc.</p> <p>c) Empresas públicas del Estado que se rigen por Derecho Privado</p> <p>Son empresas que están conformadas por capital del estado, que tienen personalidad jurídica propia de derecho privado, y posesión de un patrimonio distinto al fisco nacional. Las operaciones de estas empresas se rigen por derecho privado.</p> <p>Con esta propuesta se favoreció una mayor participación del sector privado para el apoyo de iniciativas de la sociedad civil que financió el PAIS, así como el establecimiento de alternativas de cooperación, mediante acuerdos entre el PAIS y los cooperantes privados, que hicieron factible su apoyo en estados o municipios en los que no existe un sector privado fortalecido.</p> <p>Nace un nuevo mecanismo de coparticipación</p> <p>Estos pasos dieron inicio al desarrollo de un nuevo mecanismo de coparticipación público, privado y de las organizaciones de la sociedad civil diferente al diseñado inicialmente en el Programa.</p> <p>Las modificaciones operativas y conceptuales de la Comisión, la ampliación del cooperante privado fueron insumos al desarrollo de un mecanismo de coparticipación para el desarrollo de proyectos sociales que demostró que la vinculación entre lo privado, lo público y las organizaciones de la sociedad civil es más efectiva a nivel local y que el sector empresarial no tienen conocimiento sobre las ventajas de participar en el desarrollo social y las nuevas oportunidades de trabajar en alianza con la comunidad.</p> <p>Este mecanismo de coparticipación se caracteriza por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación directa y protagónica de las organizaciones de la sociedad civil en la
--	--

	<p>identificación y negociación de recursos financieros con el sector privado para el desarrollo de proyectos sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparente en el manejo de los recursos. Los recursos aportados por el sector privado, el estado y las organizaciones fueron manejado de forma transparente a través de los mecanismos del programa PAIS. Además, se demuestra en que es invertido y cual es el beneficio social de cada bolívar que se invierte. • Instancia pluralista donde convergen diversos sectores de presencia local, rompiendo con las grandes organizaciones monopolizadoras. • El reconocimiento de las organizaciones de la sociedad civil intermediarias y de base por parte del sector privado como ejecutoras de programas y proyectos. • Su funcionamiento se facilita en lo local como espacio donde se articulan las relaciones sociales de forma más natural.
Incremento anual de los recursos provenientes de los cooperantes privados en los proyectos gestionados por las Organizaciones de la Sociedad Civil	<p>Durante los siete (07) años de ejecución no se mantuvo un incremento anual del aporte del cooperante privado. El aporte fue proporcional al número de proyectos financiado por año.</p> <p>Análisis Durante los ocho (08) años de ejecución del Programa PAIS el aporte del cooperante varió. El segundo años de ejecución el aporte del cooperante aumentó de 1,03 % del monto de inversión total de los proyecto a 2,73%. En el año 2000 tiene un repunte del 14,69%. En este año el Programa logro financiar proyectos.</p> <p>Al no ejecutarse el Plan de Captación y el no funcionamiento de la Comisión Presidencial influyó en la disminución del aporte del cooperante en el año 2001. Desde el año 2002 hasta el año 2004 se incrementó del 0,09 hasta el 29,64%.</p>

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

Propósito del Programa

➔ Efectos Intermedios Una vez concluido el programa se logró establecer un mecanismo de coparticipación financiera a nivel local con la captación directa de cooperantes privados por parte de las organizaciones

ejecutoras. Se logró movilizar de sector privado para el financiamiento de proyectos sociales un monto de Bs. 1.734.580.952,00.

➔ Impacto Inicial: Una vez finalizado el programa se evidencia un incremento del 71,7 % de la inversión privada para el financiamiento de proyectos sociales formulados y ejecutados pro organizaciones sociales.

Componente de Apoyo a la Gestión

➔ Efectos Intermedios: Una vez concluido el programa PAIS, se lograron fortalecer el 78% de las organizaciones sociales en el área de ejecución de programas y proyectos sociales, administración, y negociación de recursos, contraloría social y articulación con las organizaciones.

➔ Impacto Inicial: Al finalizar el programa, el porcentaje (%) de las organizaciones participantes en el programa PAIS ha logrado movilizar recursos de diferentes fuentes para ejecutar proyectos en sus comunidades.

Componente de Proyectos y Actividades

➔ Efectos Intermedios: Una vez concluido el programa PAIS, se logró incorporar (número de beneficiario) población en situación de exclusión social a los servicios sociales de educación, salud – nutrición, empleo y familia. A continuación se detallan:

Áreas	Número de proyectos	Número de Beneficiarios	
		Directos	Indirectos
Familia	48	87.321	104.916
Actividades Productivas	78	25.660	161.930
Salud , Nutrición y Saneamiento	12	139.982	174.233
Educación	8	68.023	5.010
Apoyo a la Gestión	56	10.146	8.220

➔ Impacto Inicial: Al finalizar el programa, se han beneficiado:

- 35,47% de proyectos en el área de actividades productivas, ha contribuido la disminución del desempleo en las localidades donde se ha desarrollado proyectos productivos.
- 23,64% de proyectos en el área de familia, ha contribuido a la restitución del derecho a la educación, salud, saneamiento ambiental, acceso a agua potable a la población de niños, niñas y adolescentes, adultos mayores, mujeres jefas de hogar y grupos indígenas.
- 5,91% de proyectos en el área de salud, ha contribuido a disminuir en las zonas de influencia los indicadores asociados a morbilidad y mortalidad infantil, desnutrición de niños, niñas y adolescentes, acceso a agua potable y saneamiento ambiental. Igualmente ha contribuido a desarrollar esquema de participación en gerencia de salud comunitaria.
- 1,97% de proyectos en el área de Educación, destinados a contribuir a la reinserción en el sistema educativo formal.
- El 80% de los beneficiarios de proyectos adquirieron herramientas para la organización, participación y el ejercicio de la contraloría social. Propiciando así una mayor conciencia de la necesidad de involucrarse y tener una participación protagónica en los asuntos de interés de la comunidad, destacando hoy en día una valoración de la inversión de los recursos públicos.

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

Propósito

➔ Futuros efectos: Dado que se creó un nuevo mecanismo de coparticipación exitoso y por demanda de las comunidades en un lapso estimado de dieciocho (18) meses se abrieron nuevas fuentes de financiamiento: tanto del sector público como privado, el desarrollo de proyectos formulados y gestionados por las organizaciones comunitarias.

➔ Impactos futuros: Partiendo de la experiencia del Programa PAIS donde se validó la coparticipación de tres (03) actores: público, privado y de las organizaciones comunitarias, se estima mayor acceso a las fuentes de financiamiento: tanto del sector público como privado, para la canalización de las necesidades sentidas de la población.

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

Condiciones favorables:

➔ Reconocimiento del mecanismo de coparticipación público – privado generado producto de la ejecución del Programa de Apoyo a Iniciativas y Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil (PAIS).

➔ El desarrollo de políticas de articulación con el sector privado para la inclusión en el desarrollo y sostenibilidad de proyectos de inversión social.

➔ Legitimidad de las organizaciones comunitarias para la gestión y administración de los recursos públicos dirigidos a la inversión social.

➔ La consolidación del Ministerio de Participación Popular y Desarrollo Social, ya que en sus competencias establece medidas que contribuirán a fortalecer los productos y logros alcanzados.

➔ La consideración de las formas de organización comunitaria en los espacios de discusión de las políticas, programas y proyectos liderizadas por el ejecutivo nacional.

➔ La búsqueda de nuevas formas para incentivar el desarrollo de la autogestión comunitaria.

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

➔ No, el Programa de Apoyo a Iniciativas y Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil (PAIS), tiene dentro de sus objetivos la inclusión de la población en situación de inequidad social en las redes de atención social. En el diseño del Programa PAIS se contempló la atención a los grupos sociales por etnia, por raza y por género. A continuación se detalla por sub-grupo:

- En cuanto a la localización territorial, se diseñó el Mapa de Exclusión que cuenta con los indicadores sociales que determinan las condiciones de la población por territorio. Este instrumento estableció prioridades de atención. Las categorías 1 y 2 establece los municipios que tienen el 49% de la población se encuentran en situación de pobreza y el 22% de pobreza extrema. Los municipios

prioridad 1 son los se encontraban en un porcentaje de pobreza del 56% y del 28% de pobreza extrema. La mayoría de los municipios en condiciones de pobreza extrema son de origen rural y con población indígena. Sin embargo, al ejecución del Programa se concentró en la región central de Venezuela, específicamente en los Estados Aragua, Distrito Capital, Miranda y Carabobo. De los municipios considerados como prioridad 1 el Programa logró atender ciento tres (103) municipios, lo cual significa el 52% de todos los municipios incluidos en esta categoría. De los municipios prioridad 2, el Programa logró atender sesenta y siete (67) Municipios y en prioridad 3 diecinueve (19) municipios. Debido a que el Mapa de Exclusión se construyó sobre con base al Censo '99 y este no contemplaba la inclusión de catorce (14) municipios que no están incluidos en esta herramienta.

- Con relación al enfoque de género: dentro de las líneas de acción de los proyectos a financiar por el programa se considera la inclusión de la mujer en todo el ciclo del proyecto, es decir, como sujeto y objeto de los mismos. En los proyectos financiados por el PAIS se consideró en enfoque de género, a fin de garantizar la participación igualitaria de ambos sexos. En este sentido, se desarrollaron proyectos donde las mujeres participaron directamente activamente, tanto en el diseño como en la ejecución. Actualmente, son las responsables de la operatividad y comercialización de los productos y servicios generados por los proyectos, entre ellas, se destacan: i) Lombricultura y Reciclaje de Mubay, ii) Impulso al crecimiento económico de las mujeres agricultoras del cacao, iii) Atención Integral de Mujer en situación de violencia intrafamiliar y sexual, iv) Procesamiento y comercialización de dulces criollos: Cinco V y amas de casas

En la mayoría de los proyectos financiados por el Programa PAIS, las mujeres eran las responsables de la ejecución de las actividades técnicas y administrativas. La condición de estas mujeres se encontraban en condición de pobreza, jefes de hogar, madres solteras, dependientes económicamente de su pareja y víctima de violencia doméstica.

