



Project Completion Report



Apoyo Censo 2001
HONDURAS
Project Number: HO0206
Loan: 1078/SF-HO

Impreso en : 2006-04-06 17:05:57

PCR



Table of Contents

Información General	1
1.1. Objetivo de Desarrollo	1
1.2. Datos Básicos	1
1.3. Resumen de Calificaciones	2
1.4. Cronología del Proyecto	3
1.5. Documentos de Referencia	4
Memorando del Banco	5
2.0 Presentación del Proyecto	5
2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)	6
2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	8
2.2. Análisis de la implementación	10
2.2.1. Medición del desempeño del proyecto	10
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	12
2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas	14
2.3. Análisis de Sostenibilidad	15
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	15
2.3.2. Sostenibilidad del proyecto	16
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	18
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	19
2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones	20
Memorando del Ejecutor	21
3.1. Memorando del Ejecutor	21
Minutas del CRG	22
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	22
Anexos	23
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	23
Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)	23



Table of Contents

Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	24
Anexo 2 - Ultimo ISDP	24
Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto	25
Anexo 5 - Anexo Documental	25



Información General

■ ■ 1.1. Objetivo de Desarrollo

- Fortalecida la capacidad operativa del Instituto Nacional de Estadísticas.

■ ■ 1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Apoyo Censo 2001		
Número de Proyecto	HO0206	Modalidad	PCTR
País	HO	Sector	RM
Fecha de Aprobación	2001-06-06	Fecha de Término	2003-11-04
Agencia(s) Ejecutora(s)	INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS		
Monto del Préstamo/CT Original	\$3,000,000.00		
Monto del Préstamo/CT Actual	\$3,000,000.00		
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$0.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$8,220,000.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$8,220,000.00		



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
1078/SF-HO	\$3,000,000.00	\$0.00	\$3,000,000.00

Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede	
Nombre de los Especialistas en la Representación	
Autor del Memorando del Banco	
Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor	María Magdalena Garcia
Posición del autor del memorando del ejecutor	Directora Ejecutiva

1.3. Resumen de Calificaciones

1.3.1. Calificaciones del PCR

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

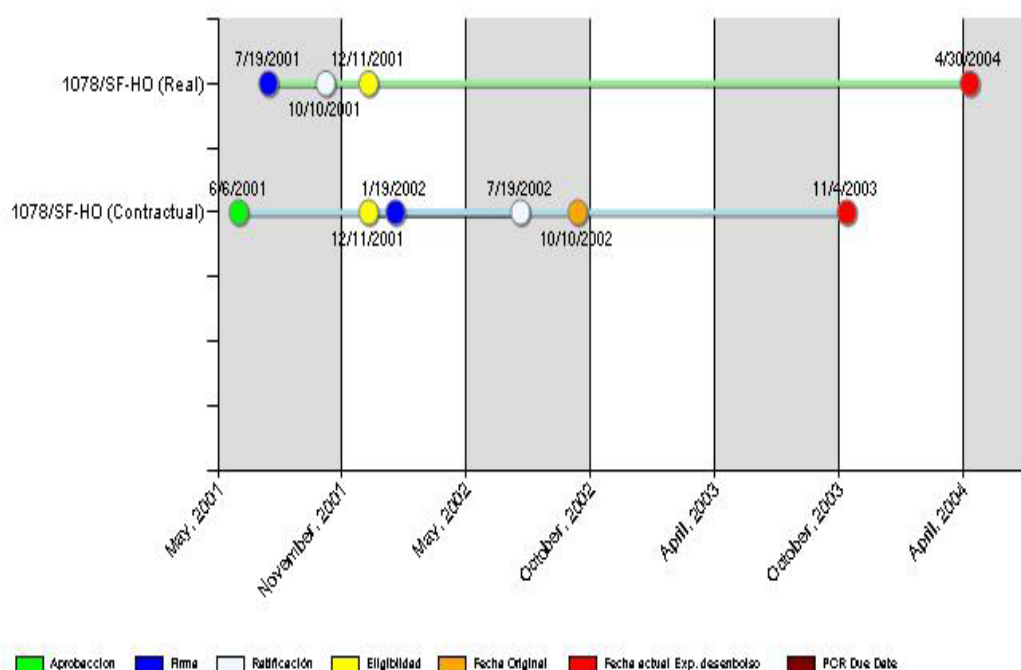


1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (PI , SU, OD)

2001 Jun.	2001 Dec.	2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2003 Dec.	2004 Jun.	2004 Dec.	2005 Jun.	2005 Dec.
S	S	S	HS	HS	HS	HS	HS	HS	HS
H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP

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

1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque) :

Fecha de Evaluación de Medio Término : 12/18/2001

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto : 8/5/2004



■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

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



Memorando del Banco

■ ■ 2.0 Presentación del Proyecto

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

A. APOYO AL CENSO 2001 PROYECTO: No. HO0206; PRESTAMO: 1078/SF-HO

RESUMEN EJECUTIVO

Introducción

Durante el CRG del Project Completion Report (PCR) del Préstamo en referencia, se sugirió se preparara este Resumen Ejecutivo. En el mismo, se abordan algunos de los comentarios y aclaraciones discutidas en dicho evento.

Antecedentes

El Instituto Nacional de Estadísticas (INE) se estableció en el 8/julio/2000 (Decreto 86-2000), como el órgano de carácter técnico y rector del Sistema Estadístico Nacional (SEN), después de la liquidación de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DGEC). El cambio obedecía, entre otras razones, a la decisión gubernamental de modernizar las instituciones estatales.

Dentro de las primeras actividades y responsabilidades que se le asignaron al INE estaba el llevar a cabo el XVI Censo de Población y V de Vivienda de Honduras (Censo 2001), del 29 de julio al 6 de agosto del 2001. El mismo se había retrasado por los efectos del Huracán Mitch; y Honduras contaba únicamente con datos estadísticos del último Censo de 1988. Otra postergación del mismo era inaceptable, ante la presión y necesidad de estadísticas confiables y oportunas para el país.

Sin embargo, dada la incipiente creación del INE y la premura por realizar el Censo 2001 la Presidencia de la República, por medio de la Comisión Presidencial de Modernización del Estado, estableció una Unidad Ejecutora del Censo 2001, a cargo de las actividades pre-censales, la planificación y ejecución propiamente de dicho Censo.

A la vez, el Gobierno de Honduras (GOH) solicitó el apoyo financiero del Banco para el levantamiento de la información, la producción y difusión de estadísticas, así como el fortalecimiento del INE. Tal solicitud dio origen al préstamo No. 1078/SF-HO, por US\$ 3 millones, operación de la cual se adjunta el PCR respectivo. La misma fue aprobada por el directorio del Banco, el 6/junio/01.

Ejecución del Censo 2001

Como se observa en los párrafos anteriores y analizando la situación, a la distancia en el tiempo, era imposible lograr la elegibilidad para primer desembolso, antes del 29/julio/01. Y lo que pareciese ser una pobre estimación de "tiempos" de los equipos gestores de esta operación, tanto del lado del Banco como del gobierno, se convirtieron en retos, oportunidades y lecciones aprendidas para esta operación.

El Censo 2001 se llevó a cabo, efectivamente, en la fecha mencionada. Mientras tanto, una parte del financiamiento del mismo se obtuvo gracias a las gestiones del gobierno con el PNUD, que aportó un préstamo puente para las actividades pre-censales y de levantamiento de la información, en tanto, se cumplían las condicionalidades y se lograba la aprobación de la operación, en el



Congreso de Honduras. La operación fue declarada elegible para desembolsos el 13/diciembre/01.

