



BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Banco

Nombre del Proyecto: Programa de Preinversión para la Paz

Número de Proyecto: GU0128

Préstamo(s): 1106/OC-GU

Tabla de Contenido

Página

1. Información General

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

2. Memorando del Banco

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

5. Anexos

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

Nota:

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

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

La sección 4 corresponderá a las Minutas del CRG

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

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

Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo

Contribuir a promover la realización de actividades de preinversión en áreas de acción prioritarias, en el marco de los Acuerdos de Paz.

1.2. Datos básicos del proyecto

Nombre del proyecto: Programa de Preinversión para la Paz

Número del proyecto: GU0128

Número de Préstamo / CT: 1106/OC-GU

Nombre del Organismo Ejecutor: Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia SEGEPLAN, a través de El Sistema Nacional de Financiamiento de la Preinversión SINAFIP

Monto de Préstamo / CT Original: US \$8,000,000.00

Monto de Préstamo / CT Actual: US \$8,000,000.00

Monto Cancelado del Préstamo / CT: US \$745.67

Costo total del proyecto (BID) (Original): US \$10,000,000.00

Costo total del proyecto (BID) (Actual): US \$10,000,000.00

Autor del Memorando del Banco: Mario Barrios

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

Fecha de Evaluación de Medio Término: n/a

Fecha del Taller de Terminación de Proyecto: 24 de agosto del 2005

2.0. PRESENTACION DEL PROYECTO

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

➔ Con posterioridad a la firma de la paz en Guatemala el 29 de diciembre de 1996 durante el Grupo Consultivo presidido por el Banco, el Gobierno de Guatemala presentó a la comunidad internacional un inventario de proyectos con un costo estimado en aproximadamente US \$2,620 millones, de los cuales se requería de US \$1,842 millones de ayuda externa. La comunidad internacional respondió con ofrecimientos de ayuda que totalizaron un monto superior a los US \$1,900 millones.

La magnitud de las inversiones generaron un cuello de botella en cuanto al financiamiento de estudios de prefactibilidad y de factibilidad, que permitieran su consideración por los donantes y fuentes de financiamiento. En ese momento la insuficiencia del sector público para identificar, analizar y evaluar las necesidades de inversión pública, así como para administrar y llevar a cabo los programas y proyectos, representó uno de los mayores obstáculos para aumentar el volumen y la calidad de las inversiones.

El Banco dio respuesta a la solicitud del Gobierno de Guatemala de un apoyo en la preparación de estudios de prefactibilidad y factibilidad, con la preparación de esta operación, cuyos principales componentes se enfocaron en la elaboración de estudios de preinversión y el fortalecimiento del Sistema Nacional de la Preinversión SINAFIP como ejecutor del programa.

El SINAFIP es el responsable de la coordinación de actividades para la elaboración de perfiles, términos de referencia y el seguimiento de los estudios de preinversión, y para la ejecución del programa contó con el apoyo de las Direcciones Técnica de Proyectos y la Dirección de Coordinación Regional de la Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia SEGEPLAN.

El préstamo fue aprobado por el Directorio Ejecutivo del Banco el 10 de junio de 1998, fue firmado el 11 de diciembre de 1998 y las condiciones previas fueron cumplidas de forma eficiente permitiendo que la elegibilidad para desembolsos se diera el 15 de febrero de 1999, sin embargo la ejecución del programa requirió de seis años y medio, esto se debió a que durante los dos primeros años de vida del programa el avance del mismo fue casi nulo, las razones para el reducido avance en la ejecución del programa se debieron principalmente a dos factores: 1. la capacidad institucional del Sinafip la cual se estima no fue evaluada correctamente durante la preparación de la operación y que no permitió que los responsables de la operación cumplieran con ejecutar la operación en los plazos previstos, como se explica más adelante en el documento a partir del tercer año esta situación fue corregida y esto permitió el avance de la operación; 2. el segundo factor que influyó negativamente en el avance del programa fue el cambio de administración de gobierno al inicio del segundo año de vida del programa, situación que no se consideró en la preparación de la operación, lo que provocó que la nueva administración de Segeplan tuviera primero que conocer el programa, entenderlo y aceptarlo como parte de su plan de trabajo, antes de darle el apoyo necesario para la ejecución.

En el diseño de la operación se previó la elaboración de 107 perfiles y 27 estudios de preinversión, y los productos logrados con la ejecución del programa dieron como resultado la elaboración de 711 estudios de preinversión, esta diferencia se debe al hecho que durante la ejecución del programa y luego del cambio en la administración de gobierno el enfoque de los estudios de preinversión fue en apoyo a los gobiernos municipales, esta situación no prevista en el diseño de la operación impactó positivamente en la ejecución de la misma ya que permitió responder a una necesidad real de estudios y debido al tamaño de los mismos su costo fue menor, permitiendo la elaboración de un número mayor de ellos y como un beneficio no previsto se apoyaron los planes de trabajo de los gobiernos locales que solicitaron el apoyo del Sinafip.

2.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

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

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

COMPONENTE 1 – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
Elaboración de Estudios: Elaborados estudios de preinversión por un costo total de US\$7.57 millones, 107 perfiles y 27 estudios de preinversión.	Durante la vida del programa se elaboraron 711 estudios de preinversión con sus respectivos perfiles.
Factores responsables de la diferencia (si es aplicable): ➔ La elaboración de un número mayor de perfiles y estudios de preinversión respecto a lo considerado en el diseño de la operación se debe, principalmente a que la mayoría de los estudios realizados fueron enfocados para satisfacer necesidades del área rural del país, por lo que el costo de los estudios no fue el originalmente estimado sino mucho menor, permitiendo así la elaboración del número mayor de estudios.	

COMPONENTE 2 – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
Fortalecimiento Institucional del SINAFIP: 1. Realizados 6 talleres de capacitación durante los tres primeros años (2 talleres por año). 2. Otorgadas 8 becas para la realización de pasantías (2 en el primer año, 3 en el segundo año y 3 en el tercer año). 3. Adquirido equipo de oficina y de cómputo (hardware y software), dentro de los primeros 120 días de ejecución del Programa.	1. Se realizaron 7 talleres de capacitación, 1 en el primer año, 1 en el cuarto año y 5 en el sexto año. Se realizaron 2 talleres con expertos internacionales en el quinto año. Montaje físico del SINAFIP y capacitación del personal de la SEGEPLAN, y de otras unidades de entidades centralizadas y descentralizadas con responsabilidad en preinversión, ejecutado y realizada, según fue requerido durante la ejecución del Programa. 2. No se otorgó ninguna beca para la realización de pasantías debido a que el presupuesto para las pasantías fue consumido durante los dos primeros años de ejecución en los salarios del personal de la unidad. 3. Se adquirió para el fortalecimiento del Sinafip, equipo de computo, mobiliario, equipo de apoyo técnico y un vehículo todo terreno.
Factores responsables de la diferencia (si es aplicable): ➔ En el caso de las becas para realizar pasantías no se otorgó ninguna, ya que nunca existió interés del ejecutor en realizar las mismas y no presentó solicitud ante el Banco para su realización.	