Su inclusión en las actividades del proyecto generaron procesos de cambio, por ejemplo: alta estima, pérdida del miedo escénico, desarrollo de capacidades para liderizar procesos de cambio en beneficio de su colectivo.

- Con relación a los grupos indígenas: en el diseño y la ejecución del Programa, se consideró la atención a los grupos indígenas. La orientación para el acceso al financiamiento hizo énfasis en la participación directa de las organizaciones indígenas, es decir, sin intermediarios y respetando sus concepciones y creencias ancestrales. De la cartera de proyectos financiada por el PAIS, se logró financiar veintiocho (28) proyectos en los Estados Amazonas, Bolívar, Delta Amacuro, Apure y Zulia.

En el diseño del Programa PAIS se consideró como prioridad a la población indígena, la cual ocupa los Municipios más pobres de acuerdo al Mapa de Pobreza. Para el financiamiento de proyectos dirigidos a mejorar las condiciones de vida de la población de las comunidades y los pueblos indígenas, se fijaron los siguientes lineamientos para orientar la ejecución de los proyectos. A continuación se mencionan:

Fortalecimiento a la organización para la participación de las comunidades indígenas en la gestión de los programas sociales. La estrategia de ejecución en los proyectos financiados por el PAIS, tiene como común denominador la promoción de la participación de las comunidades en la gestión social, para lo cual es importante la transferencia de conocimientos a nivel técnico y administrativo de todo lo concerniente a la gestión y administración de los proyectos. Esto asegura no solo la participación en los proyectos, sino el empoderamiento de las comunidades con los productos logrados con los mismos.

Generación de espacios para la integración intercultural entre el personal técnico de los organismos públicos y las comunidades indígenas, a fin de transferir, intercambiar y sistematizar los saberes tanto de los organismos como de los pueblos indígenas y de esta manera construir las metodologías para el desarrollo de los proyectos.

Reconocimiento de las prácticas y formas de organización y gestión de las comunidades indígenas en la ejecución de las actividades que el proyecto contempla.

Los proyectos financiados por el PAIS respondiendo a las directrices y políticas del Gobierno Nacional

deben impulsar el desarrollo de las capacidades y organización de las comunidades, además de otorgarse las herramientas necesarias para su autogestión, como vía para el logro a una verdadera ciudadanía y desarrollo autóctono.

La orientación para la ejecución de los proyectos se realizó con el debido respeto a la integridad cultural, social y económica de sus propias prácticas basadas en la reciprocidad, la solidaridad y el intercambio; donde se trata de incrementar sus actividades productivas tradicionales, su participación en la economía nacional y en la propia definición de sus prioridades, en la organización para administrar servicios sociales y locales. Se hizo énfasis que la ejecución de los proyectos esté a cargo de Organizaciones Comunitarias pertenecientes a los pueblos indígenas.

Participación en Programas Interinstitucionales

El abordaje de los problemas de los pueblos indígenas requiere de acciones articuladas, integradas e integradas entre los diferentes organismos del sector social y ámbito intergubernamental. La mayoría de los proyectos financiados con recursos del Programa PAIS formaban parte de Programas Nacionales dirigidos a los pueblos indígenas, entre ellos: Programa MAYÚ, Programa de Atención Integral al Pueblo Warao y el Programa Caño Adentro promocionado por Petróleos de Venezuela (PDVSA).

Asimismo, la organización ejecutora que actúa como responsable ante el FONVIS y la comunidad y coparticipa con el sector privado en el financiamiento del proyecto.

Áreas de Inversión

En el marco del Programa PAIS se desarrollan proyectos dirigidos a atender la población indígena en las áreas de: i) Actividades Productivas: capacitación y organización en los rubros tradicionales indígenas y dotación de equipos básicos para las unidades productivas, ii) Familia: Fortalecimiento de estructuras familiares indígenas, iii) Educación: educación intercultural bilingüe para población indígena, iv) Salud: Atención primaria en salud para población en áreas desprovistas de redes de atención y/o con altas tasas de morbilidad y mortalidad infantil y fortalecimiento de sistemas de salud para grupos indígenas y educación sanitaria y v) fortalecimiento a las organizaciones de los pueblos indígenas dirigidos a fortalecer la organización y participación de los grupos que emergen de las comunidades indígenas para articularse con las instituciones gubernamentales e internacionales y desarrollar proyectos sociales dirigidos a mejorar sus condiciones de vida. Los resultados de los proyectos se manifestaron en organizaciones con capacidad de agenciar recursos, asimismo garantizar la permanencia y sostenibilidad a los proyectos que ejecuten en su zona.

En este sentido, el Programa PAIS, realizó una inversión global de **Mil Seiscientos Treinta y Cuatro Millones Seiscientos Cuarenta y Tres Mil Ochocientos Cuarenta y Dos Bolívares** (Bs. 1.634.643.842). En esta inversión han participado Organizaciones Indígenas (5%) y otros Cooperantes, tales como Petróleos de Venezuela (PDVSA) y CVG Electrificación del Caroní (EDELCA) .

Se ejecutaron veintiocho (28) proyectos en los Estados Amazonas, Bolívar, Delta Amacuro, Apure y el Zulia, de los cuales seis (06) proyectos se financiaron dentro de la línea del Programa MAYU ejecutado por el Ministerio del Ambiente, a través de EDELCA. Este programa, tiene como objetivo promover la integración de las instituciones y el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las comunidades indígenas localizadas en las cuencas altas de los ríos Caroní y Cuyuní.

Organización del trabajo con los grupos indígenas

Para la promoción e identificación de las necesidades y problemas de las comunidades y pueblos indígenas fue de suma importancia el trabajo previo realizado por equipos de trabajo pertenecientes a instituciones tales como CVG- EDELCA, por la Organización Causa Amerindia, Poder Local, Acecic, FINDIS quienes venían realizando un trabajo de organización y motivación comunitaria mediante talleres, charlas, cursos, etc., en los cuales se logró la incorporación de las comunidades indígenas de los siguientes pueblos: Pemón, Waayú, Warao. Pumé y Eñepa,

Se organizaron encuentros en cada comunidad en el cual se presentó la propuesta del PAIS y las

posibilidades de financiamiento para las comunidades indígenas, además de recogerse las impresiones de los integrantes de las mismas. Es importante destacar, el nivel organizativo de las comunidades, las cuales luego de escuchar la propuesta del Programa, organizaron asambleas en las cuales decidieron su participación en los proyectos.

Lecciones Aprendidas

- Dificultad para el diseño, seguimiento y rendición de cuenta de proyectos de acuerdo a las metodologías utilizadas para acceder al financiamiento del programa. Las metodologías y las técnicas para el proceso de formulación de proyectos con la participación de las comunidades indígenas son limitadas, ya que no están acordes con sus tradiciones y métodos de aprendizajes. La experiencia del desarrollo de proyectos en las zonas indígenas indica que los instrumentos de diseño y gestión de proyectos deben estar acordes con sus costumbres las cuales varían de etnia, es decir, que para la instrumentación de programas similares al PAIS se requiere de la elaboración de instrumentos de formulación de proyectos conjuntamente con cada etnia para poder generar programas de formación y organización de la comunidad. Igualmente, sucede con los procesos de rendición de cuenta, para la mayoría de los grupos indígenas.
- Otro elemento es el respeto a las formas de organización de la comunidad. Los pueblos indígenas poseen instrumentos para su organización que no necesariamente esta en sintonía con las modalidades jurídicas establecidas en el marco legal vigente. En este sentido, se debe considerar cada una de sus diversas formas de organización y proponer vías que permitan facilitar el acceso a las fuentes de financiamiento.
- Ante estas dificultades el PAIS conjuntamente con el BID diseñaron estrategias que permitieron superar las dificultades anteriormente descritas. El énfasis se realizó sobre la flexibilización de las condiciones operativas, a fin de adaptarlas a las realidades de las zonas indígenas, el seguimiento permanente y la promoción de la participación directa de las comunidades y pueblos indígenas.
- Seguimiento permanente: El desarrollo de los proyectos sociales con la participación de los pueblos indígenas requirió un seguimiento permanente, ya que la realidad en las zonas geográficas donde habitan no presentan las condiciones técnicas y administrativas para el desarrollo de proyectos de acuerdo a los requisitos establecidos en el diseño del Programa. Por ejemplo: organizaciones registradas legalmente, rendición de cuenta de acuerdo a los procedimientos establecidas en el marco legal vigente, presencia de proveedores e instituciones bancarias.
- Simplificación de las condiciones operativas: Por lo anterior, se fijó una estrategia de acompañamiento permanente para incentivar la participación directa de las comunidades indígenas de acuerdo a lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Asimismo, se flexibilizaron las condiciones técnicas y administrativas del Programa PAIS para las zonas indígenas, lo cual incidió en incrementar el acceso de las organizaciones al programa y de acelerar la ejecución de los proyectos financiados.
- El tiempo de ejecución de los proyectos en la zonas indígenas: La experiencia del PAIS demostró que para las zonas indígenas se requiere ampliar el tiempo de ejecución de los proyectos. En los talleres de lecciones aprendidas con las Organizaciones manifestaron que se considerara un horizonte entre dos (02) y tres (03) años siempre que los proyectos contemplen logros precisos y cuantificables para cada año de ejecución.
- Articulación institucional: para el desarrollo de proyectos en zonas indígenas se requiere crear mecanismos de articulación específicamente en el desarrollo de apoyo técnico permanente y la garantía de la logística. Las zonas indígenas están en zonas muy retiradas donde muchas veces no llega transporte público y los costos de movilización terrestre, aérea y marítimo son muy elevados.
- Promoción de la Participación Directa de los Pueblos Indígenas: La Constitución de la República Bolivariana en el año 1999, estableció en el Capítulo VIII los derechos a los pueblos indígenas a organizarse y participar directamente en el desarrollo de las políticas sociales. Este marco legal permite

que las comunidades indígenas se organicen y fortalezcan sus capacidades para su participación directa en el desarrollo de proyectos sociales. En la ejecución del Programa PAIS se establecieron dos (02) estrategias: la primera: los proyectos ejecutados por organizaciones intermediarias y que no fueran de la zona se les exigió transferir herramientas técnicas y administrativas a las comunidades indígenas para su participación directa en la ejecución de proyectos; la segunda: promoción directa en las comunidades indígenas para su organización, por ejemplo; las Organizaciones Piasan Merunturú y Asociación Civil Escuela Bolivariana de Maurak del Municipio Santa Elena de Uáiren del Estado Bolívar.