La coordinación lograda entre el PNUD, GOH y el Banco, surge como una de las lecciones de esta operación. Durante el Taller del PCR y el CRG, entendimos que sin la coordinación requerida y pronta aprobación de la operación por parte del Banco, el Censo 2001 no se hubiera llevado a cabo, porque el gobierno no hubiera conseguido los recursos necesarios.

Por otra parte, la Unidad Ejecutora y la Representación hicieron grandes esfuerzos por reintegrar al PNUD el US\$ 1,578,251.00, el 17/diciembre/01. La devolución de fondos era imperativa en esa fecha, por el cierre financiero de fin de año de ambas instituciones.

El financiamiento puente, sin embargo, fue insuficiente y no se tenían fondos para las actividades post-censales (programadas a partir de agosto/2001). Por una parte, el préstamo del Banco estaba aprobado pero no era elegible para desembolsos. Por otro lado, el cambio de gobierno a finales de enero/2002 y la falta de autoridades con firma registrada para los desembolsos, provocó retrasos en la disponibilidad de fondos. Consecuentemente, las actividades post-censales estaban atrasadas y ponían en riesgo la credibilidad del INE, al no poder cumplir con los plazos establecidos.

Para superar ese problema, el INE estableció un proceso de "maquila de datos", trabajando en la digitación de datos en varios turnos; y contrató un servicio de autobuses para el personal que trabajaba de noche, solucionando dos problemas a la vez: movilidad y seguridad personal.

Finalmente, una vez se recuperó el tiempo, el INE comenzó un arduo proceso de divulgación de datos, a todo nivel y con todo tipo de medios. Dicha divulgación incluía la publicación de 10 tomos con información censal. Nuevamente, surgen dificultades y, en la fase final, se tuvo que cambiar de imprenta, por los problemas con la calidad de la impresión de dichos tomos. Esto provocó que el cierre financiero del préstamo se demorara más de lo debido y deseado.

Comentarios Finales y Otras Lecciones Aprendidas

La Unidad Ejecutora del Censo fue absorbida totalmente como parte de la organización del INE, durante el proceso del Censo 2001. Además, el préstamo 1078/SF-HO así como el 1112/SF-HO se han ejecutado, dentro de la institución y no ha habido necesidad de establecer una Unidad Ejecutora, por aparte. Esta es otra de las lecciones que vale la pena resaltar: la organización y habilidad del INE para ejecutar financiamiento de organismos multilaterales, sin recargar costos para la institución.

Como uno de los resultados del Censo 2001, además de mostrar gran agilidad y habilidad para enfrentar retos de todo tipo: técnicos, presupuestarios y políticos, el INE logró establecer su credibilidad técnica en el medio. Prueba de ello era que, a la fecha del CRG, dicha Institución era buscada y contratada para realizar consultorías estadísticas específicas.

Para concluir, los riesgos (tiempos, presupuestos, componentes/actividades, apoyo de otras instituciones y la coordinación entre instituciones técnicas y de financiamiento) de una operación tan compleja, como un Censo, deben medirse mejor por los equipos gestores y ejecutores, en futuras operaciones del Banco y del país.

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

■ ■ 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

■ ■ 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto



Censo de poblacion y vivienda realizado y datos sistematizados.

Planificado

Levantamiento censal completado con 6,5 millones de personas censadas al final del 2001. La digitalización de la totalidad de las fichas censales y resultados primarios del censo disponibles, a finales del 2002.

Divulgación de los datos del Censo, a finales del 2003.

Página de Internet y CD-ROM disponibles, a finales del 2003

Proyecciones de población realizadas, a finales del 2003.

Caracterización demográfica de etnias, mujer y grupos vulnerables, a finales del 2003.

Logrado

1. El Censo se realizó del 29 de julio al 6 de agosto del 2001 y se censaron 6.1 millones de hondureños.
2. La digitalización de datos estuvo disponible el 4/junio/2002.
- 3.Publicación de 10 tomos con información censal, a abril del 2004
4. Página Internet actualizada y disponible. Véase: www.ine-hn.org
4. Tres CD-ROMs con información censal para COF/CHO.
5. Proyecciones realizadas y disponibles en CD.
6. Caracterización demográfica realizada y publicada en los 10 tomos del Censo, abril/04.

Análisis

Una vez realizado el Censo, la cifra exacta fue 6.5 millones de personas, ajustada por omisión censal. Los demás indicadores se cumplieron como se esperaba.

Fortalecimiento del INE

Planificado

Planificación y ejecución de actividades pre-censo de población y vivienda.

Planificación y ejecución del censo de población y vivienda.

Planificación y ejecución de actividades post-censo.

Logrado

1. Las actividades pre-censales las llevó a cabo la Unidad Ejecutora del Censo, que se encontraba en la Comisión Presidencial de Modernización del Estado (CPME).
2. La Planificación y ejecución del censo se llevó a cabo, en la fecha establecida, y fue responsabilidad de la Unidad Ejecutora del Censo, en la CPME.



3. La Planificación y ejecución de actividades post-censo estuvo a cargo del Instituto Nacional de Estadística, que absorbió a la Unidad Ejecutora del Censo. Estas actividades tuvieron un desfase de 6 meses, por motivos que se explican más adelante.

Análisis

■ ■ 2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- Componente 1:
 1. Total personas censadas: 6.5millones
- Componente 2:
 1. Base de datos original y limpia disponible en la página web: www.ine-hn.org.
 2. Estimación de omisión censal realizada y publicada en Tomo I.
 3. Estimaciones de población realizadas y disponibles en CD-Rom.
- Componente 3:
 1. Publicación impresa: se publicaron 10 Tomos conteniendo los resultados Censales, abril/04.
 2. Página Internet disponible en: www.ine-hn.org; y tres CD-ROMs disponibles en Archivo de COF/CHO, conteniendo la información de los primeros tomos y las proyecciones de población.
 3. Base de Datos -Sistema de Información Georeferencial (SIG) actualizada conforme otras instituciones le entregan información al INE. Por ejemplo: El Proyecto de Administración de Areas Rurales (PAAR) le remite información al INE y este la incorpora a la Base de Datos.
- Componente 3 (continuación):
 4. Proyecciones de población realizadas y disponibles en CDs.
 5. Pueblos indígenas: la información se encuentra en el Tomo 9.
 6. Mujer: variable estadística incluida en los 10 tomos.
 7. Demografía electoral: se analizó la población en edad de votar y se hizo presentación a los diputados.
 8. Tasa de fecundidad calculada a partir de los resultados censales.
 9. Tasa de mortalidad calculada, a partir de los resultados censales.
- Componente 3 (continuación):
 10. Demografía para negocios: estimaciones de la Población Economicamente Activa (PEA), calculadas a partir de los resultados censales y publicados en el Tomo IV.
 11. Deficit Habitacional: calculada a partir de los resultados censales.

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

■ ■ 2.1.2 Objetivos de desarrollo



Fortalecida la capacidad operativa del Instituto Nacional de Estadísticas.

Al final del proyecto, se dispondrá de lo siguiente:

Base de datos censales completa y en funcionamiento

Sistema Estadístico Nacional proveyendo información estadística de calidad y en oportunidad.