COMPONENTE 3 – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
Consultorías y Servicios de Apoyo: 1. Contratados 4 consultores para apoyo especializado al SINAFIP (2 en el primer año, 1 en el segundo año y 1 en el tercer año).	Se contrataron los cuatro consultores de apoyo al Sinafip: <ul style="list-style-type: none"> - Asistente Financiero - Consultor en Preinversión - Asistente de Subdirección Técnica - Asesor Jurídico
Factores responsables de la diferencia (si es aplicable): ➔ n/a	

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

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

- 1 Elaboración de 711 estudios de preinversión y sus respectivos perfiles.
- 2 Fortalecimiento institucional del Sinafip-Segeplan mediante la impartición de talleres de capacitación y adquisición de equipo.
- 3 Apoyo a la ejecución del programa a través de la contratación de cuatro profesionales especializados.

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

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

OBJETIVO DE DESARROLLO Indicadores de Efecto (Propósito)	
PLANEADO	LOGRADO
Elaborados estudios de preinversión por un costo total de US\$7.57 millones, 107 perfiles y 27 estudios de preinversión.	Durante la vida del programa se elaboraron 711 estudios de preinversión con sus respectivos perfiles. Los 711 estudios elaborados fueron presentados a distintas entidades del estado para ser llevados a su fase de construcción ó implementación de la siguiente forma: INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL INFOM:

	<p>Estudios entregados: 29 Estudios llevados a fase de construcción: 9 Tipo de proyecto: agua potable rural y factibilidad de proyecto. Número de beneficiarios de la construcción: 32,745 Monto aproximado de las inversiones: Q.54,528,910.00 equivalentes a US \$.7,081,676.00 Financiamiento proveniente de fondos propios de la institución.</p> <p>MINISTERIO DE EDUCACIÓN: Estudios entregados: 3 Estudios llevados a fase de construcción: 0 Tipo de proyecto: edificios escolares Número de beneficiarios de la construcción: 0 Monto aproximado de las inversiones: 0</p> <p>MINISTERIO DE COMUNICACIONES, INFRAESTRUCTURA Y VIVIENDA MCIV: Estudios entregados: 23 Estudios llevados a fase de construcción: 4 Tipo de proyecto: caminos rurales. Número de beneficiarios de la construcción: 245,838 Monto aproximado de las inversiones: Q.157,630,902.00 equivalentes a US \$.20,471,545.00 Financiamiento proveniente de fondos nacionales que maneja el ministerio.</p> <p>MUNICIPALIDADES: Estudios entregados: 656 Estudios llevados a fase de construcción: 387 Tipo de proyecto: agua potable municipal, sistemas de drenaje sanitario municipal, sistemas de drenaje pluvial municipal, plantas de tratamiento de aguas residuales, agua potable rural y saneamiento, caminos rurales, edificios escolares, sistemas de riego y proyectos productivos. Número de beneficiarios de la construcción: 1,001,458 Monto aproximado de las inversiones: Q.1,657,642,267.00 equivalentes a US \$215,278,216.00 Financiamiento proveniente del aporte constitucional del 12% del presupuesto de la nación, fondos de los consejos de desarrollo, fondos de financiamiento del FIS y fondos provenientes de cooperación internacional.</p>
Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):	<p>➔ La elaboración de un número mayor de perfiles y estudios de preinversión respecto a lo considerado en el diseño de la operación se debe, principalmente a que la mayoría de los estudios realizados fueron enfocados para satisfacer necesidades del área rural del país en apoyo a los gobiernos locales, por lo que el costo de los estudios no fue el originalmente estimado sino mucho menor, permitiendo así la elaboración del número mayor de estudios.</p>

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

➔ El principal efecto de haber logrado financiar la elaboración de un mayor número de estudios de preinversión que los considerados originalmente en el diseño de la operación, fue que pudo ponerse a disposición de distintas fuentes de financiamiento un mayor número de proyectos para su construcción.

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

➔ El resultado de los proyectos producidos puede verse en las inversiones resultantes de la construcción de los mismos y el número de beneficiarios de los proyectos construidos:

INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL INFOM:

Estudios llevados a fase de construcción: 9

Tipo de proyecto: agua potable rural y factibilidad de proyecto.

Número de beneficiarios de la construcción: 32,745

Monto aproximado de las inversiones: Q.54,528,910.00 equivalentes a US \$.7,081,676.00

MINISTERIO DE COMUNICACIONES, INFRAESTRUCTURA Y VIVIENDA MCIV:

Estudios llevados a fase de construcción: 4

Tipo de proyecto: caminos rurales.

Número de beneficiarios de la construcción: 245,838

Monto aproximado de las inversiones: Q.157,630,902.00 equivalentes a US \$.20,471,545.00

MUNICIPALIDADES:

Estudios llevados a fase de construcción: 387

Tipo de proyecto: agua potable municipal, sistemas de drenaje sanitario municipal, sistemas de drenaje pluvial municipal, plantas de tratamiento de aguas residuales, agua potable rural y saneamiento, caminos rurales, edificios escolares, sistemas de riego y proyectos productivos.

Número de beneficiarios de la construcción: 1,001,458

Monto aproximado de las inversiones: Q.1,657,642,267.00 equivalentes a US \$215,278,216.00

Aunque la ejecución del proyecto ya terminó, aún existen un total de 311 proyectos financiados que no han sido llevado a proceso de construcción, por lo que estos proyectos están en disposición de ser financiados en un futuro. El Sinafip está por iniciar un proceso de relanzamiento de estos proyectos principalmente con la municipalidades, a quienes informará de la existencia y disposición de los proyectos y realizará la publicación de la existencia de los mismos en su página Web, para difundir así de mejor forma su existencia y disposición.

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

➔ Existió durante la vida del proyecto el interés y la necesidad de distintas entidades del gobierno de contar con estudios de preinversión para distintos tipos de obras, esta fue una situación favorable para el programa ya que recibió una demanda mayor a la que se consideró en el diseño de la operación. La realización de los siete talleres de capacitación más los dos con los que se contó con participación de expertos internacionales, permitieron la capacitación del personal del Sinafip, la Segeplan, Ministerios de línea y municipalidades, a través de la firma de convenios de participación, en Evaluación y Formulación de Proyectos desde el punto de vista Sectorial, en temas de agua potable y saneamiento, salud, educación, transporte y agricultura (proyectos productivos).