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

➔ No se produjo ningún efecto adverso.

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

➔ En el año 2001 el Ejecutivo Nacional, a través del Ministerio de Planificación y Desarrollo y el Gabinete Social formuló las líneas generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001 – 2007. Para la operatividad del plan se constituyeron cinco (05) equilibrios que su interacción en el plano económico, social, político, territorial e internacional hará posible mejorar la calidad de vida de todos y todas las venezolanos y venezolanas. La estrategia de desarrollo sectorial a la cual Programa PAIS contribuye es las establecidas en el Equilibrio Social y en el Equilibrio Político.

El equilibrio social: el objetivo central de este equilibrio es alcanzar la justicia social. Esta justicia se alcanza a través de: i) Garantía de los Derechos Sociales en forma universal y equitativa; ii) Mejorar la distribución del ingreso y la riqueza y iii) Fortalecer la participación social y generar poder popular en los espacios públicos de decisión.

El equilibrio político: centra sus acciones en la construcción de la participación protagónica y corresponsable, mediante la consolidación de la estabilidad política, el desarrollo del nuevo marco jurídico institucional y el establecimiento de la democracia participativa y protagónica.

En respuesta a estos lineamientos, el Programa de Apoyo a Iniciativas y Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil (PAIS) reorientó su ejecución a estos lineamientos y aprovechó sus resultados para colocar el programa como una herramienta de las políticas sociales establecidas en el Plan, en los siguientes aspectos:

- El Programa ha contribuido a incorporar a población en situación de inequidad y exclusión social al disfrute de los derechos sociales en las áreas de salud, educación, empleo, saneamiento ambiental.
- Los resultados del PAIS han contribuido a fortalecer la economía social, específicamente en la formación, organización en unidades socio económicas de la población en situación de exclusión: jóvenes, adultos, adulto mayor, mujeres y población indígena en el desarrollo actividades productivas relacionadas con la zona. Esto ha permitido que las comunidades organizadas puedan acceder con mayor facilidad al sistema microfinanciero para la consolidación de los proyectos financiados por el PAIS.

- Igualmente, han contribuido al desarrollo de instrumentos para la participación protagónica de las comunidades en la ejecución de programas y proyectos sociales, administración y negociación de recursos públicos y privados, y procesos de adquisición de bienes, lo cual le permite desarrollar proyectos dirigidos a responder a las necesidades sociales de su localidad.
- El programa ha contribuido al desarrollo de formas novedosa de participación protagónica para solucionar problemas sociales en su comunidad, ejemplo: El aula comunitaria y las asambleas comunitarias para la toma de decisiones en la comunidad
- Los resultados del PAIS han generado la iniciación de un esquema de co- participación público – privada local para el financiamiento de proyectos dirigidos a la población en situación de inequidad social.

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 íntegra 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

➔ Si hubo cambios significativos. En el año 2000, en Gaceta Oficial N° 5.453 se publica la nueva Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Esta establece un nuevo paradigma de lo social, centrado en la garantía de los derechos y en el rescate de los espacios públicos de decisión. Este nuevo enfoque de lo social, el cual se centra en universalizar los derechos sociales y materializar oportunidades equitativas a mejores condiciones de calidad de vida imprescindibles para alcanzar la autonomía plena como seres humanos y ciudadanos. De este enfoque se desprenden las siguientes estrategias:

- La construcción de una ciudadanía de contenido social, fundamentada en los derechos sociales y en el reconocimiento expreso de los sujetos de estos derechos, de forma universal, sin discriminación por edad, sexo, condición social, étnica o de otra índole.
- La equidad como objetivo central, en el ordenamiento económico y social, para un efectivo ejercicio de derechos basado en la justicia social.
- El rescate de lo público como espacio de corresponsabilidad del Estado y la Sociedad.

En este nuevo contexto, se hizo necesario reorientar la inversión social que se efectúa a través del PAIS, hacia el logro de resultados que permitan una mayor correspondencia con los principios de participación y ejercicio de ciudadanía, así como la aplicación de recursos y capacidades disponibles en la construcción de espacios de concertación democrática y corresponsabilidad. Todo esto, con el imperativo de dar respuestas a necesidades sociales de calidad de vida y la garantía de derechos sociales universales en un marco de equidad.

Para adecuar el Programa a estas nuevas orientaciones, se sistematizó las Lecciones Aprendidas de la ejecución del Programa PAIS desde la perspectiva de las Organizaciones de la Sociedad Civil y de la Unidad Ejecutora (FONVIS), se identificaron las restricciones operativas y metodológicas que influyeron en la ejecución exitosa del programa y su adecuación a las políticas sociales, específicamente en los componentes de Apoyo a la Gestión de las OSC, Proyectos y Actividades.

El resultado de estas reflexiones permitieron diseñar un conjunto de propuestas de modificación en el ámbito operativo metodológico y técnico y la simplificación de los documentos. Esto con la finalidad de ejecutar el programa de forma eficiente y efectiva, en correspondencia con las directrices de la política social y de los objetivos institucionales del FONVIS.

En conclusión, la experiencia obtenida con el desarrollo del Programa de Apoyo a Iniciativas y Gestión de Organizaciones de la Sociedad Civil (PAIS), permitió argumentar la vigencia e importancia de sus objetivos en el marco del nuevo enfoque y directrices de la política social, logrando de esta manera consolidar el programa para su continuidad y proyección.

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?

→ El proyecto no incluyó ex – ante cálculo de tasa de retorno

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

→ No incluyó ex - ante estimaciones de evaluación económica. Es importante destacar que el Programa durante su ejecución no contó con los recursos del aporte local oportunamente aunado al irregular funcionamiento de la Comisión Presidencial, incidieron en la programación anual de las metas retrasando la ejecución y elevando los costos de los proyectos.

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

→ Efectivo: El programa ha tenido resultados efectivo, logró crear un mecanismo de co- participación local para financiar proyectos sociales dirigidos a incluir a las redes de atención social a la población en situación de exclusión social diseñados y ejecutados por organizaciones de la sociedad civil. Este mecanismo se caracteriza por:

- Participación directa de las organizaciones sociales sin fines de lucro en la identificación y negociación de recursos con el sector privado para el desarrollo de proyectos sociales.
- Coloca las comunidades, beneficiarios y sector privado como sujetos sociales, promotores corresponsables de la democracia participativa y protagónica.
- Participación de diferentes tipos de cooperantes privados, locales, asociaciones gremiales, nacionales, lo cual contribuye a movilizar recursos de diferentes actores para el desarrollo de proyectos sociales.
- Confianza en las organizaciones sociales sin fines de lucro para la administración de recursos en el desarrollo de proyectos sociales.

Asimismo, el programa logro efecto satisfactorio que hoy en día son importantes para el desarrollo políticas de equidad, entre ellos se destacan la creación de un mecanismos de participación de las organizaciones sociales en la gestión de los proyectos sociales y el reconocimiento de los derechos a través del acceso a los servicios sociales sin discriminación de clase, género y etnia.























3.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

3.2.1. Medición del desempeño del proyecto

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

1. Análisis de problemas

Baja ← ☐ ☒ ☐ ☐ → Alta ☐ N/A

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

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

Factores Negativos

➔ Diseño de una estrategia de intervención que partía de la toma de decisiones con una comisión de rango presidencial. El funcionamiento irregular de esta comisión aunado a la pérdida de la rectoría estratégica influyeron en la ejecución efectiva y eficiente del Programa.

➔ En el diseño del PAIS, se contempló el componente de Monitoreo y Evaluación cuyo objetivo era monitorear evaluar y promover la institucionalización del mecanismo de gestión propuesto. Este componente no se ejecuto en las fechas establecidas en el Contrato de Préstamo, lo cual no permitió contar con indicadores de base preciso.

Factores Positivos

➔ La inclusión en el diseño de una evaluación intermedia, la cual sirvió como una de las referencias para el diseño de propuestas de modificación técnica, metodológicas y de gestión.

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

➔ La realización de reuniones periódicas y misiones de revisión de cartera y administrativa con el Banco Interamericano de Desarrollo, permitieron identificar las limitaciones del programa y diseñar acciones conjuntas que permitiera mejorar la eficacia y eficiencia de la ejecución.

- ➔ La ejecución de la evaluación intermedia del Programa PAIS arrojó una serie de modificaciones técnicas y operativas que contribuyeron a mejorar la ejecución de forma eficiente y efectiva.
- ➔ La realización de talleres de lecciones aprendidas con la participación Organizaciones de la Sociedad Civil Ejecutoras y los beneficiarios contribuyó a identificar las debilidades y fortalezas del Programa y adoptar propuestas para mejorar la ejecución del PAIS.
- ➔ La ejecución de reuniones de seguimiento con el Ministerio de Planificación y Desarrollo, Ministerio de Salud y Desarrollo Social y Ministerio de Finanzas contribuyeron a identificar y superar las limitaciones que presentaba la ruta multilateral para el acceso y disponibilidad de los recursos tanto de aporte externo como de aporte local.
- ➔ La Flexibilización de los procesos técnicos, operativos y administrativos.