■ 2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome)

- A.** Se logró apoyar a la Unidad Ejecutora del Censo y al INE, en la realización de las actividades pre-censales, censales y post-censales, con financiamiento para la contratación de recursos humanos y materiales. Sin embargo, el plazo programado fue insuficiente y las prórrogas se debieron a lo siguiente: 1) El préstamo 1078/sf-ho fue elegible el 11/dec/01 y las actividades post-censales no se pudieron iniciar, a finales de agosto/2001, por falta de financiamiento. Además, en enero/02, la Unidad Ejecutora se transfirió de la Comisión de Modernización del Estado al INE, convirtiéndose en parte integral de dicho Instituto. Adicionalmente el 27/enero/02, hubo cambio de gobierno y no había firmas registradas autorizadas para la ejecución del proyecto. Consecuentemente, las actividades post-censales se desfazaron por 6 meses, y su ejecución dió inicio en feb/02. 2) Las dificultades con la calidad de la impresión de los primeros seis Tomos del Censo obligaron a rescindir el contrato con Megaprinter, adjudicándose la impresión de los tomos pendientes, a la segunda empresa mejor calificada.

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

- A.** Se identifican como efectos positivos intermedios la actualización cartográfica, los indicadores demográficos y los resultados de las proyecciones poblacionales.

Como impactos iniciales logrados, se destaca que dicha información ha estado disponible para que el gobierno la utilice, en la implementación de la ERP y en otras políticas de gobierno.

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

- A.** Dada la implementación y resultados del fortalecimiento de la Institución, a la fecha, se espera como efecto que en el futuro el Sistema Estadístico Nacional continúe proveyendo información estadística de calidad y oportuna; y pueda realizar exitosamente el siguiente Censo en el 2011.

Respecto al impacto futuro, la oferta actual y esperada de estadísticas confiables será un factor clave en las medidas, políticas y ajustes que el gobierno lleve a cabo en la Estrategia de la Reducción de la Pobreza, resultando en menores niveles de indigencia, y mayores niveles de inversión en gasto social.

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

- A.** Se consideran las siguientes dos condiciones: 1) Contar con apoyo político del ejecutivo y legislativo; y 2) obtener las aprobaciones de presupuestos realistas, de parte del Congreso. Ambas condiciones son necesarias y complementarias entre sí, para que el INE pueda cumplir con sus funciones satisfactoriamente y alcance sus metas.

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

- A.** No aplica.

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

- A.** No aplica.



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

A. Tanto los datos Censales como la información estadística que publica el INE actualmente contribuyen a la definición, implementación y evaluación de la Estrategia de Reducción de la Pobreza, mediante la provisión de información relevante para el efecto.

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

A. No aplica.

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

A. No aplica.

■ 2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

A. No aplica.

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

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

☒ Muy Efectivo (ME)

☐ Efectivo (E)

☐ Poco efectivo (PE)

☐ Inefectivo (I)

A. Aún tomando en cuenta las prórrogas y desfases del proyecto, el traspaso de las responsabilidades del Censo al INE, indiscutiblemente la institución logró fortalecer su capacidad operativa y con credibilidad.

■ 2.2. Análisis de la implementación

■ 2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

■ 2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación

1. Análisis de problemas

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

2. Estrategia de intervención

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

3. Identificación de efectos (outcomes) e impactos esperados

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

4. Identificación de productos (outputs) esperados

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A



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

■ 2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño

- A.** Como mayor influencia positiva se identifican: El análisis de problemas de la ejecución y la estrategia de intervención, para resolver las dificultades del proyecto. El INE oportunamente pudo identificar los problemas de la ejecución del Censo y tomó las medidas más propicias para enfrentar crisis financieras y presupuestarias, y tener una ejecución exitosa.

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

- A.** El INE fue sumamente creativo para enfrentar el desfase en el tiempo de ejecución. Pudieron cumplir con las metas de entrega del Censo, estableciendo una nueva estrategia de codificación de datos y turnos dobles para la tabulación de los mismos (tipo "maquila" de datos). Más aún, facilitaron transporte en autobuses privados para los trabajadores del turno de media noche, que por motivos de seguridad personal no se atrevían a utilizar el transporte público, a esa hora de la noche.

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

- A.** Se sugiere considerar tiempos de gestión de préstamos y calendarios de inversión más realistas. Se fue muy optimista en la planificación de tiempos de gestión, aprobación y ejecución del préstamo, sin tomar en consideración el cambio de autoridades de gobierno, y lo que esto implicaría para la ejecución del mismo. Consecuentemente, los desfases del proyecto impactaron el calendario de inversión, prorrogándose la ejecución y el plazo del último desembolso más allá de lo previsto.

■ 2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto

Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
Recolección de información de línea de base de efectos	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input checked="" type="checkbox"/> N/A



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

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

- A. Se identifica como factores principales positivos: 1) el hecho que el INE logró levantar un censo, utilizando nuevas herramientas tecnológicas. Más aún, digitalizó la base de datos que se encuentra disponible, en la página web del INE,; 2) ha alcanzado credibilidad institucional, por la calidad y entrega oportuna de los datos censales; y 3) Los datos del INE pueden utilizarse con confianza estadísticas, para el seguimiento y evaluación de la Estrategia de Reducción de la Pobreza.

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

- A. El INE logró establecer controles de calidad en la información, que inició en la etapa de recolección de datos, utilizando tecnología como GPS, y concluyó durante la revisión de la impresión de los diez tomos de información censal.

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

- A. Los Censos se realizan aproximadamente cada diez años, consecuentemente, el INE deberá tener acceso a la mejor tecnología estadística que exista en un futuro, para contar con información de calidad.

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



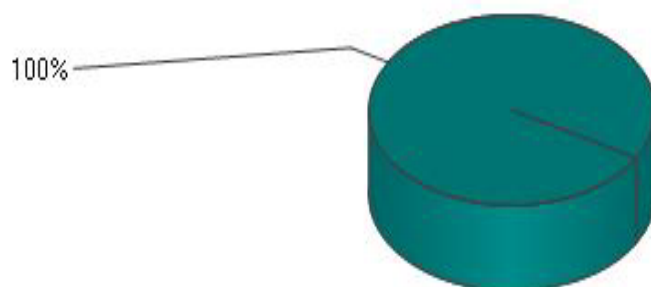
Factores que afectaron la ejecución del proyecto según el período en que fueron reportados en el ISDP



Diseño proyecto/componentes

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

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



Diseño proyecto/componentes

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



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

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

- A.**
1. No se tuvo acceso a financiamiento (incluyendo préstamos puente), para iniciar las actividades post-censales, conforme lo planificado. El préstamo 1078/sf-ho fue elegible para desembolsos el 11/dic/01 y dichas actividades post-censales debieron comenzar, a finales de agosto/01.
 2. El cambio de gobierno, en enero/02, que significó tiempo perdido, en espera del nombramiento de nuevas autoridades y registro de firmas.
 3. La empresa seleccionada para la impresión de los 10 tomos no cumplió con el nivel de calidad esperado, y provocó una demora no prevista al final de la ejecución del proyecto.

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

- A.**
1. El traspaso de la ejecución del Censo de la Unidad de Modernización del Estado al INE, que significó el fortalecimiento institucional de este último.
 2. La contratación oportuna de consultores internacionales especializados, en temas estadísticos.
 3. El apoyo administrativo y financiero (préstamo puente) del PNUD, que corrió con altos riesgos monetarios ya que el préstamo fue ratificado el 10/oct/01 y la reposición de fondos para PNUD ocurrió el 17/dic/01. Sin embargo, sin el apoyo oportuno de los fondos del PNUD hubiera sido imposible levantar el Censo, en las fechas previstas.