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

qué se deben?

→ n/a

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

→ n/a

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

→ La estrategia del Banco para Guatemala de noviembre de 1996, bajo la que se preparó la operación de este préstamo, incluía entre otros los dos siguientes aspectos: ampliación y mejoramiento de los servicios sociales y la modernización del estado. La ejecución del programa permitió cumplir con el primero de estos aspectos mediante la elaboración de los estudios de preinversión financiados con el componente 1 que en su mayoría fueron elaborados para satisfacer necesidades de proyectos en el área rural de Guatemala; y, contribuyó al segundo de los aspectos a través del fortalecimiento institucional brindado al Sinafip-Segeplan.

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

→ El incremento en el número de proyectos de factibilidad que se logró, se debió a que la demanda para la elaboración de los mismos fue para proyectos pequeños, básicamente de infraestructura comunitaria a nivel rural en su gran mayoría, y no a proyectos grandes.

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

→ n/a

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

→ n/a

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

[] Muy Efectivo

[x] Efectivo

[] Poco Efectivo

[] Inefectivo

(Explique su calificación)

➔ A pesar de haber superado las metas originales en cuanto a la preparación de proyectos, la ejecución del programa requirió de una extensión al plazo original de desembolsos de 30 meses, una prórroga general de 18 meses y dos prórrogas especiales por recursos comprometidos de 6 meses cada una, ya que durante los dos primeros años de ejecución el avance del proyecto fue casi nulo debido a la capacidad del personal asignado en el Sinafip.

2.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

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

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

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

➔ La definición de las responsabilidades para recolección de información, el plan para la implementación del proyecto y el plan de adquisiciones afectaron de manera positiva en el desempeño del proyecto, sin embargo la falta de un sistema de medición de los resultados del proyecto se debe señalar como el aspecto que incidió más negativamente en la medición de desempeño.

2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas). Describa en forma concreta

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

➔ No existió línea de base para el proyecto, por lo que no hay forma de evaluar este aspecto.

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

➔ Para un proyecto de financiamiento para la elaboración de estudios, la única forma de medirlo es en base al número de proyectos elaborados y el tiempo requerido para su elaboración, esto debido principalmente al número de proyectos logrados y a que no existe en el diseño de la operación un sistema de medición de impactos. Los proyectos que fueron llevados a fase de construcción, el tipo de los mismos, su número de beneficiarios y el costo aproximado de la construcción pueden revisarse en el reporte de lo LOGRADO de los indicadores del Objetivo del Desarrollo y en el numeral 2.1.2.3.

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

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

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

➔ 1, 4 y 5

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

➔ n/a

2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas). Con base en su

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

→ n/a

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

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

2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

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

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

→ Al inicio del programa se señala la capacidad del ejecutor, ya que durante los dos primeros años de ejecución el programa no avanzó debido a la capacidad del personal asignado al Sinafip, esta situación fue corregida a partir del tercer año de ejecución y fue lo que permitió el avance de la operación, el Banco no se manifestó sobre el poco avance del proyecto en esta etapa de su ejecución.

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

→ Aquí se señala a partir del tercer año la capacidad del ejecutor, ya que con la asignación del nuevo personal responsable del programa fue, como ya se dijo, que avanzó la ejecución de la operación.

Otro factor que contribuyó positivamente en la obtención de los productos fue la capacidad en procesos de adquisiciones adquirida por el personal de Sinafip, quienes lograron el compromiso de la totalidad de los recursos de la operación mediante procesos apegados a la política de adquisiciones del Banco.

Así mismo, se puede señalar el compromiso del ejecutor como un factor positivo, ya que a partir del tercer año las autoridades de Segeplan apoyaron las acciones del programa, impulsando su avance.

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

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

→ n/a

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

→ n/a

2.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

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

→ Durante la ejecución de la operación se solicitó por parte del ejecutor el cambio en el procedimiento para la adjudicación de contratos de consultoría, de contratación en base a calidad (establecido en el contrato de préstamo) a contratación en base a calidad y menor precio. Este cambio permitió agilizar la adjudicación de las licitaciones, lo que señala como una lección aprendida la necesidad que las nuevas operaciones del Banco consideren la utilización de las nuevas políticas de adquisiciones, lo que permite a los ejecutores mayores oportunidades para la contratación de servicios.

El Banco preparó la carta modificatoria en el año 2001 y la presentó al gobierno de Guatemala para su firma, está nunca fue firmada por el exministro de finanzas.

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

→ La utilización de las nuevas políticas de adquisiciones del Banco en todas las nuevas operaciones a ser financiadas y establecer un sistema de monitoreo detallado para la operación.

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

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

☐ Muy Satisfactorio (MS)

☒ Satisfactorio (S)

☐ Insatisfactorio (I)

☐ Muy Insatisfactorio (MI)

(Explique su calificación)

→ La clasificación de satisfactorio se basa en el número de proyectos de preinversión que el programa logró financiar (productos), debido a que por la naturaleza de la operación no pueden medirse efectos posteriores, el haber logrado superar la meta establecida en el contrato de préstamo de los estudios a realizar justifica la clasificación.

2.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

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

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

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

➔ La capacidad de adquisiciones del Sinafip se fortaleció fuertemente, no tanto en base al fortalecimiento institucional considerado en el diseño de la operación, como por la experiencia adquirida por el personal del Sinafip debido a la implementación de los procesos de contratación de los servicios de consultoría para desarrollar los proyectos de preinversión.

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

➔ Como ya se mencionó la experiencia adquirida en procesos de licitación de servicios de consultoría es uno de los aportes principales al fortalecimiento institucional, además puede mencionarse que el equipamiento considerado dentro del diseño de la operación para el Sinafip e implementado durante la ejecución del programa, es otro de los aportes importantes de la operación.

2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

☐ Muy Relevante (MR)

☒ Relevante (R)

☐ Poco Relevante (PR)

☐ Irrelevante (I)

(Explique su calificación)

➔ La clasificación se basa en lo expresado en 2.3.1.2 y 2.3.1.3

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

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

➔ n/a, por ser financiamiento de proyectos de preinversión.

2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad. En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del Banco) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto y definidos en 2.3.2.1.

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

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

➔ n/a

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

➔ n/a

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

→ n/a

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

→ n/a

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

→ n/a

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

☐ Muy Probable (MP)

☒ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

(Explique su calificación)

→ La Segeplan está buscando la posibilidad de modificar al Sinafip para convertirlo en el rector de la preinversión dentro del país, actuando en coordinación con la planificación sectorial que la misma Segeplan realiza.