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

- ➔ El diseño del componente de monitoreo debe formar parte de la elaboración del documento de préstamo. El componente debe contar con indicadores de procesos, productos, resultados e impactos.
- ➔ La ejecución del componente de seguimiento y monitoreo debe iniciarse paralelo a la ejecución de los otros componentes que conforma el programa.
- ➔ La implementación del sistema de seguimiento y monitoreo del programa debe estar a cargo del Organismo Ejecutor y no de una institución externa.
- ➔ La evaluación si es conveniente que este a cargo de una organización especializada externa a fin de mantener la objetividad del proceso.
- ➔ La disponibilidad oportuna de los recursos financieros.
- ➔ El intercambio continuo con las organizaciones ejecutoras y beneficiarios de proyectos a través de los talleres de Lecciones Aprendidas.
- ➔ La evaluación cualitativa de los proyectos y su referencia territorial sobre la ejecución de los proyectos.

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

- | | |
|--|---|
| 1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información) | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 2. Recolección de información de línea de base de efectos | Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 3. Recolección de formación de línea de base de productos | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input 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 ←  → Alta  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 ←  → Alta  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

Factores Negativos

➔ No ejecución del Componente de Evaluación y Monitoreo oportunamente

En relación al establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos, efectivamente el Programa no contó con un sistema que permitiera la recolección y sistematización oportuna de información para el análisis de los datos, lo cual se puede atribuir a la ejecución tardía del componente de evaluación y monitoreo del Programa, el cual presentó un desfase por ser aplicado al cuarto año de ejecución y no al año de su inicio como estaba previsto en el diseño. La ejecución oportuna de este componente hubiese generado como producto del mismo la instalación de un sistema de evaluación y seguimiento que generará los respectivos reportes e información relevante para la evaluación, que permitiera introducir las modificaciones de manera oportuna.

Factores Positivos

➔ El establecimiento de un mecanismo ad hoc de seguimiento integrado por el FONVIS, el BID, el Ministerio de Salud y desarrollo Social, ministerio de Planificación y Ministerio de Finanzas

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

➔ La Comisión Presidencial como nivel rector del Programa: en el diseño del programa no se consideró el carácter estratégico de la comisión presidencial, su papel quedó restringido a la aprobación administrativa, dejando a un lado la direccionalidad política del programa, su estructuración integrada por funcionarios de alto nivel, limitó significativamente la operatividad de la misma.

➔ Las restricciones de acceso a organizaciones comunitarias de base: inicialmente se exigía a las organizaciones potencialmente ejecutoras de proyectos, demostrar su constitución legal por un mínimo de dos años, así como otros requisitos de carácter financieros e institucionales, que limitaban el acceso a organizaciones comunitarias de base, las cuales en muchos casos contaban con la experiencia en la ejecución de proyectos, sin poseer dichos documentos legales.

➔ La ejecución no oportuna del componente de evaluación y monitoreo del programa: A inicios de la ejecución de este componente presento importantes retrasos, estrechamente asociados con los problemas de gestión de la Comisión Presidencial. En este sentido, el componente no se ejecuto en las temporalidades establecidas en la descripción del Programa, alcanzando resultados valiosos en su aplicación.

➔ Cambios de autoridades del organismo ejecutor: Los diversos cambios de los lineamientos de gestión del FONVIS incidieron en la ejecución del Programa, estos se evidencian por.

- Falta de apoyo al equipo del Programa para el establecimiento formal de redes sociales y mecanismos de articulación institucional.
- Énfasis al desarrollo de proyectos de infraestructura, dejando a un lado los proyectos de ejecución con las comunidades.
- Falta de voluntad política para apoyar programas con financiamiento multilateral, lo cual se concretó en la renuncia del 1.5 millones de dólares al presupuesto del Programa.

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

- ➔ La experiencia adquirida en cuanto al desarrollo de la capacidad de gestión del PAIS, expresada ésta, en la madurez para la toma de decisiones claves para el desarrollo del programa, tales como: el cambio requerido de la comisión presidencial en una instancia más adecuada a los requerimientos del PAIS.
- ➔ Los avances y logros de manera satisfactoria que a través de los esfuerzos que realizan las OSC han permitido la incorporación del sector privado al modelo de coparticipación, ya que el Programa no asumió la captación de recursos de la cooperación privada.
- ➔ Los beneficiarios, que aun cuando participan poco en la identificación de las ideas, tiene un papel mucho más activo en la fase de ejecución, lo cual permitirá en el mediano plazo involucrarlos con mayor eficiencia en futuros proyectos que realicen en sus comunidades.
- ➔ Gerencia adaptativa, lo cual permitió identificar los problemas y orientar la estructura organizativa y grupos de trabajo a la solución de los problemas teniendo como referencia la realidad social.

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

- ➔ El poco funcionamiento de la comisión presidencial, lo cual incidió en el procesos de direccionalidad estratégica, que hubiesen permitido la corrección de desviaciones y la reorientación del programa.
- ➔ Los diferentes retardos ocurridos en la disponibilidad presupuestaria y financieros de los recursos para el financiamiento del programa, los cuales no permitieron que se pudieran iniciar las actividades planificadas para cada año.
- ➔ El proceso de adaptación por parte de las OSC para acceder al financiamiento de proyectos fue lento, producto de la cultura de transferencia de recursos sin condiciones ni rendición de cuentas. El mecanismo de transferencia mediante un cronograma de desembolsos condicionado a la rendición de cuentas tardó en ser entendido y aplicado correctamente.

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

- ➔ Reestructuración de la comisión presidencial del programa como instancia aprobatoria de los proyectos, creándose la figura de la comisión del programa con un sentido más estratégico para la vinculación de las respuestas promovidas por los distintos actores, como un ente catalizador y orientador de las políticas de Estado.
- ➔ Asistencia técnica y administrativa permanente a las organizaciones ejecutoras para facilitar el acceso al financiamiento y garantizar el éxito del proyecto.
- ➔ La flexibilización de las condiciones operativas y metodológicas, lo cual facilitó el acceso a las organizaciones comunitarias y simplificó los procesos administrativos para la rendición de recursos.

➔ Participación coordinada entre los beneficiarios, las organizaciones de base y las organizaciones comunitarios.

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.

Título: Reestructuración de la Comisión del programa

Conclusión: En proyectos sociales comunitarios no es conveniente crear una dependencia del programa con instancias de alto nivel político para tomar las decisiones inherentes a la ejecución del mismo, ya que de no existir disponibilidad y compromiso de las partes involucradas se corre el riesgo de afectar negativamente la movilidad oportuna del proyecto, así como su direccionalidad estratégica.

Explicación: Durante el diseño del programa PAIS, se creó la figura de la comisión presidencial con carácter permanente y responsable por la promoción, conducción, coordinación y supervisión del mismo. Dichas funciones no fueron ejercidas con eficiencia por indisposición de sus integrantes, lo cual limitó la ejecución de las actividades, afectando por ende la movilidad del proyecto. Es así cuando se decide conjuntamente con el BID a través de una ayuda memoria transformar el carácter de la misma y por ende el reemplazo de sus integrantes.

Título. Flexibilización de los mecanismos operativos y de acceso al programa.

Conclusión. En proyectos que tienen como objetivo la incorporación de las organizaciones sociales en la canalización y gestión de sus necesidades sentidas, se hace necesario la flexibilización de los mecanismos de accesos exigidos por el programa, dicha acción permitió garantizar la participación progresiva de las organizaciones comunitarias de base al financiamiento del programa y ejecutar el programa en forma efectiva.

Explicación: Durante los primeros años de ejecución del programa se evidenció que los mecanismos de acceso exigidos, permitían solo la transferencia del financiamiento a las organizaciones intermedias, es decir, aquellas que contaban con profesionales de alto perfil así como con los equipos requeridos para la ejecución de proyectos a nivel local y nacional. Esta situación además de excluir a las pequeñas organizaciones comunitarias de base a la posibilidad de optar por financiamiento, incidía negativamente en la movilidad de la cartera de proyectos, limitando de esta manera la efectividad del programa. Dicha situación fue discutida con el BID, acordando en una ayuda memoria la flexibilidad de estos mecanismos, obteniéndose efectivos resultados en cuanto a equidad de acceso y movilidad de recursos.

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.

Título: Ejecución de las evaluaciones

Conclusión: la ejecución oportuna de las evaluaciones del proyecto, tal como lo establece el diseño, permitiría dar la direccionalidad estratégica adecuada para solventar las limitaciones que se presenten durante la ejecución del Programa. En la ejecución del PAIS, las evaluaciones del programa se desarrollaron, sin embargo, se considera que si se ejecutan oportunamente las modificaciones se pueden realizar a tiempo, sin necesidad de solicitar prorrogas.

Explicación: Si las partes involucradas en el programa Gerencia PAIS, Dirección Ejecutiva del FONVIS, BID, Ministerios, hubiesen hecho énfasis en la aplicación de las evaluaciones previstas, se hubiese evitado la extemporaneidad de las mismas y por ende la no aplicación oportuna de los cambios requeridos para solventar las limitaciones que se estuvieran presentando en la ejecución. Esta situación afectó la condición “piloto” del proyecto, ya que no se concretaron acciones relevantes y oportunas que permitieran mejorar su aplicación.

Título: Gastos de preinversión

Conclusión: partiendo de que los proyectos sociales comunitarios deben describir coherentemente las acciones establecidas por las organizaciones comunitarias de base para la canalización de las necesidades sentidas de su población, deben considerarse los gastos de preinversión de los proyectos, ya que permitirán determinar y levantar con precisión la información (cuantitativa y cualitativa) relevante de la zona, creando la línea de base, lo cual permitirá medir a futuro los efectos e impactos de los proyectos.