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

- A.**
1. La falta de una campaña publicitaria que informará y sensibilizará a la población, sobre la importancia de proporcionar datos de calidad para el Censo.
 2. El efecto de las maras, durante el levantamiento del Censo, que más tarde creó dudas sobre la validez de los datos censales.

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

- A.**
1. Indudablemente, uno de los principales factores positivos fue la voluntad política del gobierno para llevar a cabo el Censo y el apoyo incondicional de los cooperantes internacionales (ASDI, PNUD, BID, Japón).

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

■ ■ 2.2.4.1. Análisis de gestión

- A.**
1. El factor crítico, en su momento, fue la disponibilidad de recursos monetarios para llevar a cabo el Censo. Las gestiones para obtener dicho financiamiento fueron eficientes, porque el INE dependía del Ministerio de la Presidencia y contaba con el apoyo del mismo y, además, el PNUD estuvo dispuesto a apoyarlos.

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



- A.** En este proyecto se subestimó el tiempo de gestión y ejecución del préstamo. En el primer caso, el préstamo había sido únicamente aprobado por el Directorio (6/junio/01) y el levantamiento del Censo estaba planificado para el 29 de julio/01. En un análisis retrospectivo, fácilmente, se observa que no se podían utilizar los fondos de un préstamo que no había sido ratificado ni mucho menos declarado eligible para desembolsos. Por consiguiente, en futuros proyectos, deben considerarse fuentes alternas de financiamiento, que permitan la ejecución mientras se logra la elegibilidad para desembolsos.

Respecto de los desfases en la ejecución, estos surgieron, inicialmente, de una combinación de circunstancias como fueron el cambio de autoridades de gobierno y la falta de recursos financieros del préstamo. Y al final del período de ejecución, se debió a problemas suscitados por la imprenta, que impedían la justificación de los fondos rotatorios porque no se habían completado los pagos pendientes. Consecuentemente, se recomienda tomar en consideración los cambios de gobierno, a la hora de definir los plazos de ejecución y último desembolso.

2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto (IP)

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

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

A.

2.3. Análisis de Sostenibilidad

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

2.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto

Fortalecido / Mejorado	Si	No	N/A	Nivel		
				Nac	Reg	Loc
1. Marco legal y regulatorio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M y E)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" 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 / Gerencia financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoría y rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

- A. A raíz del apoyo dado al proyecto, el país logró tener un instituto dedicado a la estimación y publicación de estadísticas con más credibilidad. También, han mejorado sus niveles de eficiencia y se cuenta con una institución capaz de generar los indicadores requeridos para el monitoreo y evaluación de la Estrategia de Reducción de la Pobreza.

2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor

- A. Del último censo (1988) al presente, se logró la implementación de mejores técnicas estadísticas, mayor calidad en los datos y mejor disponibilidad de la información. El INE no hubiera alcanzado tales niveles de eficiencia y oportunidad en la elaboración de estadísticas nacionales, sino hubiera contado con el apoyo del préstamo. El Censo indudablemente contribuyó al fortalecimiento de dicho Instituto.

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

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

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

- A. El INE es una institución creada en enero/2001, conforme al Decreto 86-2000 del 8/julio/2000, que establecía un plazo de seis meses para cerrar la Dirección General de Estadística. Por consiguiente, el INE no tenía antecedentes de ejecución de un proyecto BID ni con otros cooperantes/donantes. Durante el período de ejecución y desembolso del préstamo 1078/sf-ho, logró desarrollar su capacidad institucional. A la vez, se convirtió en un ejecutor de proyectos, capaz de negociar y ejecutar un segundo programa con el BID (el préstamo 1112/sf-ho), un primer acuerdo oficial de financiamiento para el país con el DFID y un segundo convenio de cooperación financiera con ASDI.

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto



- A.** El INE ha logrado establecer credibilidad entre usuarios y demandantes de estadísticas, al punto que están siendo contratados por el PNUD y otras organizaciones para llevar a cabo investigaciones estadísticas. Aproximadamente, genera un millón y medio de lempiras anualmente en prestación de servicios.

Adicionalmente, el INE tiene que llevar a cabo los Planes Intercensales, por un período de 10 años, para poder realizar el próximo Censo en el 2011.

■ 2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad

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

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

- A.** 1. Restricciones presupuestarias, por acuerdo con el IMF.
2. Además, los ingresos que el INE ha logrado a través de la venta de sus servicios no han sido ahorrados para realizar los Planes Intercensales, porque el gobierno los ha forzado a utilizar dichos recursos para el financiamiento de gastos operativos.

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

- A.** 1. El apoyo de cooperantes internacionales.
2. La demanda de estadísticas confiables y oportunas de parte del gobierno, los ciudadanos, investigadores y organismos internacionales.

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

- A.** Primeramente, con la creación del INE se pudo transferir y absorber a la Unidad Ejecutora del Censo, como parte integral de esta Institución. La realización del Censo fortaleció a la institución y le ha dado credibilidad para ofrecer sus servicios y generar ingresos.

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



- A. Para mejorar las posibilidades de sostenibilidad por 10 años del proyecto, el INE deberá continuar con un sistema de tarifas y cuotas para generar ingresos por servicios prestados, que tiene que ser respetada como una fuente de financiamiento para futuras inversiones y capacitaciones internacionales (entre estas las Rondas Internacionales Preparativas del Censo 2011).

2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

- A. Los Planes Intercensales, para los próximos 5 años, serán financiados por el préstamo 1112/SF-HO, que llevará a cabo las Encuestas Especiales y las Continuas de Hogares.

Asimismo el INE podrá contar con los fondos que logre generar por sus servicios y la venta de sus publicaciones. Adicionalmente, deberá contar con el apoyo presupuestario del gobierno para los gastos operacionales.

2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto (S)

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

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

A.

2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas

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



9. Liderazgo de la alta gerencia de la Agencia Ejecutora, sentido de propiedad y apoyo a la ejecución del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

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

- A. Una de las medidas más importantes para el éxito del préstamo fue la total institucionalización de la unidad ejecutora del Censo, dentro del INE. Las funciones de la Unidad Ejecutora fueron delegadas a personal de planta del Instituto, además se designó a técnicos, quienes se responsabilizaron de las actividades post-censales.

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

- A. Se recomienda que como medidas concretas, las Unidades Ejecutoras estén inmersas dentro de la institución con las mismas políticas laborales (contrataciones, capacitaciones, salarios y beneficios) para todos los empleados.

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

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

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

A.

■ 2.5. Bases para la Evaluación Ex-post

■ 2.5.1. Previsiones para la Evaluación Ex-post

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

- ☐ Si
☒ No

2. ¿Para qué fecha está programada?

Fecha de comienzo :

Fecha de terminación :

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

- ☐ Banco
☐ Prestatario



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

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

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

A.

2.5.2 Análisis de capacidad para la evaluación ex-post

A.