2.4. DESEMPEÑO DEL EJECUTOR

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

- | | |
|---|--|
| 1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del proyecto | Baja ← <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 2. Organización de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.) | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 4. Monitoreo y evaluación de resultados (línea de base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte de información, etc.) | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |

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

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

➔ Se explicó con anterioridad en 2.3.1.2 y 2.3.1.3 lo referente a procesos de adquisiciones y contrataciones.

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

➔ El requerimiento de la existencia dentro del organismo ejecutor de personal gerencial con perfil alto, que le permita la identificación del contexto de la operación. Para el caso de esta operación la falta de este perfil gerencial se evidencia en el hecho que el programa fue concebido, según descripción de la propuesta de préstamo, para el cumplimiento de compromisos del gobierno de Guatemala que debieron darse antes del año 2000, esto nunca fue evaluado por la Segeplan ni por el Sinafip, ya que con el avance nulo del programa durante sus primeros dos años, se perdió la oportunidad de atender los compromisos durante el momento histórico para el que la operación fue concebida.

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

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

(Explique su calificación)

➔

2.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

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

Terminación de Proyecto):

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

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:



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

→ n/a

2.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

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

→ Para el caso de esta operación el hecho de no haber identificado el compromiso de atención de demandas antes del año 2000, mencionado en el párrafo 2.4.3, ameritaba por parte del gobierno de Guatemala la evaluación del avance de la operación a esa fecha, ya que como se mencionó se perdió la oportunidad histórica de atender los compromisos durante el momento para el que la operación fue concebida.

Vale la pena resaltar el hecho que como parte del fortalecimiento institucional del Sinafip, se logró que quedara elaborado y en uso un software para la preparación de estudios de preinversión, este está siendo utilizado por Sinafip en el desarrollo de sus actividades y lo ha puesto a disposición de las municipalidades que lo soliciten.

Anexos 1A y 1B
Financiamiento del Proyecto

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

Categoría de Inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1.	7.570	2.000	0	9.570	7.515	3.146	0	10.661	(1)	57	0	56
2.	170	0	0	170	101	10	0	111	(41)	0	0	(41)
3.	180	0	0	180	319	34	0	353	77	0	0	77
4.	80	0	0	80	65	0	0	65	(19)	0	0	(19)
TOTAL	8.000	2.000	0	10.000	8.000	3.190	0	11.190				

FUENTE : LMS1 al 16 de agosto 2005, Contrato, Información del Ejecutor y Estados Financieros Auditados.

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

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	(8)- (4)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1998	0	273	0	273	0	38	0	38	(235)
1999	3.594	719	0	4.313	564	696	0	1.260	(3.053)
2000	1.468	336	0	1.804	829	286	0	1.115	(689)
2001	1.469	336	0	1.805	1.422	254	0	1.676	(129)
2002	1.469	336	0	1.805	400	516	0	916	(889)
2003	0	0	0	0	1.545	244	0	1.789	1.789
2004	0	0	0	0	3.022	373	0	3.395	3.395
2005	0	0	0	0	218	783	0	1.001	1.001
TOTAL	8.000	2.000	0	10.000	8.000	3.190	0	11.190	1.190

FUENTE: LMS 1, Informe Inicial y Estados Financieros del Ejecutor,

Anexo 1- C
Información Financiera y Estados Financieros Auditados
 (Para ser completado por el Especialista Financiero)

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

El organismo ejecutor cumplió aceptablemente con la administración de los recursos financieros del programa. Inicialmente tuvo una serie de debilidades en el aspecto financiero como bien lo señalaron en el reporte de 1999 los auditores externos, mencionando que el SINAFIP no contaba con un sistema establecido de registro contable. Durante la ejecución del programa las debilidades financieras se concentraron en diferencias de los registros del programa frente a los registros del fideicomiso de Bancafe. Varias debilidades de registro contable financiero se encontraron a lo largo del programa. Sin embargo, en los últimos estados financieros al 31 de diciembre del 2004 el informe de los auditores no reportó deficiencias importantes de control interno, mencionando además que SINAFIP había implementado las acciones necesarias para cumplir con las recomendaciones del año anterior. Los auditores mencionaron en dicho reporte que no observaron condiciones reportables de conformidad con las NIAS. Esta situación muestra el avance en términos de implementación y mejoras que dio el organismo ejecutor a la parte financiera del programa.

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

Como se mencionó anteriormente, los sistemas contables al inicio de la ejecución constituyeron una de las debilidades del programa que permitiera garantizar el adecuado control, uso y aplicación de los recursos. Los problemas de diferencias con el fideicomiso de Bancafe en el estado de inversiones y la falta de conciliación entre estos, como lo expresa los auditores externos en el año 2000, mostraba un deficiente sistema de control contable. Los reportes de estados financieros auditados aportaron varias observaciones a lo largo de la ejecución, con incumplimiento de cláusulas contractuales, control y custodia de activos entre otros. Sin embargo es importante igualmente mencionar que a partir del 2002 se empieza a notar un cambio favorable, ya que ese año los auditores no observaron ningún asunto relacionado con el control interno y su operación durante el período auditado, que considerarán fuera una debilidad material. Para el 2004 los estados financieros no reportaron deficiencias importantes de control interno, lo que muestra el avance que tuvo en la implementación de las recomendaciones de años anteriores y el esfuerzo por mantener controles que brinden confiabilidad en la información reportada.

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



INFORMES DE PROGRESO:

Los informes de semestrales de progreso fueron presentados oportunamente por el ejecutor.

INFORME DE FONDO ROTATORIO:

En algunos períodos fiscales, no se presentó oportunamente la información o se encontraba incompleta, sin embargo en la mayoría de períodos el Banco dio por cumplido el convenio contractual relativo a la presentación del informe en mención. Es importante señalar que el Programa liquidó el fondo rotatorio dejándolo sin valores pendientes por justificar.

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

Los EFAS del Programa fueron presentados fuera del período de tiempo previsto en un inicio (2000 y 2001). Diversas firmas de auditoría analizaron y dictaminaron sobre la información financiera contable entre ellas, Pricewaterhouse Coopers, Illescas e Illescas S.C., Deloitte & Touche , Arévalo Pérez & Iralda. En términos generales y considerando que desde el 2002 se registra la presentación oportuna de los EFAS, también podemos mencionar que estos presentaron algunas deficiencias menores que han sido solventadas en informes complementarios por los Auditores externos.