Explicación: Durante la ejecución del programa no se consideraron los gastos de preinversión, limitando la recolección eficiente de datos cualitativos y cuantitativos de la zona en el diseño de los proyectos por parte de las organizaciones ejecutoras, esta situación se debe a que la mayoría de las organizaciones comunitarias no cuentan en su estructura organizativa con especialistas en áreas específicas que puedan aportar información relevante de la problemática que se quiere abordar y su entorno, lo cual conlleva a que esta información sea levantada por ellas mismas pero con muchas debilidades, trayendo como consecuencia la obtención de datos imprecisos de la problemática a abordar.

Título: Garantía de participación de actores involucrados

Conclusión: Durante el diseño del proyecto se debe medir la factibilidad de participación de los actores involucrados y especificar su roles dentro de la gestión del proyecto, lo cual permitirá fluidez en la inversión y evitar riesgos.

Explicación: Durante el diseño del programa se estimó la intervención de tres actores (PAIS, OSC y Cooperante Privado) este último no fue objeto de un estudio de factibilidad para su incorporación efectiva en las actividades del proyecto, partiendo de la falla de la institución en la promoción de procesos para la incorporación del sector privado en las iniciativas de desarrollo comunitario. Esta situación trajo como consecuencia retrasos en la ejecución de los proyectos ya que quedo bajo la responsabilidad absoluta de las organizaciones comunitarias la captación del cooperante, convirtiéndose en una limitante para la fluidez del programa.

Título: Enlaces interinstitucionales

Conclusión: partiendo del abordaje integral de las realidades de cada localidad considerando el aprovechamiento de las líneas de acción del proyecto, no se puede pretender impactar eficientemente ante cualquier problemática sin establecer un mecanismo para la incorporación efectiva de otros actores con competencia en el área abordada, ya que de no consolidarse esos enlaces durante la ejecución de cada uno de los proyectos, se corre el riesgo de limitar la fluidez de las actividades además de garantizar la futura sostenibilidad de los mismos.

Explicación: durante el diseño del proyecto no se consideró el establecimiento obligante de mecanismo de enlaces con actores de las localidades de atención (o a nivel nacional según el caso) con el fin de involucrarlos en las problemáticas así como generar responsabilidades para la sostenibilidad futura de los proyectos. Estos enlaces fueron hechos por las propias OSC ejecutoras, resultando hoy día un débil e inestables esquema de corresponsabilidad.

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

➔ **Satisfactorio:** El proyecto logro los productos programados en el diseño del programa. No se logró el alcance de los productos en el tiempo señalado, ya que, el ineficiente funcionamiento de la Comisión del Programa organismos rector del programa influyó en la toma de decisiones oportunamente. A continuación se explica:

i) Dificultades de la Comisión Presidencial para el cumplimiento de los compromisos.

- c. En el diseño del Programa no se consideró el carácter estratégico de la Comisión Presidencial. Su papel quedó restringido a la aprobación administrativa, dejando a un lado la direccionalidad política del Programa. Su estructuración, integrada por funcionarios de alto nivel, limitó significativamente la operatividad de la Comisión. Por otra parte, los sucesos de 2002, impidieron su reestructuración quedando la toma de decisiones concentrada en los representantes del sector público y en un representante de las Organizaciones de la Sociedad Civil, rompiendo el mecanismo de corresponsabilidad establecido en el Contrato de Préstamo. Actualmente, se adelantan gestiones para la estructuración definitiva de la Comisión, contándose a la fecha con todos los candidatos requeridos para la conformación de la Comisión, tanto del sector privado como de las Organizaciones de la Sociedad Civil.
- d. Al no estar en funcionamiento la Comisión del Programa no se pudo cumplir con los compromisos sustantivos establecidos en el Contrato de Préstamo, a saber: Aprobación de Proyectos mayores a US\$ 50.000, Informes Semestrales, Plan de Promoción y Captación de Recursos, entre otros aspectos, que requieren de la aprobación de la Comisión para su validación ante el BID . Esto ocasionó retardos en la ejecución de los proyectos.

ii) Falta de disponibilidad financiera oportunamente

- e. El retardo en la disponibilidad financiera de la totalidad de los recursos presupuestarios, así como la reducción en el presupuesto solicitado por el FONVIS, fueron aspectos importantes que se presentaron durante todo el período de ejecución del Programa, trayendo como consecuencia la pérdida de credibilidad por parte de las Organizaciones de la Sociedad Civil y generando el retiro de los proyectos presentados, el retiro de los cooperantes privados, el incremento en el costo de los proyectos, así como ajustes posteriores a los proyectos presentados; requiriéndose la estructuración de las carteras de proyectos.
- f. En resumen, los diferentes retardos ocurridos en la disponibilidad presupuestaria y financiera de los recursos para el financiamiento del Programa, durante los años de ejecución, no permitieron que se pudieran iniciar en su momento las actividades planificadas para cada año, lo cual incidió negativamente en la ejecución y el cumplimiento de los acuerdos establecidos en el contrato de préstamo 1045 OC/VE, colocando a la Gerencia del Programa en la posición de reducir las metas programáticas o como alternativa, plantear prórrogas para el cumplimiento con éxito de las cláusulas contractuales.

3.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

3.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

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

Área Institucional / Organizacional	Si	No	N/A	Nivel		
				Nacional	Regional	Local
1. Marco legal y regulatorio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" 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 checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / gestión financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" 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 checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" 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.

➔ Fortalecimiento de las Organizaciones Sociales para la ejecución de proyectos sociales y la participación en espacios público de decisión.

Con el programa PAIS, se fortalecieron a las Organizaciones Sociales para que ejecutaran proyectos sociales y administraran recursos provenientes del sector privado y del sector público. Este objetivo se logró, ya que se fortalecieron las capacidades de las organizaciones y actualmente se encuentran desarrollando proyectos con otros organismos que otorgan financiamiento para el desarrollo de proyectos sociales.

➔ Desarrollo de un mecanismo con procesos técnicos, operativos, metodológicos y financieros para la ejecución de proyectos sociales con la participación directa de las organizaciones comunitarias.

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

➔ Sistematización y validación de las metodologías para la gestión de proyectos, con la participación de las organizaciones comunitarias.

➔ Conformación de equipos técnicos y administrativos capacitados para apoyar a las organizaciones ejecutoras en la gestión de proyectos sociales y en la participación en los espacios públicos de decisión.

➔ Posicionamiento del FONVIS como organismo del Estado que transfiere metodologías técnicas y administrativas a las comunidades para la elaboración y ejecución de proyectos sociales que les permitan ser gestores de su propio desarrollo, como: metodologías de formulación de proyectos comunitarios, Contraloría Social, gestión y administración de recursos públicos, rendición de cuentas con organismos multilaterales, manejo de cotizaciones y presupuesto, elaboración de procesos de licitaciones.

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

➔ El proyecto ha fortalecido la capacidad institucional de las organizaciones participantes en la formulación, ejecución y seguimiento de proyectos sociales, así como también los procesos de rendición de cuenta transparentes de los recursos desembolsados. La experiencia del PAIS, afianza la idea de la vigencia del mecanismo de co-participación entre la comunidad, el Estado y el sector privado, en el contexto de una nueva orientación de la política social que enfatiza la garantía de derechos sociales, aportando elementos de transformación que disminuyan las brechas sociales. El papel de las organizaciones comunitarias y del sector privado cobra mayor relevancia en este contexto, en el cual están llamadas a participar para la atención y rescate de lo público, entendido como espacio de corresponsabilidad entre el Estado y la Sociedad Civil, en sus distintas expresiones.

➔ Igualmente ha fortalecido la capacidad del FONVIS para ejecutar proyectos con organizaciones de la sociedad civil, se generaron metodologías y procedimientos que permitieron la transferencia de conocimientos de forma horizontal.

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

➔ El proyecto debe continuar siendo un mecanismo para la transferencia de metodología y recursos dirigido al financiamiento de proyectos sociales comunitarios. Para ello debería mantener en operación los siguientes elementos críticos (sostenibilidad de los productos)

- Una unidad de asesoría técnica dentro del ente ejecutor para el apoyo a las organizaciones comunitarias en la elaboración de los proyectos.

- Implementación de mecanismos administrativos y contables sencillos y prácticos, que permitan la ejecución y rendición de las transferencias financieras dirigidas a los proyectos comunitarios.
- La aplicación de las metodologías utilizadas ya que las mismas fueron validadas por los actores involucrados.
- El mantenimiento de personal altamente sensibilizado y capacitado para el trabajo comunitario.

El programa de Apoyo a las Iniciativas y Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil (PAIS), parte del objetivo de crear un mecanismo piloto de cooparticipación público – privado para financiar proyectos y actividades formulados y ejecutados por las organizaciones de la sociedad civil, cuyos beneficiarios serán los grupos en situación de pobreza de las redes de atención social.

En la metodología utilizada para el diseño de los proyectos a ser financiados, se exigía una estrategia que garantizara la sostenibilidad de los proyectos una vez finalizado el aporte del programa, dicha estrategia además de ser colocada por escrito, debía estar acompañada por recaudos que comprobaran la factibilidad de las fuentes de financiamientos indicada, tales como cartas de compromisos con instituciones públicas y privadas, convenios firmados etc.

Durante el desarrollo del programa, se noto una diferencia marcada de la estrategia de sostenibilidad creada por las organizaciones ejecutoras de proyectos, en donde factores como la localidad, la línea de acción, la población objetivo y el problema a abordar, particularizaron la visión de la organización para mantener los productos, efectos e impactos futuros, una vez celebrado el finiquito del convenio con el FONVIS.