2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales

- Respecto a la implementación de futuros proyectos, el INE adquirió experiencia para convertirse en un ejecutor de proyectos financiados con recursos BID y de otros cooperantes, de las que se desprenden las siguientes recomendaciones:
- Elaborar un Marco Legal que sea preciso en cuanto a contrataciones de consultores locales y pagos de impuestos. A las Unidades Ejecutoras, se les obliga a retener el 12.5% de impuestos y el Banco no acepta la retención de los mismos. Se requiere tener claridad para que tanto las unidades ejecutoras como los consultores puedan proceder sin dificultades.
- Cuando un proyecto sea administrado por un tercero (por ejemplo, PNUD), debe invitarse al ejecutor a participar en reuniones y capacitaciones organizadas por el Banco, para estar mejor coordinados y ser más activos, en todo el proceso de ejecución y administración. Al momento de asistir a reuniones, tanto el ejecutor como el administrador deberían de estar presente para tener una sana comunicación de los eventos que se están llevando a cabo en el proyecto.
- Requerir al PNUD, en futuros proyectos, la apertura de una cuenta bancaria, para poder cumplir con el requisito de conciliación semestral del fondo rotatorio. También, el PNUD, en futuros proyectos, debería aceptar el Plan Catálogo de Cuentas del Banco y evitar la sobre carga y redundancia del trabajo en las Unidades Ejecutoras de llevar doble control.
- Establecer procedimientos de auditoría para que los aportes de otros donantes, que se ejecutan e identifican con códigos diferentes al préstamo del Banco, sean reconocidos y aceptables en los informes de los auditores independientes, requeridos por el Banco.
- En operaciones estadísticas complejas, como un censo, los equipos gestores y ejecutores tienen que evaluar con mayor detenimiento los riesgos de una operación de este tipo. Las precisiones políticas, de tiempo y presupuesto (componentes/actividades) son muy grandes. También, es muy importante saber coordinar la ayuda técnica y financiera de otras instituciones, así como de cooperantes bilaterales y multilaterales.



Memorando del Ejecutor

■ ■ 3.1. Memorando del Ejecutor

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

Memorando del Ejecutor





Minutas del CRG

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

Minutas del CRG





Anexos

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



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

Categoría	Original				Actual				Brecha			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
1. Actividades Censales	\$2,068	\$425	\$4,163	\$6,656	\$1,946	\$452	\$2,931	\$5,329	-5.9%	6.35%	-29.59%	-19.94%
2. Actividades Post-Censales	\$544	\$70	\$35	\$649	\$664	\$752	\$1,083	\$2,499	22.06%	974.29%	2994.29%	285.05%
3. Fortalecimiento Institucional	\$321	\$0	\$0	\$321	\$310	\$0	\$0	\$310	-3.43%			-3.43%
4. Auditoras	\$5	\$90	\$0	\$95	\$18	\$0	\$0	\$18	260%	-100%		-81.05%
5. Capitalizacin de cargos	\$60	\$15	\$0	\$75	\$60	\$0	\$0	\$60	%	-100%		-20%
Adquisicin de equipo	\$0	\$0	\$421	\$421	\$0	\$0	\$0	\$0			-100%	-100%
	\$2,998	\$600	\$4,619	\$8,217	\$2,998	\$1,204	\$4,014	\$8,216	%	100.67%	-13.1%	-.01%

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



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

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	
2001	\$2,739	\$600	\$4,619	\$7,958	\$1,884	\$600	\$4,014	\$6,498	-18.35%
2002	\$260	\$0	\$0	\$260	\$430	\$605	\$0	\$1,035	298.08%
2003	\$0	\$0	\$0	\$0	\$685	\$0	\$0	\$685	



	\$2,999	\$600	\$4,619	\$8,218	\$2,999	\$1,205	\$4,014	\$8,218	0%
--	---------	-------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----

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

■ ■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

- A.** En este proyecto, el Instituto Nacional de Estadística (INE) contó con el apoyo del Programa de Naciones Unidas (PNUD), que se encargó de la administración del mismo. Sin embargo, el INE demostró tener capacidad no solamente de llevar a cabo el Censo, sino también de cumplir con las políticas y procesos del Banco para la contratación de consultores, adquisición de equipo y licitación de las impresiones de los resultados del Censo.

■ ■ 2. Sistema Contable y Control Interno

- A.** Por ser administrado por PNUD, el INE no pudo cumplir con presentar la conciliación del Fondo Rotatorio. El PNUD nunca entregó copia del estado bancario para que se pudiese realizar dicha conciliación. No obstante lo anterior, el INE demostró tener controles y ser muy diligente en el manejo de los recursos del Banco.

Respecto de los sistemas contables, el INE no utilizó el sistema de partida doble, como lo indica el Informe de los Auditores Independientes, al 31/dic/03. Esto generó que la opinión del auditor fuera calificada con salvedad. La implementación recomendada no se llevó a cabo para este proyecto, porque el INE tenía únicamente pendiente pagos por compromisos y la justificación final de fondo rotatorio, durante el primer semestre del 2004. La recomendación se pondrá en práctica para el préstamo 1112/SF-HO, que se ejecuta actualmente.

■ ■ 3. Calidad de la información financiera

- A.** La calidad de sus Informes siempre fue buena y no hubo objeciones o reparos de auditoría al respecto.

■ ■ 4. Estados Financieros Auditados

- A.** El INE mejoró en la oportunidad de la presentación de los EFAs, durante el plazo total de la ejecución financiera del proyecto. Únicamente, en el Informe de Auditoría al 30/dic/2003, se observó una salvedad de parte de los auditores. La misma fue comentada más arriba, en el numeral 2.

■ ■ 5. Lecciones Aprendidas

- A.** PNUD fue una buena experiencia de aprendizaje para una entidad que iniciaba y requería de apoyo técnico y administrativo, en la ejecución de proyectos.

La administración contable del 1112/SF-HO (actualmente en ejecución en el INE) deberá incluir el uso de partida doble y de sistemas de registro automatizados.

■ ■ Anexo 2 – Último ISDP

Último ISDP



■ ■ Anexo 3 – Información del LMS

LMS65 - Estado de la Cartera de Proyectos (operaciones asignadas, eventos)

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

Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto



■ ■ Anexo 5 – Anexo Documental

PCR - Anexo Documental



INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Organismo Ejecutor

Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Fecha en que fue enviado al Banco

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

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

Instrucciones para completar el Memorando

Al completar este Memorando tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

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

Datos básicos del proyecto
Nombre del proyecto: XVI CENSO DE POBLACION Y V DE VIVIENDA
Número del proyecto: HO0206
Número de Préstamo / CT: 1078/SF-HO
Nombre del Organismo Ejecutor: Instituto Nacional de Estadística
Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: María Magdalena García Ugarte
Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: Directora Ejecutiva

3. MEMORANDO DEL EJECUTOR

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

3.1.1 Productos *outputs*) obtenidos.

3.1.1.1. Análisis de indicadores de producto.

PLANEADO	LOGRADO
Componente 1 Etapa de Empadronamiento	Componente 1 Etapa de Empadronamiento
Levantamiento censal completado con 6.5 millones de personas censadas al final del 2001	Cumplida : El levantamiento del Censo se realizó del 29 de julio al 8 de agosto del 2001. Se dispone de base de datos de los resultados finales a nivel nacional, departamental, municipal, áreas menores y comunidades indígenas
Componente 2 Etapa Post-Censal	Componente 2
La digitalización de la totalidad de las fichas censales y resultados primarios del censo disponibles a finales del 2002	Cumplida : Digitalización de los resultados del Censo realizada y almacenada en medios magnéticos.
Divulgación de datos del censo del 2003	Cumplida : Hasta Diciembre del 2003 se realizó la impresión de los Tomos del I al VI, en el año 2004 se publicaron los tomos del VII al X.
Página de Internet y CD ROM disponible a finales del 2003	Cumplida : Resultados del Censo publicadas a través de la página WEB del INE. www.ine-hn.org
Proyecciones de población realizadas, a finales del 2003.	Cumplida: En el primer trimestre del año 2003 y disponible en CD ROM.
Caracterización demográfica de etnias y por género a finales del 2003.	Cumplida: A finales del 2003
Componente 3 Fortalecimiento del INE	Componente 3
Planificación y ejecución de actividades pre censo de Población y Vivienda.	Cumplida: Se realizó previo a la gestión de éste préstamo y consistió en la actualización de la