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

Es importante que previo al inicio de las operaciones de un Programa, se verifique la idoneidad y capacidad de gestión financiera con que cuenta la Unidad financiera responsable del manejo de los recursos. Esto evitara retrasos y deficiencias en la información que repercute en la presentación adecuada y a tiempo de los requerimientos del Banco pero más importante en la calidad de la información que brinde para la toma de decisiones a nivel gerencial. Adicionalmente se debe promover la continuidad de las firmas de auditores externos, ya que redundan en beneficios al ejecutor al conocer a fondo el movimiento, operación y debilidades que poseen y que posteriormente podrán orientarlos a implementar las mejoras del caso y no únicamente limitarse a levantar observaciones de carácter contable y financiero.



INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

PROGRAMA DE PREINVERSIÓN PARA LA PAZ

Memorando del Organismo Ejecutor

SINAFIP

Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Guatemala, 24 de junio de 2005

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

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

Instrucciones para completar el Memorando

Al completar este Memorando tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

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

☐ Muy Efectivo

☒ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

1. Análisis de problemas

Baja ← ☐ ☐ ☒ ☐ → Alta ☐ N/A

Datos básicos del proyecto
Nombre del proyecto: Programa de Preinversión para la Paz
Número del proyecto: GU0128
Número de Préstamo/ CT: 1106/OC-GU.
Nombre del Organismo Ejecutor: SINAFIP.
Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: Lic. Vivian Lemus de Videz.
Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: Directora Ejecutiva y Técnica.

3. MEMORANDO DEL EJECUTOR

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

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

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

COMPONENTE 1 – Indicadores de producto	
ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN	
PLANEADO	LOGRADO
<p>(ingrese aquí los indicadores de producto del ISDP - PPMR)</p> <p>Elaborados estudios de preinversión por un costo total de US\$7.57 millones de fondos BID y US\$2.0 millones de fondos de gobierno, 107 perfiles y 27 estudios de preinversión.</p>	<p>(usando los mismos indicadores, ingrese aquí lo logrado en este componente)</p> <p>Se elaboraron estudios de preinversión por un costo total de US\$7.5149 millones y US\$2.0 millones de fondos de gobierno, 711 estudios de preinversión en sus fases de perfil, prefactibilidad y factibilidad.</p>
Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):	
<p>La diferencia financiera se debió al traslado de fondos al componente 2 y 3 para el pago de consultorías de apoyo a la gestión de SINAFIP y para la adquisición de un vehículo para la realización de visitas de campo para la elaboración de los estudios.</p>	

COMPONENTE 2 – Indicadores de producto FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	
PLANEADO	LOGRADO
<p>(ingrese aquí los indicadores de producto del ISDP / PPMR)</p> <p>Fortalecimiento Institucional por un costo total de US\$0.17 millones.</p> <p>Realizados 6 talleres de capacitación durante los tres primeros años (2 talleres por año)</p> <p>Otorgadas 8 becas para la realización de pasantías (2 en el primer año, 3 en el segundo y 3 en el tercer año).</p> <p>Adquirido equipo de oficina y de cómputo (hardware y software), dentro de los primeros 120 días de ejecución del Programa.</p>	<p>(usando los mismos indicadores, ingrese aquí lo logrado en este componente)</p> <p>Se invirtió en Fortalecimiento Institucional monto total de US\$0.1 millones.</p> <p>Se realizaron 7 talleres de capacitación, 1 en el primer año, 1 en el cuarto año y 5 en el sexto año.</p> <p>Se realizaron 2 talleres con expertos internacionales en el quinto año.</p> <p>Montaje físico del SINAFIP y capacitación del personal de la SEGEPLAN, y de otras unidades de entidades centralizadas y descentralizadas con responsabilidad en preinversión, ejecutado y realizada, según fue requerido durante la ejecución del Programa.</p> <p>Se adquirió equipo de oficina y cómputo dentro de los primeros 120 días de ejecución y en el cuarto año.</p> <p>En el tercer año se adquirió un vehículo para realizar las visitas de campo para elaborar términos de referencia.</p>
<p>Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):</p> <p>➔ La diferencia en ejecución financiera se debió al traslado de fondos del componente 2 al 3 para el pago de consultorías de apoyo a la gestión de SINAFIP, debido a que ya se había cumplido con lo programado en ésta categoría.</p>	

COMPONENTE 3 – Indicadores de producto CONSULTORÍAS Y SERVICIOS DE APOYO	
PLANEADO	LOGRADO
<p>Consultorías y Servicios de Apoyo por un costo total de US\$0.18 millones.</p> <p>Contratados 4 consultores para apoyo especializado al SINAFIP (2 en el primer año, 1 en el segundo año y 1 en el tercer año).</p>	<p>Se invirtió en Fortalecimiento Institucional monto total de US\$0.3185 millones.</p> <p>Se contrató 1 Coordinador del programa durante los primeros 3 años del programa, 8 consultores de apoyo especializado a SINAFIP, 1 durante el primer año del programa, 3 durante el tercer, cuarto y quinto año del programa y 4 por 2 meses para elaboración de términos de referencia.</p>
<p>Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):</p> <p>➔ La diferencia en ejecución financiera se debió al traslado de fondos del componente 1 y 2 al 3 para el pago de consultorías de apoyo a la gestión de SINAFIP, debido a que era necesario la contratación de las consultorías para la elaboración de términos de referencia y los consultores financieros para finalizar el proyecto.</p>	

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

- 1 Estudios de preinversión, elaborados
- 2 Montaje físico del SINAFIP (mobiliario, equipo, programas de cómputo, vehículo, etc.) dotados en la cantidad y calidad requerida.
- 3 Jornadas de capacitación en el tema de la preinversión, para personal de SEGEPLAN y otras unidades centralizadas y descentralizadas con responsabilidad en preinversión
- 4
- N (puede agregar nuevos espacios para describir más productos si es necesario)

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

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

OBJETIVO DE DESARROLLO Indicadores de Efecto (Propósito)	
PLANEADO	LOGRADO
<p>(ingrese aquí los indicadores de propósito del ISDP / PPMR)</p> <p>Elaborados estudios de preinversión por un costo total de US\$7.57 millones de fondos BID y US\$2.0 millones de fondos de gobierno, 107 perfiles y 27 estudios de preinversión.</p>	<p>(usando los mismos indicadores, ingrese aquí los efectos logrados)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se elaboraron estudios de preinversión por un costo total de US\$7.5149 millones y US\$2.0 millones de fondos de gobierno, 711 estudios de preinversión en sus fases de perfil, prefactibilidad y factibilidad. • El programa de preinversión para la paz se desarrolló en todos los departamentos del país. • Adicionalmente a la demanda de estudios de preinversión derivada de los acuerdos de paz, el programa dio atención a solicitudes provenientes de las comunidades asentadas en las áreas geográficas con mayores índices de pobreza y pobreza extrema en el interior del país. • Inducción de la demanda de estudios de preinversión a través de la elaboración de las estrategias de reducción de la pobreza, en el año 2003. • Para admitir nuevas iniciativas de inversión, el SNIP ha establecido como prerequisite indispensable que las instituciones postulantes

	<p>presenten sus requerimientos de inversión con estudios de factibilidad técnicamente elaborados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La incorporación en las normas del Sistema Nacional de Inversión Pública de la obligatoriedad de destinar el 5% de los recursos asignados a los ejecutores, para elaborar preinversión. • La creación por parte del sector gubernamental del Sistema Nacional de Preinversión para dar continuidad al proceso de preinversión y contribuir a la calidad de la Inversión Pública.
Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):	

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

➔ Las instituciones beneficiarias que disponían de financiamiento, con los estudios de preinversión contaron con los elementos de juicio para decidir con certeza si debían o no, asignar recursos al proyecto evaluado.