En este sentido la sostenibilidad por línea de acción se centro en:

Salud:

1. Programa agresivo de búsqueda de donaciones:
 - Aportes de empresas privadas internacionales: Fundación Hans y Mary Weiss
 - Aportes particulares: son las donaciones que se reciben de personas particulares “Alianzas Estratégicas”.
2. Eventos para recolección de fondos: se realizan cada 6 meses, tiempo en función de los acuerdos a los que se pueda llegar con artistas, los eventos para recolección de fondos. Dividendo Voluntario.
3. Aportes de empresas privadas, Bancos.
4. Enlaces con las empresas privadas para la incorporación de personas con discapacidad al mundo laboral.
5. Apoyar a las Organizaciones Productivas en el enlace con los organismos del sector financiero para la obtención de créditos y recursos que permitan sostener el financiamiento de las unidades creadas

Familia:

- 1.- Firma de convenio con las Alcaldías, firma de convenio con la Gobernación o firma de convenio con INAGER.
- 2.-Aportes de la empresa privada.
- 3.- Creación de cooperativas integradas por la población de atención objeto de la inversión.
- 4.- Preparación de beneficiarios para que una vez recuperados sean multiplicadores de la experiencia y se integren en el proceso de captación, prestando el mismo servicio que ellos recibieron.
- 5.-Acciones de sensibilización y cabildeo para la inclusión de partidas adecuadas en los respectivos presupuestos para apoyar acciones en prevención de la violencia contra la mujer y la familia, en razón de las dimensiones socioeconómicas y de salud pública que tiene este flagelo social, traducibles en costos de asistencia hospitalaria que comprometen los recursos fiscales de salud, por atención de lesiones e incluso muerte.
6. Generación de compromiso ciudadano: mediante el uso de los medios de comunicación social en general y la sensibilización a las organizaciones sociales para promover los servicios y productos generados con el proyecto.

Actividades Productivas:

- 1.- Entrada permanente de recursos económicos generada al perfeccionamiento en técnicas de producción y procesamiento del rubro trabajado, con el fin de incrementar la demanda del producto en los mercados nacionales.
- 2.- Creación de un comité gestor interdisciplinario e interinstitucional en el que participen productores y

cooperativas de pequeños productores artesanales de la zona. Representantes de OG's, ONG'S, e institutos de investigación que tengan como escenario de trabajo de la localidad de atención, de manera que las infraestructuras creadas tengan el fin de generar capacitación permanente y sirva para eventos científicos nacionales o internacionales, talleres de capacitación, actividades productivas y ecoturísticas, la creación e estrategias de comercialización y promoción de los productos locales, que generen ingresos económicos y culturales en la región. De igual forma, al apoyo y orientación en la conservación y manejo sustentable de los recursos naturales de la zona.

3.- Acceso a sellos verdes o de denominación de origen en el caso de los productos nativos, que revaloriza el precio y amortigua las diferencias en el mercado libre.

4.- Consolidación y fortalecimiento de la organización sociales, con especial interés en la incorporación de la mujer al trabajo productivo, permitirá enfrentar y resolver problemas, entre los cuales se encuentra la salida y mercadeo de productos elaborados en la región.

5.- El fortalecimiento de actividades económicas en la zona, entre las cuales podemos citar: la elaboración de productos artesanales, gastronomía local, el ecoturismo, el rescate de tubérculos nativos, y técnicas agrícolas tradicionales.

6.- Fortalecimiento de la Red de pequeños productores artesanales de y la creación de una Red de trabajo interinstitucional que garantizó la formación y capacitación de la población local mediante diferentes actividades de investigación participativa.

7.- Utilización de energías alternativas, tales como la energía solar e hidráulica, permite la independencia de algunos combustibles como la leña o el gas, lo cual asegura la sostenibilidad energética y por ende de la comunidad.









































8.- Se conformaron de un grupo ecologista encargado de la conservación de la localidad, las cuales se realizaron con una periodicidad anual.

En materia de los proyectos indígenas, la estrategia de sostenibilidad se baso en:

- ✓ Supervisión continua de las actividades, el acompañamiento permanente y la administración compartida y responsable, así como las relaciones con mercados de economía formal, fueron elementos fundamentales para garantizar la sostenibilidad financiera
- ✓ Asistencia técnica y formación especializada a los productores y procesadores en las áreas de administración, mercadeo y comercialización, operación y mantenimiento de los equipos.
- ✓ Vinculación institucional tanto de organismos públicos como privados, a través del aporte de recursos técnicos y financieros que serán destinados a la propuesta a desarrollar, concretamente los Ministerios de Agricultura y Tierras, Ambiente y de Salud y Desarrollo Social que brindaron apoyo permanente para el desempeño de las actividades, así como el apoyo de la Corporación Venezolana de Guayana, la Oficina Técnica del Vicariato Apostólico de Puerto Ayacucho, La Alcaldía del Municipio Autana, Universidad Nacional Abierta, entre otros.
- ✓ El uso del estiércol como insumo en la producción de biogás (Biodigestor) permitirá el ahorro de madera para leña en la preparación del cazabe y sus subproductos.

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	←					→	Alta		N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja	←					→	Alta		N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Baja	←					→	Alta		N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja	←					→	Alta		N/A
6. Personal idóneo	Baja	←					→	Alta		N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Baja	←					→	Alta		N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Baja	←					→	Alta		N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja	←					→	Alta		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

Institucionales / Organizacionales / Culturales

→ Falta de coordinación con otras entidades del Gobierno a nivel nacional

El no establecimiento de redes o enlaces interinstitucionales con otros organismos que apoyen las iniciativas emprendidas por las comunidades, puede afectar la sostenibilidad de los efectos inmediatos generados por el Programa, ya que muchos de los procesos participativos o proyectos financiados por esta operación para ser consolidados necesitan el apoyo de las diferentes instituciones involucradas en el desarrollo social para asegurar la continuidad de los servicios instalados y de las organizaciones creadas y fortalecidas.

Este planteamiento se hace partiendo de la experiencia de que los procesos sociales no pueden generarse desde cero sino sumando y contribuyendo a mejorar los procesos sociales ya empezados. Esto tanto por la necesidad de trabajar conforme a las capacidades adquiridas por las Organizaciones involucradas, como por la necesidad de sumar actores que permitan dar mayor integralidad a las acciones emprendidas.

→ Falta de coordinación con los diferentes niveles de gobierno (nacional, regional y local)

Durante la ejecución del Programa, las organizaciones ejecutoras conjuntamente con el FONVIS promocionaron la creación de mecanismos de articulación (redes, espacios de concertación, intercambio de experiencia, etc) con las autoridades locales y estatales para la operatividad de los proyectos, una vez culminado el financiamiento del PAIS. Estas relaciones se establecieron de manera informal entre los actores antes señalados y hasta la fecha se han obtenido favorables resultados, por ejemplo: Alcaldía del Municipio Rangel del Estado Mérida, Alcaldía del Municipio Torres y Jiménez del Estado Lara, Alcaldía del Municipio Rómulo Gallegos del Estado Apure, Alcaldía del Municipio Maracaibo del Estado Zulia y Alcaldía del Municipio Ospino del Estado Portuguesa.

Se recomienda en la evaluación ex - post del programa, el estudio de la incorporación del gobierno local en la operatividad de los proyectos financiados por el PAIS.

→ Disponibilidad de recursos financieros

A través del Ministerio de Participación Popular y Desarrollo Social, el cual tiene dentro de sus competencias el apoyo a las organizaciones para el desarrollo de proyectos sociales, se propicia la oportunidad para solicitar dentro de su presupuesto correspondiente al año 2006, los recursos para la ejecución de una segunda operación del Programa a las Iniciativas y Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil (PAIS).

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

➔ **Fortalecimiento de la participación de las organizaciones participantes**

- Las herramientas técnicas y metodológicas adquiridas por las organizaciones participantes aunado a la experiencia en la captación de recursos del sector privado permitirán que los productos obtenidos por el proyecto sean sostenible.
- En la evaluación intermedia del Programa, se concluyó que desde el punto de vista de los beneficiarios evaluados el programa fue eficiente en el proceso de involucrar a las comunidades en la ejecución y funcionamiento de los proyectos, al igual que en los efectos de satisfacción generados, ya que manifestaron que los resultados del proyecto logró mejorar sus condiciones de vida. Esto es una fortaleza del programa, ya que los beneficiarios tienen sentido de pertenencia sobre las actividades generadas por los proyectos, estos tendrán sostenibilidad y por lo tanto continuidad en el tiempo.
- En los talleres de lecciones aprendidas del Programa, los beneficiarios del proyecto consideraron al PAIS como un apoyo esencial a la comunidad para la organización y la participación en la gestión de políticas públicas. El programa proporcionó oportunidades de capacitación en áreas específicas de desarrollo de los proyectos al tiempo de significar la experiencia única de aprender haciendo.
- Adicionalmente, los beneficiarios manifestaron que los conocimientos adquiridos y la experiencia fueron útiles para desarrollar estrategias de sostenibilidad a los proyectos ejecutados y a nuevos proyectos a gestionar en sus localidades.

➔ **Apoyo del gobierno nacional para el reconocimiento del mecanismo de coparticipación creado**

- La creación de un Ministerio de Participación Popular y Desarrollo Social
- El fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil para la gestión y ejecución de proyectos sociales, lo cual facilitaría la ejecución de una segunda operación.
- La demanda de un proyecto con estas características por parte de las organizaciones comunitarias, validado como un mecanismo efectivo para la incorporación efectiva de tres actores (comunidad , estado y sector privado) en la solución de problemas adolecidos por población excluida de las redes de atención.
- La correspondencia del programa con la política de Estado que adelanta el Gobierno Nacional.

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

Título: Captación de Recursos

Conclusión: En proyectos localizados en zonas con alto nivel de exclusión, requiere la orientación de recursos alternativos para la organización de la comunidad y para el desarrollo de actividades de inclusión social.