Planificación y ejecución del Levantamiento del Censo de Población y Vivienda.	cartografía censal. Cumplida: La unidad ejecutora dependía de la comisión Presidencial y Modernización del Estado que era coordinada por la Secretaria de la Presidencia.
Planificación y ejecución de actividades post-censo.	Cumplida: Las actividades de codificación, procesamiento, análisis y publicación de los resultados del Censo se realizaron bajo la responsabilidad del INE

3.1.1.2. Identificación de los productos logrados.

- 1 Componente 1 : Relevamiento de Datos : Se visitaron todas las unidades de vivienda y se efectuaron las entrevistas a la población que las habitan en el territorio nacional llenando los cuestionarios, obteniéndose como resultado 1.3 millones de boletas levantadas para un total de aproximadamente 6.1 millones de personas censadas, cifra que fue ajustada a 6.5 millones de habitantes después de haber definido la omisión censal.
- 2 Componente 2 : Etapa Post-Censal : Procesamiento de los Datos : Los resultados del Censo están almacenados en medio magnéticos, así como la elaboración de la información por medios computacionales destinados a generar cuadros de difusión, así como los instrumentos técnicos para procesos posteriores, al final de este proceso el INE cuenta: a) Base de Datos original y limpia, b) Estimación de Omisión Censal y c) Proyección de población realizada.
- 3 Componente 3 : Fortalecimiento Institucional del INE :
 1. Se difundieron los resultados del Censo a nivel nacional a través de la publicación de los tomos impresos siguientes.
 - Tomo No. 1 Cifras Ajustadas por Omisión censal
 - Tomo No. 2 Características Generales de la Población
 - Tomo No. 3 Características Generales de la Vivienda
 - Tomo No. 4 Mercado Laboral
 - Tomo No. 5 Características Económicas de la Población Interrelacionadas
 - Tomo No. 6 Necesidades Básicas Insatisfechas
 - Tomo No. 7 Mortalidad y Fecundidad
 - Tomo No. 8 Migración
 - Tomo No. 9 Grupos Poblacionales
 - Tomo No.10 Genero
 - 18 publicaciones departamentales y 298 Municipales

y presentaciones públicas coordinado con las alcaldías municipales.
 2. La información obtenida de los resultados se pueden conocer a través de CD-ROM y consultando la pagina WEB del Instituto **www.ine-hn.org**
 3. Se esta gestionando ante el Proyecto de Administración de Áreas Rurales (PAAR) y de la Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente, la Obtención de la cartografía digitalizada a fin de Georeferenciar los resultados del Censo.
 4. Realizadas las Proyecciones de Población y disponibles en CD ROM y publicadas en la página WEB del INE
 5. Definidas las estadísticas de la mujer en los 10 tomos
 6. Demografía Electoral, Tasa de Fecundidad remitirse al Tomo No.7, Tasa de Mortalidad Remitirse al tomo No. 7 Déficit Habitacional remitirse al Tomo No.3
 7. Se capacitó al personal del INE en el análisis de resultados censales a través del BUREAU CENSUS impartiendo los siguientes cursos.
 - CSPRO/IMPS
 - Data Dissemination workshop
 - Quality Control in Statistical Enterprises
 - Muestreo y Técnicas Estadísticas
 - Census And Survey Data Editing and Validation
 - Proyecciones de Población y Algunos Aspectos Sociales
 - Data Análisis
 - Report Writing
 - Subnacional Projections

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

3.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (*outcome*).

PLANEADO	LOGRADO
<ol style="list-style-type: none">1. Determinar las características demográficas de la población, su distribución espacial y flujos migratorios.2. Conocer la situación educacional y condiciones de actividad de la población.3. Cuantificar y calificar las condiciones de vivienda y los servicios de que disponen.4. Disponer sobre información de pobreza y condiciones de vida, e identificar grupos vulnerables particularmente poblaciones indígenas.	<p>Se logró apoyar a la Unidad Ejecutora en la realización del Censo, con financiamiento para la contratación de los recursos humanos y materiales que permitieron ejecutar las actividades censales y Post-censales eficientemente y con calidad. Sin embargo, el plazo programado fue insuficiente por lo que tuvo que prorrogarse. A pesar del atraso, el INE programó la Codificación y Digitación logrando realizarla en un tiempo record de seis meses.</p> <p>Actualmente se dispone de información demográfica, vivienda, educacional y condiciones de vida de la población censada a nivel nacional, departamental, municipal, áreas menores y comunidades indígenas.</p>

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable) :

➔ Ninguna

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

➔Efectos Intermedios: Políticas, programas y proyectos a nivel sectorial, municipal y local, elaborados con información oportuna y de calidad.

En la base de datos se pueden identificar los insumos estadísticos para la ejecución de la Estrategia de la Reducción de la Pobreza (ERP)

Se cuenta con una base de datos que contiene las proyecciones de población del país.

Investigaciones Estadísticas fortalecidas mediante la actualización de la cartografía.

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

➔Efectos futuros: Reducción de la Pobreza y aumento de la Inversión Privada

Se fortalecerá el Sistema Estadístico Nacional con diferente tipo de información referente a población, educación, vivienda e indicadores seleccionados.

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

➔ El INE debe contar con un apoyo político y con presupuesto adecuado a las necesidades para poder desarrollar las investigaciones socioeconómicas del país.

El Gobierno y la Sociedad Civil están interesados en mejorar el Sistema Estadístico Nacional con el objeto de facilitar la definición, implementación y evaluación de políticas y programas para erradicar la pobreza y otras de incentivos a la inversión pública y privada.

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

➔ NO APLICA

3.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (En construcción). Opcional para operaciones con *PCR due date* anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR)

➔ NO APLICA

3.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (En construcción). Opcional para operaciones con *PCR due date* anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR)

➔ NO APLICA

3.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (En construcción). Opcional para operaciones con *PCR due date* anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR)

➔ NO APLICA

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

➔ NO APLICA

3.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica.

➔ NO APLICA

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

☒ Muy Efectivo

☐ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

Explique su calificación

➔ Muy efectivo porque los datos del Censo son utilizados por diferentes sectores económicos para la planificación de programas de desarrollo.

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"/> 4 → 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"/> 4 → 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"/> 4 → Alta <input type="checkbox"/> N/A
4. Identificación de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4 → Alta <input type="checkbox"/> N/A
5. Indicadores de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4 → Alta <input type="checkbox"/> N/A
6. Indicadores de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4 → 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"/> → 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"/> → 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"/> → 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"/> 4 → Alta <input type="checkbox"/> N/A
11. Plan para la implementación del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4 → Alta <input type="checkbox"/> N/A
12. Plan de Adquisiciones	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
13. Plan de Inversiones	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4 → 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

➔ Factores que tuvieron mayor influencia positiva: 1): Gestión del financiamiento de préstamo se realizó en un corto tiempo aprobándose por parte del Banco el 6/06/01 y el 10/10/01 fue ratificado por el Congreso Nacional de la República y elegible el 11-12-01 realizándose el primer desembolso el 17/12/01.

Factores que tuvieron mayor influencia negativa: El diseño del proyecto fue muy optimista al programar la ejecución del Censo en el mes de julio de 2001, lo cual obligó a obtener préstamos puente a través del PNUD.