➔ Las instituciones beneficiarias que no tenían el financiamiento asegurado, se les facilitó la herramienta para postular sus iniciativas de inversión e iniciar la gestión de financiamiento ante los entes financieros (Gobierno, organismos financieros intencionales, donantes, etc.).

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

➔ Futuros efectos: Ejecución de los estudios de preinversión elaborados (efectos) y, consiguientemente, las poblaciones objetivo estarán percibiendo los beneficios (impactos) atribuibles a cada proyecto, en el marco de los Acuerdos de Paz y reducción de la pobreza y pobreza extrema.

La manera como los productos contribuyen a generar los efectos e impactos indicados, es dando certeza a la decisión de invertir y abriendo las posibilidades para una gestión exitosa para el financiamiento y la ejecución proyecto.

Nota: A la fecha de la preparación de este informe, aproximadamente 440 de los estudios elaborados, fueron o se encuentran en proceso de ejecución.

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

➔ Suficientes recursos y espacio presupuestario de la unidad ejecutora, para que exista sincronía con la disponibilidad proveniente de los recursos del préstamo a fin de asegurar la continuidad del programa.

➔ Coordinación en la oferta de recursos públicos para inversión por parte de los fondos sociales y la oferta de recursos para preinversión del Programa.

➔ Disponibilidad financiera y voluntad política para financiar o apoyar la gestión de financiamiento de los estudios elaborados en el marco de los Acuerdos de Paz y reducción de la pobreza.

- ➔ Comunidad internacional mantiene el apoyo ofrecido al financiamiento para el proceso de Paz.
- ➔ Sostenibilidad durante la vida del proyecto, a través del adecuada operación y mantenimiento y sanas finanzas.

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

➔ No procede respuesta.

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

➔ No procede respuesta.

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

➔ Los resultados del proyecto han contribuido a la mejora de la calidad de la inversión pública, con énfasis en los proyectos que tienen por finalidad los servicios sociales, entre ellos, salud y asistencia social, educación, agua y saneamiento, vivienda básica, desarrollo urbano y social y medio ambiente. Además, proyectos que tienen finalidad de servicios económicos, entre ellos, transporte, agropecuario, turismo e industria y comercio. Los estudios de preinversión realizados dentro del contexto anterior, estuvieron enmarcados dentro los compromisos de los Acuerdos de Paz y, por no ser excluyentes, de las prioridades de la política gubernamental definidas en la Constitución Política de la República de Guatemala, de las orientaciones de la ERP, el cumplimiento de las reformas legales en materia de descentralización y participación ciudadana y desarrollo social y población.

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

➔ No procede respuesta.

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

➔ No procede respuesta.

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 procede respuesta.

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)

➔ Los indicadores a nivel de propósito alcanzados superaron con amplio margen a los indicadores planeados.

3.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

3.2.1. Medición del desempeño del proyecto

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

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

- ➔ Clara identificación de los productos del proyecto.
- ➔ Deficiencia en la identificación de los indicadores a nivel de efectos del proyecto.
- ➔ Adecuada estrategia de intervención en respuesta a los problemas identificados.

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

➔ Se diseñó y operó un sistema de información para el adecuado control de la ejecución del proyecto.

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

➔ Aunque los indicadores permiten la medición de la ejecución del proyecto, véase que el indicador a nivel de productos y objetivos de desarrollo son los mismos. Se recomienda identificar más indicadores, en el presente programa pudo incluirse como indicador “número de proyectos ejecutados”, entre otros.

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 ← [] [] [] [] [4] → Alta [] N/A
2. Recolección de información de línea de base de efectos	Baja ← [] [2] [] [] [] → Alta [] N/A
3. Recolección de información de línea de base de productos	Baja ← [] [] [] [] [4] → Alta [] N/A
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja ← [] [] [] [] [4] → Alta [] 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 ← [] [2] [] [] [] → 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 ← [] [2] [] [] [] → 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

➔ Positiva. Concentración y eficiencia en el manejo de la información para el control financiero del proyecto.

➔ Negativo: Faltó captura y manejo sistematizado de información para evaluar logros del proyecto a nivel de impactos.

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

➔ Para información financiera: Se estableció control contable mecanizado paralelo al oficial, para obtener información fidedigna de la ejecución del proyecto.

➔ Para medir el impacto del proyecto (Ejecución de los estudios de preinversión), se efectuó monitoreo directo utilizando la red de oficinas regionales de la SEGEPLAN.

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

➔ Establecer y operar el proceso de captura de información de los elementos sustantivos de los estudios de preinversión, así como de los proyectos en que se tome la decisión de ejecutarlos, procesarla y analizarla para contar con elementos que permitan medir el desempeño de los programas (o proyectos) y establecer las bases para su evaluación.

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

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

De manera persistente, por razones ajenas a la unidad ejecutora, insuficientes recursos y de espacio presupuestario de la contraparte nacional, para atender los compromisos adquiridos con el programa, lo cual obligó en varias ocasiones a solicitar la ampliación del plazo del contrato, suscrito con el Banco.

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

➔ De manera persistente, por razones ajenas a la unidad ejecutora, insuficientes recursos y espacio presupuestario de la contraparte nacional, lo que creó asincronía con la disponibilidad proveniente de los recursos del préstamo.

➔ Descoordinación en la oferta de recursos públicos para inversión por parte de los fondos sociales y la oferta de recursos para preinversión del Programa.

➔ Escasa demanda de preinversión debido a baja cultura de proyectos de los potenciales beneficiarios.

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

➔ Cantidad y oportunidad. Diseño e implementación de un proceso de contratación de estudios de preinversión con los atributos de integral, automatizado y sistémico y de consiguiente: ágil.

➔ Calidad. Implementación de un esquema de seguimiento y monitoreo orientado a la generación de estudios de calidad, aplicado al proceso para atender las solicitudes de estudios y para la formulación de la preinversión por empresas consultoras privadas.