Explicación: Durante la ejecución del programa, no se logró desarrollar la estrategia de captación de recursos por parte de la Comisión Presidencial, sin embargo, se desarrolló una estrategia de captación de recursos del sector privado a nivel local liderizada por las organizaciones participantes en el programa.

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

Título: Establecimiento de enlaces interinstitucionales

Conclusión: durante todas las fases de ejecución de un proyecto social con alta nivel de participación comunitaria localizadas en zonas de exclusión, se hace necesario el estableciendo y consolidación de redes involucrando diferentes actores, dicha estrategia es claves para garantizar la suma de aliadas afines, que permitan garantizar la sostenibilidad de las inversiones.

Explicación: En proyectos dependientes de transferencias financieras con una duración determinada se hace necesario la captación oportuna de actores, que convencidos de los efectos que generará la inversión, se integren al respaldo de las actividades iniciadas, incidiendo positivamente en su consolidación y futura sostenibilidad. Dicha integración debe propiciarse desde el ente ejecutor considerando las condiciones de las organizaciones participantes en cuanto a su ubicación, población de atención y estructura de instancias y organismos en la localidad.

Título: Difusión de la información concerniente a los proyectos.

Conclusión: Es fundamental el establecimiento de una campaña promocional de información y divulgación de los resultados de las actividades desarrolladas en los proyectos en sus distintas fases, orientada por el organismo ejecutor a través de los medios de información públicos, privados y alternativos (nacionales y locales), con el fin de hacer del conocimiento público los efectos (a corto plazo) e impactos (a largo plazo) que se vayan logrando de la ejecución del préstamo. Dicha campaña comunicacional debe formar parte del diseño del proyecto, y se debe garantizar su cumplimiento por las partes involucradas en la ejecución.

Explicación: En proyectos con alto nivel de participación comunitaria y que se ejecutan en correspondencia con las políticas de estado que adelanta el ejecutivo nacional se debe dar gran relevancia informativa, dicha acción permitirá garantizar una mayor participación de los actores involucrados así como un mayor dominio público de los objetivos que persigue el endeudamiento multilateral de la nación.

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.

➔ **Marco político, legal y regulatorio**

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece en los Artículos 62 y 184, la participación protagónica de los ciudadanos en los asuntos públicos y en la formación, ejecución y control de la gestión pública. Asimismo, la responsabilidad del Estado de crear mecanismos para lograr las condiciones para su práctica.

Con base a este mandato y al objetivo estratégico de la construcción de Estado Democrático y Participativo, se crea el Ministerio de Participación Popular y Desarrollo Social el cual tiene entre sus competencias “la regulación, formulación y seguimiento de políticas, la planificación estratégica y realización de las actividades del Ejecutivo Nacional en materia de promoción, Ejecución y Control y articulación de las actividades tendientes a la progresiva cogestión de responsabilidades sociales desde el Estado hacia las comunidades o grupos organizados, así como a la generación de los espacios de la participación protagónica en los asuntos públicos” (GACETA OFICIAL N° 38.262).

Lo anterior, muestra el escenario político e institucional para la incorporación de las comunidades, de manera protagónica y activa, a través de sus organizaciones de base, en la solución de sus problemas y necesidades sociales, mediante el acceso directo a fondos públicos, responsabilizándolos de su administración.

➔ Desarrollo de una estrategia de fortalecimiento de articulación de las Organizaciones Sociales con los Organismos Gubernamentales y No gubernamentales por parte del FONVIS, con el fin de ejecutar acciones conjuntas que permitan según las particularidades de los proyectos financiados, se garanticen los productos alcanzados.

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

➔ Algunos factores que incidieron en la sostenibilidad del proyecto se lograron superar, sin embargo se dado el marco legal regulatorio actual y aunado a una estrategia de articulación entre las organizaciones, el sector privado y público garantizaran la sostenibilidad de los logros del programa-

3.4. DESEMPEÑO DEL BANCO

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

1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Prestatario y el Organismo Ejecutor Baja ← ☐ ☐ ☐ ☐ → Alta ☒ N/A

2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que el Organismo Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco Baja ← ☐ ☐ ☒ ☐ → Alta ☒ N/A

3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto Baja ← ☐ ☐ ☒ ☐ → Alta ☒ N/A

4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco para mejorar la gestión y la administración del proyecto Baja ← ☐ ☐ ☒ ☐ → Alta ☒ N/A

5. Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto Baja ← ☐ ☐ ☐ ☒ → Alta ☒ N/A

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

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

➔ La estructura organizativa del Programa con una Gerencia a la cual respondía un asistente de desarrollo y tres coordinaciones a saber: de Promoción y Formulación, de Evaluación y Seguimiento y de Administración y Finanzas, establecida en los documentos de negociación, no se modificó desde el punto de vista formal, sin embargo, se realizaron cambios de facto generados por los cambios ocurridos en la estructura interna del Organismo Ejecutor, desde el nivel directivo hasta la gerencia del Programa. Se eliminó el asistente de desarrollo para incorporar un Comité Técnico, conformado por los Oficiales de Proyecto y la Gerencia del Programa, en el cual se discutía la situación de cada proyecto a financiar por el Programa y de la cartera de ejecución generándose un espacio de toma de decisiones para solucionar los casos que requerían intervención inmediata para asegurar la ejecución efectiva de los proyectos. También, se estableció una relación de coordinación entre la Gerencia del Programa y la Coordinación de Administración Finanzas que depende directamente de la Gerencia de Finanzas y Gestión de Convenio del FONVIS, lo cual, permitió mejorar y agilizar los procesos administrativos y financieros del Programa.

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?

➔ El Banco logró mantener mecanismos de coordinación y supervisión a la implementación del proyecto, permitiendo flexibilidad en las decisiones con respecto a los cambios realizados en la estructura, organización y procesos de la Unidad coordinadora/Ejecutora del proyecto.

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

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

Explique su calificación

➔ El acompañamiento permanente del Banco permitió superar limitaciones en la ejecución física y financiera del programa. Su desempeño tuvo un impacto positivo en los resultados 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: No aplica

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

No aplica

3.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

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

- El desarrollo de una cultura de proyectos, mediante el acompañamiento permanente a las organizaciones de la sociedad civil y comunidades en la formulación y evaluación de proyectos sociales. Lo anterior, aunado al surgimiento de nuevas fuentes de financiamiento nacional e internacional para el desarrollo de proyectos sociales, así como el uso de los proyectos como instrumentos de negociación de recursos, generan oportunidades e incentivan a las organizaciones y comunidades a diversificar las fuentes de financiamiento de sus iniciativas. Esto se manifestó en el incremento de proyectos de las organizaciones de la sociedad civil y en la diversificación de sus fuentes de financiamiento, haciendo uso de recursos distintos a los provenientes del Programa PAIS, así como en la generación de mecanismos de asociación de las organizaciones de la sociedad civil con organismos del sector público y del sector privado para la el desarrollo de proyectos de inversión social.
- La contribución del programa en el fortalecimiento de los procesos de procura y rendición de cuentas de organizaciones de la sociedad civil. Hoy en día las organizaciones ejecutoras cuentan con mayores conocimientos y habilidades para administrar y rendir recursos públicos, seleccionar y comprar bienes y servicios siguiendo procesos de comparación de precios, licitación pública y selectiva contemplada en las leyes nacionales y en las condiciones establecidas en el Contrato de Préstamo del PAIS.
- Lo anterior, permitió agilizar el proceso de rendiciones de las Organizaciones Ejecutoras, trayendo como consecuencia el incremento de rendiciones al BID por parte del PAIS.
- El PAIS ha contribuido en el fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil, en todo el ámbito nacional, estimulando la actualización de la documentación legal o su registro a través de figuras jurídicas que les permiten acceder a diversas fuentes de financiamiento.
- El esquema operativo del programa, ha aportado elementos significativos en la articulación del sector público con el sector privado. El proceso de transferencia condicionada, la coparticipación de las OSC con al menos 5% del financiamiento de los proyectos, ha generado un mayor sentido de corresponsabilidad y compromiso en la ejecución de los mismos, lo cual es un aporte significativo al proceso de transferencia de servicios a las comunidades.

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

Años	Cronograma de Desembolosos			
	BID	Prestatario	otros	Total
1999	869.063,29	470.096,64	-	1.339.159,93
2000	1.106.502,36	450.989,55	15.286,37	1.572.778,28
2001	1.781.988,63	1.398.721,15	-	3.180.709,78
2002	1.346.310,96	986.325,34	1.355.738,23	3.688.374,53
2003	694.135,81	544.421,33	86.349,01	1.324.906,15
2004	2.611.400,02	830.405,81	562.602,21	4.004.408,04
2005	2.054.889,04	11.651,48	435.562,00	2.502.102,52
total	10.464.290,11	4.692.611,30	2.455.537,82	17.612.439,23

VENEZUELA: Programa de Apoyo a Sociedad Civil (VE0059; 1045/OC-VE)**CRG de PCR****Comentarios y respuestas a comentarios****11 de enero de 2006**