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

relación con la medición del desempeño del proyecto

→ El INE utilizó la creatividad para reducir el desfase presentado y poder dar a conocer los resultados del Censo en el tiempo oportuno, realizando la reprogramación de la codificación y digitación en doble turnos para recuperar el tiempo perdido por falta de financiamiento.

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

→ Ser realista en el tiempo de gestión del financiamiento.

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

- | | |
|--|--|
| 1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información) | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4→ Alta <input checked="" 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"/> → Alta <input checked="" type="checkbox"/> N/A |
| 3. Recolección de formación de línea de base de productos (No Aplica) | Baja ← <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 type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4→ Alta <input checked="" type="checkbox"/> N/A |
| 5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4→ Alta <input checked="" 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"/> 4→ Alta <input checked="" type="checkbox"/> N/A |

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

→ Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados

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.

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.

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

→ Distribución y recolección del material censal en corto tiempo

El mecanismo de pago utilizado a través del sistema bancario nacional

La programación de los rendimientos del personal de Codificación y Digitación

Elaboración de Manuales y Programas computacionales para la limpieza y consistencia de la información

3.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas).

→ El sistema de selección de personal que permitió evitar la ingerencia política y facilitar la capacitación del recurso humano

Adecuar el perfil del personal de campo a las circunstancias imperantes en la zona de trabajo.

Una campaña de concientización política para darle la importancia que los proyectos necesitan.

Revisar los anexos B y C del convenio del préstamo 1078 relacionados con la parte legal del Gobierno a fin de que sean compatibles con el marco legal del BID (por ejemplo: incluir en estos anexos, los temas relacionados con los impuestos, derechos laborales y cuotas sobre seguridad social que actualmente no son aceptados como gastos del proyecto con fondos provenientes de préstamos BID).

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

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

La falta de financiamiento para la ejecución del Proyecto ocasionó un desfase de seis meses con relación a la codificación y digitación de la Información.

La falta de cumplimiento del contrato por la Empresa Megaprinter's ocasionó que las publicaciones de los tomos del 7 al 10 se ejecutaran hasta el mes de abril del 2004 por la Empresa Lithopress.

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

→ Parte Censal

- Falta de los recursos financieros en el presupuesto de la Secretaría de Finanzas para ser trasladados al PNUD como ente administrativo del Proyecto
- Falta de campaña publicitaria consistente de acuerdo a la magnitud del proyecto en la etapa censal
- Los grupos antisociales (MARAS) limitaron la actividad de campo

Parte Post-Censal

La falta de cumplimiento del contrato por la Empresa Megaprinter's.

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,

→ El apoyo del BID en el financiamiento para ejecutar la parte censal y post-censal del Censo.

La participación del PNUD en facilitar el Préstamo Puente para poder ejecutar la parte Censal del Proyecto en el mes de julio de 2001, así mismo realizar la administración de todos los fondos del Proyecto.

El apoyo de los organismos siguientes

- Gobierno de Suecia
- Gobierno de Japón
- USAID a través del BUREAU CENSUS
- UNFPA Fondo de Población de las Naciones Unidas

Que a partir del año 2002 el Instituto Nacional de Estadística asumiera la responsabilidad de ejecutar la parte post-censal del Censo estableciéndose un record en la codificación y digitación para el procesamiento de la información en un periodo de 6 meses, esto se logró estableciendo cargas de trabajo diarias que obligatoriamente se deberían de cumplir en su jornada de trabajo.

Establecimiento de un sistema de control de calidad y reuniones de coordinación de trabajo entre la Gerencias involucradas.

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

En el momento del Levantamiento de la información del Censo la intervención de los grupos antisociales (MARAS) en las grandes ciudades ocasiono que la población se formara un concepto equivocado sobre los resultados del Censo.

La Campaña Publicitaria del Censo durante la etapa censal no fue lo suficientemente masiva tal como lo requiere una actividad censal.

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

→ Siempre existió voluntad política del Gobierno y apoyo de la Cooperación Internacional para realizar el Censo

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

→ Las acciones realizadas para resolver la situación crítica de financiamiento fue efectiva porque la unidad ejecutora dependía del Ministerio de la Presidencia.

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.

→ Tomar siempre en consideración los supuestos relacionados con los atrasos en la asignación de los recursos financieros destinados para la ejecución del proyecto.

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

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

Explique su calificación

➔ A pesar del desfase del financiamiento se alcanzaron las metas 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)

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

- El país cuenta con un INE mas fortalecido
 Se han Fortalecido las bases con las Instituciones Integrantes del SEN
 Se está desarrollando la capacidad de sistemas de información
 Personal / desarrollo de recursos humanos
 Desarrollo y capacidad de la alta gerencia
 Se ha mejorado la capacidad Estadística en el país a través de la capacitación del Personal.

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

- Coordinación Intra - / Inter-organizacional
 Planeación
 Capacidad de sistemas de información
 Personal capacitado



3.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

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

Explique su calificación

- El INE es una Institución creada en el año 2001 sin antecedentes de ejecución de un proyecto BID. Durante el periodo de ejecución y desembolsos del préstamo BIB 1078/SF-HO, el INE logró desarrollar su capacidad institucional y a la vez, se convirtió en un ejecutor de Proyecto, capaz de negociar y ejecutar un segundo programa con el BID y otros cooperantes.

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

- Plan de Actividades Inter. Censales para los 10 años que transcurren previo a la ejecución de un nuevo censo
 La divulgación de Resultados
 La venta de servicios y productos
 La capacitación del personal y apoyo a los usuarios de la información

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

Arreglos institucionales / organizacionales y recursos

Probabilidad

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

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

→ Restricciones presupuestarias al no asignar los suficientes recursos necesarios para la contratación de personal capacitado y desarrollar las actividades estadísticas.

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

→ Hay credibilidad en los cooperantes internacionales
Existe demanda por los servicios y productos del INE
El INE se ha convertido en una Institución especializada en la rama Estadística

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

→ Los censos se deben realizar a través de la Institución que maneja las estadísticas del país y no como entes Independientes.

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

➔ Establecer tarifas para los productos y servicios destinados a la ronda de preparación para ejecutar el próximo censo.

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

➔ Ejecutar el Plan de Actividades Intercensales financiado a través del Proyecto BID 1112/SF-HO por cinco años.

Se requiere financiamiento para ejecutar las encuestas requeridas para darle el seguimiento en los cinco años restantes, antes de realizar el nuevo censo que sería en el año 2011.

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:

(X) Muy Probable

☒ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

Explique su calificación

➔ Porque el INE es una Institución Permanente y especializada en la rama Estadística y cuenta con el financiamiento del proyecto BID 1112/SF-HO, los aportes de otros cooperantes y el compromiso del actual Gobierno para los años 2003 – 2006.

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"/> X → 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"/> X → 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 ← X <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"/> X → 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"/> X → 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"/> X → 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.

- ➔ Las Unidades Ejecutoras deberán estar inmersas en la Institución responsable del proyecto.
La Unidad Ejecutora se institucionalizó con éxito al pasar al INE
La Unidad Ejecutora estaba organizada desde el año 1998 y contaba con una estructura definida para este Proyecto.

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?

- ➔ Aprovechar el éxito en la institucionalización del diseño del proyecto 1078 para realizar el Proyecto BID 1112/SF-HO. Fortalecimiento y Modernización del Sistema Estadístico Nacional

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) X Satisfactorio ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Explique su calificación

- ➔ Cuando se contrate un tercero en la administración del proyecto se debe invitar a la Unidad Ejecutora a las reuniones de capacitación y seguimiento del mismo.