➔ Transparencia. En el proceso de contratación de estudios de preinversión, se conformaron comisiones de calificación y adjudicación con personas ajenas al SINAFIP, con el apoyo de un sistema automatizado para realizar la adjudicación de los concursos de manera imparcial y transparente.

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

➔ La discontinuidad de los programas municipales debido a los cambios de autoridades municipales,

afectan las decisiones para la ejecución de los estudios de preinversión.

- ➔ Atención de otras prioridades.
- ➔ Escasos recursos financieros.
- ➔ Los cambios de autoridades que se producen cada cuatro años, cambian el rumbo de las administraciones debido a los nuevos enfoques y prioridades de las nuevas autoridades.
- ➔ Las principales instituciones beneficiarias del Programa, que son las municipalidades, por lo regular carecen de recursos para ejecutar sus proyectos.

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

- ➔ Las características del proceso utilizado para la contratación de estudios de preinversión (integral, automatizado y sistémico) y el esquema de seguimiento y monitoreo utilizado estuvo orientado a generar estudios de calidad, en la cantidad y oportunidad debida.
- ➔ La agilidad del SINAFIP para dar respuesta a las solicitudes de estudios de preinversión de las entidades beneficiarias.
- ➔ Los anteriores atributos, permitieron darle el sello de calidad a los estudios elaborados por el SINAFIP y credibilidad al Sistema.

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

- ➔ Ampliación del plazo del programa, para aprovechar los recursos del préstamo.
- ➔ Integración de la gestión del SINAFIP con el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) para darle prioridad a la asignación de recursos a la preinversión generada por el Programa.
- ➔ Jornadas de capacitación en formulación de proyectos para elevar la cultura de proyectos de las instituciones beneficiarias. En esta capacitación colaboraron dependencias especializadas de la SEGEPLAN.

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.

- ➔ La preinversión generada en el modelo como el utilizado en el presente Programa, debe tener garantizada la asignación de recursos para su ejecución, en los proyectos que resulten factibles.
- ➔ La preinversión de manejarse de forma sistémica. El financiamiento de la preinversión es tan solo uno elemento de los componentes de un “Sistema de Preinversión”.
- ➔ En futuros proyectos debe incluirse un fuerte componente de capacitación en formulación de proyectos para las instituciones que postulan proyectos

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)

➔ Manejo eficiente del proyecto. Los factores negativos señalados fueron ajenos a la gestión del proyecto. A pesar de ello, se superaron las metas inicialmente programadas.

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)

Area Institucional / Organizacional				Nivel		
	Si	No	N/A	Nacional	Regional	Local
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 type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input 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 type="checkbox"/>	<input 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 type="checkbox"/>	<input 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 type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" 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 checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / gestión financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input 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

➔ Se realizan estudios de fortalecimiento institucional a instituciones del sector público.

Un ejemplo fueron las consultorías al INFOM, desarrolladas en el año 2003, para fortalecerlo institucionalmente a fin de darle la capacidad para ejecutar el Programa de Inversiones en Acueductos Rurales y Saneamiento Rural, a ser financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Capacitación en el tema de la preinversión a personal de instituciones del sector público.

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

Antes del proyecto	Con proyecto
Limitaciones de recursos para financiar preinversión	Disponibilidad de recursos
Administración funcional-tradicional de SINAFIP (Enfoque: Cumplimiento de las funciones)	Administración por objetivos (enfoque por resultados)
	Organización implementada con su manual de organización y sus procesos de servicio al cliente interno y externo integrados, automatizados y operando de manera sistémica y transparente.
	Organización plenamente implementada con sus recursos humanos, técnicos y financieros para el cumplimiento de sus metas y objetivos. A partir del año 1998, el SINAFIP quedó reestructurado y pudo utilizar la herramienta del fideicomiso para financiar la preinversión, lo que le dio mas agilidad para sus operaciones.

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)

➔ Los cambios en el diseño organizacional del organismo ejecutor (SINAFIP) y su nueva forma de operar a partir del remodelaje de sus procesos e instrumentos de trabajo fueron la clave para su buen desempeño.

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

➔ Ejecutar los proyectos sustentados con los estudios de preinversión formulados con financiamiento del programa.

➔ Disponer de fuentes para el financiamiento de estudios estratégicos de carácter regional.

➔ Dar a la preinversión un enfoque sistémico y fortalecer la capacidad de las instituciones del sector público para generar su propia preinversión.

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

Para los elementos descritos en el numeral 3.3.2.1 1, su sostenibilidad depende de que las instituciones gestoras cuenten con los recursos necesarios.

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

→ Los estudios de preinversión realizados por el proyecto son de calidad, la ejecución de cada proyecto depende de los resultados de la gestión para obtener el financiamiento por parte de la entidad postulante y la prioridad que le otorgue.

→ La importancia dada a la preinversión por las actuales autoridades del Gobierno es creciente. Existe un plan estratégico en plena ejecución para consolidar el Sistema Nacional de la Preinversión –SINAPRE–, con sus respectivos componentes y, desde esa perspectiva, desarrollar las capacidades del sector público para formular sus estudios de preinversión de acuerdo a las mejores prácticas.

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

→ Con la reestructuración contemplada en el acuerdo gubernativo No. 794-97 quedaron establecidas las bases para la nueva forma de operación del SINAFIP, al inicio de la ejecución del Programa de Preinversión para la Paz

→ Se implementó el modelo de administración por objetivos con énfasis en resultados.

→ La organización fue dotada del manual de organización y de los manuales para sus procesos de servicio al cliente interno y externo, éstos últimos, de manera integral, automatizados y operando de

manera sistémica y transparente.

- ➔ La Unidad ejecutora fue ubicada con alto nivel jerárquico, dentro de la SEGEPLAN. Esta ubicación le permitió realizar sus procesos con agilidad y mínimas trabas burocráticas.
- ➔ La organización fue implementada con sus recursos humanos, técnicos y financieros para el cumplimiento de sus metas y objetivos.
- ➔ A partir del año 1998, el SINAFIP pudo utilizar la herramienta del fideicomiso para financiar la preinversión, lo que le dio más agilidad en sus operaciones.
- ➔ En el año 2004 previendo la finalización del préstamo para financiar el Programa de Preinversión para la Paz, se tomó la decisión de optimizar la gestión de la unidad ejecutora del programa. Se revisaron las funciones sustantivas y objetivos en el contexto de tendencias en el ambiente externo, su capacidad interna, su organización y su misión. Como resultado fue elaborado un plan estratégico para el período 2004-8 y elevada la categoría del ente ejecutor con la misión de Coordinar el sistema nacional de preinversión en congruencia con las políticas nacionales de desarrollo para contribuir a la calidad de la inversión pública.