Nombre y División	Comentario	Respuesta
Janine Perfit, SDS/SGC	I have read the Project Completion Report of the above-referenced program and find it to be clear, well-written, and very informative. The narration, analysis, and lesson learned will certainly be useful for the design and implementation a possible second step of the operation. In addition, the report will prove valuable for other project teams and countries that may wish to engage in similar projects and activities. From the point of view of how the Bank incorporates civil society organizations into its activities, the PAIS program serves as a model for mainstreaming participation.	Estimada Janine, muchas gracias por tus comentarios.
Nybia Laguarda, RE1/SC1	Dado que una de las dificultades que sufrió la ejecución de la operación fue el establecimiento como nivel rector del Programa a una Comisión Presidencial con las funciones de coordinación y supervisión del Programa, quizás una de las recomendaciones que podrían surgir para una futura operación es que para las operaciones en que organizaciones de la sociedad civil manejarán recursos públicos para la ejecución de proyectos, se necesitaría apoyar la creación de una entidad con funciones similares a las de las Superintendencia de Bancos en la supervisión del uso de recursos, que además provea asistencia técnica para fortalecimiento institucional, estándares de transparencia y rendición de cuentas, con medición de rendimiento y un "rating" de organizaciones de la sociedad civil como incentivo para que tiendan a lograr mejoras en su rendimiento, lo que a su vez pueda traducirse a un más rápido y/o mayor acceso a recursos.	Estimada Nybia. Muchas gracias por sus comentarios. Me parece interesante para una segunda operación contar con un método que permita establecer un "rating" de las Organizaciones de la Sociedad Civil más allá de la tipología existente (pequeñas, medianas y grandes) que nos permita identificar con indicadores su capacidad institucional. En el país desde noviembre de 2005 existe el Ministerio de Participación Popular y Desarrollo Social, el cual tiene entre sus objetivos apoyar el fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil con énfasis en las organizaciones comunitarias o también denominadas de base a fin de resolver los problemas de forma autogestionaria y participativa. Por esta razón la entidad que usted propone está creada en el país en lo que se refiere al ámbito público. Adicionalmente, las Organizaciones de la Sociedad Civil han creado en Venezuela el denominado "Foro Propio," que es una instancia

Nombre y División	Comentario	Respuesta
		<p>independiente del sector público y del sector privado, en donde ellas debaten y acuerdan temas que le son de su interés y establecen sus líneas de acción.</p> <p>En el caso particular del Programa la supervisión de los recursos, la asistencia técnica para el fortalecimiento institucional, el seguimiento de los estándares de transparencia y rendición de cuenta fue ejecutado por el Organismo ejecutor (FONVIS) a través de la Unidad Coordinadora del Programa.</p> <p>En todo caso, creo que una de las lecciones aprendidas para el caso venezolano actual, es que las alianzas fueron de abajo hacia arriba y no de arriba hacia abajo, ya que éstas se establecieron en el ámbito local con el objetivo de financiar proyectos y actividades relacionados con los problemas que se identificaron como prioritarios en las comunidades. La falta de funcionamiento de la Comisión Presidencial fue multicausal y entre una de sus causas, se puede destacar los conflictos sociopolíticos entre los sectores en ella representado, pero también uno pudo identificar que la participación y la representatividad de esta es un proceso de negociación y no es suficiente la creación de esta instancia por decreto. Se requiere realizar un trabajo minucioso para el establecimiento de alianzas. La instrumentación de un mecanismo de co-participación requiere de establecer sentido de corresponsabilidad, requiere por tanto la inversión en valores relacionado con ese sentido. Y por tanto es un proceso que requiere tiempo e inversión.</p>

Acta
Taller de Terminación del Programa de Apoyo a la Sociedad Civil
(1045/OC-VE)

Lugar: Fondo de Inversión Social de Venezuela (FONVIS)

Fecha: 05 de diciembre de 2005

Participantes: Cecilia Guerra, Ibiskay González y Sergio Yepez por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, Francys Rodríguez y Yorel Liendo por el FONVIS, Carmen Macone por el Ministerio de Salud, Martha Arbelaez y Xiomara Alemán por el BID.

Objetivo del Taller:

Intercambiar ideas sobre la ejecución del Programa, los resultados alcanzados y las lecciones aprendidas que se generan del desarrollo de la operación.

Conclusiones:

Se expusieron las visiones que sobre la ejecución del Programa tenía tanto el organismo ejecutor como los especialistas del Banco a cargo de la operación, observándose que ambas visiones coincidían en los logros, resultados y lecciones aprendidas.

Adicionalmente, se sugirió que los resultados y lecciones aprendidas se presenten ante las autoridades del Ministerio de Participación Popular y Desarrollo Social a fin de difundir los mismos.

En señal de conformidad, se firma la presente acta a la 1:30 p.m. del 05 de diciembre del 2005



Cecilia Guerra



Yorel Liendo



Martha Arbelaez



Francys Rodríguez



Carmen Macone



Xiomara Alemán

Programa de Apoyo a Sociedad Civil

(VE0059 / 1045/OC-VE)

Acta del Comité de Revisión Gerencial (CRG)

Informe de Terminación de Proyecto (PCR)

11 de enero de 2006

I. INVITADOS

- 1.1 Alicia S. Ritchie (RE3/MGR); Christian Gómez Fabling (RE3/DEP); Guillermo Calvo (RES/MGR); Camille Gaskin-Reyes (DEV/MGR); Julio Cesar Angel-Mejia (SDS/SGC); Jorge Sapoznikow (RE2/SC2); Orlando Reos (RE1/SC1); Laura Profeta (LEG); Vladimir Radovic (RE3/OD5); Román Mayorga (COF/REP); Francisco Baquero (COF/CVE); Elio Londero (RE3); Rafael Hernández (RE3); Javier León (RE3); Fidel Jaramillo (RE3); Gabriel Castillo (RE3/OD5); Alberto Melo (RE3/OD5); Michael McLeod (RE3/SC3); Xiomara Margarita Aleman (COF/CVE); Rafael Cortes (COF/CVE); Jorge Lamas (RE3/SO3); Rudi Cressa (COF/CVE); Miguel Coronado (LEG); Carmen Albertos (RE1/SO1); Marie Clotilde Charlot (DEV/PM); Maria Claudia Perazza (RE1/EN1).

II. PARTICIPANTES

- 2.1 Laura Profeta (LEG); Gabriel Castillo (RE3/OD5); Kevin McTigue (LEG); Jorge Lamas (RE3/SO3); Mariko Russell (RE2/SC2); Jacques Roumani (DEV/PMP); Javier León (RE3); Michael McLeod (RE3/SC3); Xavier Comas (SC3/CHF), quien presidió el comité; y Adriana Abreu-Combs (RE3/SC3), quien actuó como secretaria. Por la Representación del Banco en Venezuela participaron vía videoconferencia: Román Mayorga (COF/REP); Francisco Baquero (COF/CVE); Xiomara Margarita Aleman (COF/CVE) y Martha Arbelaez (COF/CVE).
- 2.2 Se recibieron comentarios escritos de SDS/SGC y RE1/SC1. Los comentarios fueron respondidos con antelación al CRG por la especialista en la Representación. Se adjunta la matriz de comentarios como anexo al Acta.

III. TEMAS TRATADOS DURANTE EL CRG

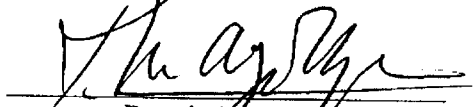
- 3.1 El CRG felicitó al equipo que preparó el PCR, señalando que es un documento muy bien hecho y completo. Sin embargo, con el objeto de perfeccionar el documento se recomendó incorporar en el mismo los siguientes cambios.
- A. **Recomendaciones a ser incluidas en el PCR**
- 3.2 Ampliar el análisis sobre el cumplimiento de los objetivos específicos que fueron establecidos originalmente en el documento de préstamo. Asimismo, analizar cual ha sido el grado de participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil

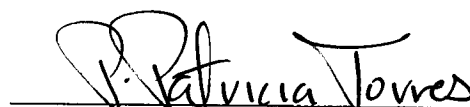
(OSC) como ejecutoras y/o beneficiarias, considerando elementos de tamaño, ubicación geográfica y área temática de atención.

- 3.3 Explicar en el documento de forma mas explicita que el objetivo general y principal del programa de crear un mecanismo de co-participación no se logró como estaba originalmente previsto. Sin embargo, destacar que el programa ha logrado un impacto significativo en cuanto a ayudar a fortalecer OSC a establecer mecanismos de co-participación a nivel local en operaciones concretas y que estos objetivos logrados, por si mismos, pueden justificar la inversión y también la efectividad del programa.
- 3.4 Dado que este es un proyecto piloto, fortalecer el contenido de las lecciones aprendidas en las diferentes secciones en donde estas aparecen en el documento. Destacar las lecciones aprendidas con relación al mecanismo de ejecución del programa, la sostenibilidad a futuro, los aprendizajes de los dos talleres realizados durante su ejecución, así como otras lecciones aprendidas que puedan orientar una segunda etapa, si hubiese, así como acciones similares en otros países.
- 3.5 En la sección 2.2.1.4 "Lecciones aprendidas para el diseño", incluir una reflexión sobre dos preguntas claves en el contexto actual venezolano: i) en que medida las OSC pueden llenar una necesidad que el gobierno no está llenando y que por lo tanto puede ser cubierta con el apoyo de este tipo de programa; y ii) en que medida hace sentido seguir buscando crear un mecanismo de co-participación a nivel nacional o seguir apoyando mecanismos de co-participación a nivel local.
- 3.6 Explicar de manera más explicita en el documento el tema de la cancelación de recursos y, teniendo esto en cuenta, explicar como se justificaría una segunda etapa para este programa.
- 3.7 Incluir una discusión sobre el valor agregado del programa, especialmente en lo que se refiere a la efectividad de involucrar OSC en la formulación y ejecución de proyectos a favor de los grupos excluidos.
- 3.8 Resaltar más en el documento uno de los grandes logros del programa: el empoderamiento de la sociedad civil.

IV. CONCLUSIONES

- 4.1 Los miembros del CRG solicitaron que se haga una revisión del PCR y se incorporen los cambios necesarios a fin de reflejar los comentarios anteriormente descritos. Finalmente, recomendaron que una vez éstos hayan sido incorporados, se apruebe el Informe de Terminación de Proyecto.


Román Mayorga
Representante, COF/CVE


Xavier Comas
Jefe de División, RE3/SC3



Adriana Abreu-Combs
Secretaria CRG