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?

X ☒ No ☐ Si

¿Para qué fecha está programada?

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

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

☐ Banco ☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado?

USD\$ []

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

☐ Recursos de préstamo BID
☐ Recursos del Prestatario
☐ Otra Fuente

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:

3.5.2. Análisis de capacidad para la evaluación ex-post. Analice la capacidad del Organismo Ejecutor, así como su infraestructura y procesos de información para recolectar, analizar y reportar la

información sobre el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto, y los principales factores que puedan facilitar u obstaculizar esta evaluación



3.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

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

- ➔ Revisar el marco legal en cuanto a la contratación de consultores nacionales e Internacionales con relación a los impuestos tributarios

El financiamiento del proyecto con relación a los aportes de los cooperantes estaba adscrito al No.HON/027/98 fondos provenientes del Gobierno de Suecia a través de la Agencia ASDI y que eran administrados por el PNUD, ya que este se inicio en el año 1998 ejecutándose todo lo concerniente a la actualización cartográfica y pre-censo.

Cuando los proyectos sean administrados por el PNUD, exigirle la apertura de una cuenta bancaria especial para administrar este tipo de fondos y utilizar el tipo de cambio de acuerdo a las variaciones que utiliza el Banco Central. Así mismo, contar con un programa contable de acuerdo a las exigencias del BID

Anexos 1A y 1B Financiamiento del Proyecto

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

Actividad	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID (1)	Prestatario (2)	Otras Fuentes (3)	Total (4)	BID (5)	Prestatario (6)	Otras Fuentes (7)	Total (8)	BID (9)	Prestatario (10)	Otras Fuentes (11)	
Actividades	1,946,714.00	365,000.00		2,311,714.00								
Post-	664,786.00	235,000.00		899,786.00								
Inst.	310,500.00			310,500.00								
oria	18,000.00			18,000.00								
y	30,000.00			30,000.00								
nteres	30,000.00			30,000.00								
	3,000,000.00	600,000.00		3,600,000.00								

Fuente de Información:

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

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

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

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

Fuente de Información:

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

Arduo

AYUDA DE MEMORIA

TALLER DE TERMINACION DEL PROYECTO (TIP)

CONTRATO DE PRESTAMO NO. 1078/SF-HO: PROGRAMA DE APOYO AL DECIMO SEXTO CENSO NACIONAL DE POBLACIÓN Y QUINTO DE VIVIENDA.

Objetivos del TIP y participantes

El Taller de Terminación del Proyecto (TIP) tuvo lugar el 5 agosto del 2004, con la participación del siguiente personal ejecutivo y técnico del Instituto Nacional de Estadística (INE): María Magdalena García, Directora Ejecutiva, René Soler, Sub Director, Jorge Guerra Administrador del 1078/SF-HO, Gerardo Reyes, Gerente de Estadísticas Continuas del INE. Por parte del Banco participaron Ileana E. Pinto Paiz, Especialista Financiera Internacional, a cargo de la operación, y Fernando Pavón, consultor, ambos de COF/CHO.

La especialista financiera de la Representación les dio la bienvenida al Taller y explicó el objetivo del mismo que consistió en: la evaluación del Proyecto, la discusión del Informe de PCR propiamente para poderlo completar y el análisis de los objetivos, lecciones aprendidas y sostenibilidad de la operación.

Antecedentes y Entorno de Ejecución del Proyecto

La Directora Ejecutiva y los funcionarios del INE proporcionaron los antecedentes y entorno bajo el cual se gestionó la operación y se realizó el Décimo Sexto Censo Nacional de Población y Quinto de Vivienda (el Censo). A la fecha del Taller, tanto el oficial de proyectos del PNUD como el especialista sectorial del Banco que participaron en la preparación y arranque del Programa, así como en la ejecución del Censo, fueron trasladados a otros países. A la suscrita, se le asignó el seguimiento de esta operación, a partir del segundo semestre del 2002. Más aún, la actual Directora Ejecutiva se hizo cargo del INE, una vez se había realizado el Censo, quedando bajo su responsabilidad las actividades post-censales

Las explicaciones, la reconstrucción cronológica del Proyecto y discusión generada al principio del evento fueron muy enriquecedoras y determinantes para entender el Programa. De tal suerte, se pudo continuar con el análisis del Informe de PCR (tanto el Memo del Ejecutor como el del Banco) del cual ambas partes tenían su borrador correspondiente y con la evaluación de los resultados del proyecto.

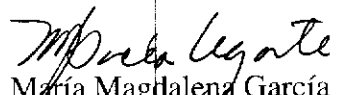
Evaluación del Proyecto.

El objetivo general del Programa que era apoyar a la República de Honduras, en la obtención de estadísticas esenciales para la toma de decisiones, a través del Censo y contribuir al fortalecimiento institucional del INE se logró exitosamente. Asimismo se alcanzaron los objetivos específicos que incluyeron: a) proporcionar los recursos humanos, materiales y financieros para asegurar las actividades censales y post censales; b) publicar y difundir los resultados del Censo; c) fortalecer en el corto plazo la capacidad institucional del INE para la conducción de las encuestas durante el período intercensal.

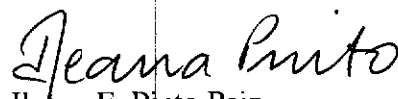
Lecciones aprendidas y conclusiones:

- **Se deben estimar tiempos realistas para este tipo de proyectos:** En la etapa de diseño de este Proyecto, se fue muy optimista con el plazo de ejecución y además se subestimó el plazo de firma, ratificación y primer desembolso, que se trasladaron con la ejecución del Censo. Estos desfases impactaron sobre el calendario de inversión, prorrogándose la ejecución de esta operación, que inicialmente debía ejecutarse en 10 meses y realizarse el último desembolso en 12 meses. Adicionalmente, los problemas de incumplimiento de uno de los proveedores ocasionaron otra demora al proyecto, y se terminó de ejecutar más allá del tiempo previsto. En total, el plazo de último desembolso fue de 30 meses (abril/04) pero el fondo rotatorio se terminó de justificar el 28/mayo/04.
- **Se deben tomar en cuenta los efectos que producen un cambio de gobierno y autoridades.** En proyectos futuros, se deben tomar en cuenta que los cambios de funcionarios pueden ocasionar serias dificultades a la ejecución financiera de una operación, por falta de firmas registradas y cambios en las políticas.
- **Accesibilidad a fuentes alternas de financiamiento (“préstamo puente”) y coordinación entre cooperantes internacionales.** El Censo no hubiera sido posible realizarlo sin el apoyo financiero del PNUD, que en su oportunidad proporcionó un financiamiento puente, que fue re-integrado una vez se declaró la elegibilidad para desembolsos, por parte del Banco. La coordinación entre cooperantes fue fundamental para el éxito de este proyecto.
- **Apoyo político y presupuestario:** Para un proyecto de esta naturaleza es indispensable contar con el apoyo del Gobierno, al más alto nivel. Asimismo, para la sostenibilidad del INE y para la puesta en marcha de futuras encuestas es indispensable contar con un presupuesto gubernamental adecuado, de manera que se garantice la oportunidad y calidad de las mismas.

Por el Organismo Ejecutor:


Maria Magdalena García
Directora Ejecutiva INE

Por el Banco:


Ileana E. Pinto Paiz
Especialista Financiera Internacional
COF/CHO