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

- ➔ El diseño y los ajustes que sobre la marcha se hicieron para el funcionamiento del SINAFIP como unidad ejecutora del programa, dieron un resultado exitoso, a pesar de la presencia de factores críticos ajenos a la gerencia del proyecto, según se desprende del análisis que precede.
- ➔ En lo que debiera mejorarse el modelo es en la captura y manejo sistematizado de información para evaluar logros del proyecto a nivel de impactos.
- ➔ El balance de del modelo es favorable, la experiencia puede ser aprovechada en futuros proyectos.

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

- ➔ Se dispone de un Plan Estratégico donde se aclara el tratamiento que se dará a la preinversión en el corto y mediano plazo; sobre esta base podrían iniciarse gestiones para un nuevo financiamiento para la preinversión. El programa de financiamiento abarcaría, entre otros aspectos, los que se mencionan en el numeral 3.3.2.1.

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

☒ Muy Probable (MP)

☐ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

(Explique su calificación)

- ➔ El Programa de Preinversión para la Paz creó una demanda continua de estudios de preinversión.
- ➔ Las estrategias de reducción de la pobreza, formuladas en el año 2003, generaron inducción de la demanda de estudios de preinversión.
- ➔ Para admitir nuevas iniciativas de inversión, el SNIP ha establecido como prerrequisito indispensable

- que las instituciones postulantes presenten sus requerimientos de inversión con estudios de preinversión técnicamente elaborados.
- ➔ Se está generando una cultura de preinversión en las instituciones del sector público y sus funcionarios.
 - ➔ La unidad ejecutora del Programa de Preinversión para la Paz, tiene en el horizonte buenas perspectivas de ser fortalecida y mejorar su presencia en el tema de la preinversión.

3.4. DESEMPEÑO DEL BANCO

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

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

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

- ➔ Con la reestructuración contemplada en el acuerdo gubernativo No. 794-97 quedaron establecidas las bases para la nueva forma de operación del SINAFIP, esto ocurrió al inicio de la ejecución del Programa de Preinversión para la Paz. Resultaron eficaces para la ejecución del programa las siguientes medidas: a) La implementación del modelo de administración por objetivos con énfasis en resultados. b) La organización contó con su manual de organización y los manuales de sus procesos de servicio al cliente interno y externo, éstos últimos, de manera integral, automatizados y operando de manera sistémica y transparente. c) La Unidad ejecutora fue ubicada con alto nivel jerárquico, dentro de la SEGEPLAN. Esta ubicación le permitió realizar sus procesos con agilidad y mínimas trabas burocráticas. d) La organización fue implementada con sus recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para el cumplimiento de sus metas y objetivos. e) A partir del año 1998, el SINAFIP pudo utilizar la herramienta del fideicomiso para financiar la preinversión, lo que le dio más agilidad en sus operaciones.
- ➔ Las relaciones con el Banco Interamericano de Desarrollo fueron de total apoyo para aquellas acciones que se tomaron para el fortalecimiento de la Unidad Ejecutora.
- ➔ Para los efectos de lo expuesto en los párrafos anteriores, la comunicación con los personeros del Banco fue ágil, hubo receptividad y acción rápida para las decisiones que hubo que tomar.

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?

- ➔ La estructura, organización y procesos del SINAFIP como unidad ejecutora del programa es idónea. Para futuras operaciones se sugiere replicarlo e incorporarle el proceso para la captura de información de los logros del programa (o proyecto) a nivel de impactos.
- ➔ Sugerimos mayor comprensión del Banco en cuanto a los factores críticos que puedan afectar el éxito de los programas o proyectos, la mayoría de ellos, sino todos, como ocurrió en el presente Programa Preinversión para la Paz, son ajenos a los responsables de su ejecución.
- ➔ Definir el plazo de la operación considerando las situaciones actuales y factores externos, para que estén en función de cada proyecto y su contexto.

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

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

(Explique su calificación)

- ➔ El desempeño del banco fue satisfactorio. Este nivel permitió alcanzar y superar las metas del proyecto.

3.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

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

¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?	<input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si
¿Para qué fecha está programada?	Fecha comienzo: DD MM AA Fecha terminación: DD MM AA
¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?	<input type="checkbox"/> Banco <input type="checkbox"/> Prestatario
¿Cuánto es el costo estimado?	USD\$ []
¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex post?	<input type="checkbox"/> Recursos de préstamo BID <input type="checkbox"/> Recursos del Prestatario <input type="checkbox"/> Otra Fuente

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:

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

➔ **En el diseño del proyecto no se previó la infraestructura, tampoco los procesos de información para la recolección, análisis y reportes de la información sobre el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto, para los efectos de una evaluación ex-post.**

3.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

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

➔

Anexos 1A y 1B
Financiamiento del Proyecto

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

Categoría de Inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1.Estudios de Preinversión	7,570,000.00	2,000,000.00		9,570,000.00	7,514,900.00	2,275,680.58		9,790,580.58	0.73% (-)	13.78% (+)		13.05% (+)
2. Fortalecimiento Institucional	170,000.00			170,000.00	100,854.33			100,854.33	40.67% (-)			40.67% (-)
3.Consultorías y Servicios de Apoyo	180,000.00			180,000.00	318,500.00			318,500.00	76.94% (+)			76.94% (+)
4.FIV	80,000.00			80,000.00	65,000.00			65,000.00	18.75% (-)			18.75% (-)
TOTAL	8,000,000.00	2,000,000.00		10,000,000.00	7,999,254.33	2,275,680.58		10,274,934.91	0.01% (-)	13.78% (+)		2.75% (+)

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

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	(8)- (4)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1	2,029,166.00	500,000.00		2,529,166.00		35,061.23		35,061.23	-2,494,104.77
2	2,029,167.00	500,000.00		2,529,167.00	143,600.77	682,009.12		825,609.89	-1,703,557.11
3	2,029,167.00	500,000.00		2,529,167.00	828,694.39	191,464.21		1,020,158.60	-1,509,008.40
4	1,912,500.00	500,000.00		2,412,500.00	1,422,070.70	119,376.01		1,541,446.71	-871,053.29
5					623,182.78	418,094.96		1,041,277.74	1,041,277.74
6					1,742,032.07	68,726.93		1,810,759.00	1,810,759.00
7					3,021,504.32	10,370.22		3,031,874.54	3,031,874.54
n					218,169.30	751,323.57		969,492.87	969,492.87
TOTAL	8,000,000.00	2,000,000.00		10,000,000.00	7,999,254.33	2,276,423.25		10,275,680.58	275,680.58

