



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

######

Evaluación final

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

[Evaluación final](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36951157>

SECCIÓN 3: INDICADORES

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Propósito: Proveer al Instituto de Concesiones (INCO) con la capacidad institucional, técnica y con recurso humano capacitado y experimentado para asegurar la ejecución de proyectos APP eficientes y de mejor calidad en el sector transporte. Clasificación: Satisfactorio	P.11 Personal de INCO capacitado en aspectos críticos de APP.	0	3	3	100 %
	P.12 Arreglos institucionales para la estructuración de proyectos APP, acordados	0	1	1	100 %
	P.13 Proyecto piloto identificado y talleres sobre sus aspectos fundamentales realizados.	0	1	1	100 %
	P.14 Estrategia de seguimiento y difusión aprobada e implementada.	0	1	1	100 %
Componente 1: Revisión del Marco Regulatorio para la implementación de APP. Peso: 25% Clasificación: Satisfactorio	C1.11 Marco Regulatorio acordado a nivel del Ejecutor.	0	1	1	100 %
	C1.12 Aspectos legales y financieros acordados y propuesta del marco regulatorio elaborada.	0	1	1	100 %
Componente 2: Revisión del Marco Institucional Peso: 20% Clasificación: Satisfactorio	C2.11 Mecanismos de coordinación interinstitucional establecidos	0	1	1	100 %
Componente 3: Identificación y Revisión de Proyectos y políticas Sectoriales Peso: 25% Clasificación: Satisfactorio	C3.11 Criterios y metodología para selección de proyectos APP, incluyendo criterios sociales y ambientales, definidos.	0	1	1	100 %
	C3.12 Proyecto piloto para aplicar el esquema APP identificado.	0	1	1	100 %
Componente 4: Fortalecimiento Institucional y Entrenamiento. Peso: 15% Clasificación: Muy Insatisfactorio	C4.11 Capacitación del personal involucrado en el desarrollo y utilización del esquema APP.	0	1	1	100 %
Componente 5: Establecimiento de un Programa de Monitoreo, seguimiento y diseminación de resultados. Peso: 15% Clasificación: Muy Insatisfactorio	C5.11 Programa de monitoreo, seguimiento y diseminación de resultados implantado y en operación.	0	1	1	100 %
Componente 7: Evaluación & Auditoría Peso: 0% Clasificación: Insatisfactorio	C7.11 Evaluación Final	0	1	1	100 %

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Falta de compromiso de la Agencia Ejecutora
[X] Dificultades en adquisiciones
[X] Insuficiencia de fondos de contrapartida
[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales
[X] Cambios en la política de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 5 RIESGOS VIGENTES: 0 RIESGOS NO VIGENTES: 0 RIESGOS MITIGADOS: 5

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: PP - Poco Probable

-

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para continuar y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	-
[X] Ausencia de un plan de sostenibilidad o inadecuada implementación del mismo	-

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

La ANI cuenta con una marco institucional y con una nueva estructura organizacional orientada a la ejecución de proyectos de transporte mediante esquemas APP, Ley Apps 1508/ 2012, reflejan la contribución del Programa en la promoción de mecanismos novedosos y eficientes que incentivan la inversión privada en infraestructura de transporte; Igualmente se evidencia que el Programa favoreció el fortalecimiento de la capacidad de la ANI para la innovación y el desarrollo de este tipo de e

1. Plan de transferencia de conocimiento: Difusión y retroalimentación de los estudios previos de conceptualización del Sistema Ferro Central y estudios técnicos derivados de este programa, por medio de talleres dirigidos a los técnicos y ger
2. Institucionalizar y fortalecer los Comités de Apoyo Técnico como instancia de Coordinación Interinstitucional.
3. Mantener el personal idóneo, la estructura organizacional y modelo de gestión que permitan la continuidad del proyecto.
4. Mantener una estructura organizacional que permita el sostenimiento del proyecto (liderazgo y administración operativa) y la capacidad institucional necesaria para continuar ofreciendo los productos.

[Plan de Sostenibilidad](#)

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas

1. Cuando aquellos objetivos y/o indicadores de resultado, que implican revisión y/o modificación al marco legal y regulatorio, se desarrollan con la participación de todos los actores intra e inter institucionales relevantes, los tiempos se reducen y los consensos se facilitan.
2. Los Programas de estas características (que tienen un amplio alcance, que requieren voluntad política, y la vinculación y/o participación de otras entidades públicas) son más eficientes y eficaces cuando están alineados con las políticas de Estado. Esto permite asegurar mayor continuidad y respaldo de la alta gerencia de las entidades beneficiarias.
2. 1. Difundir y capacitar debidamente a los recursos humanos de la institución beneficiaria es una tarea esencial para asegurar la sostenibilidad de los efectos del Programa; si se hubiera tomado en cuenta este aspecto, las metodologías e instrumentos propuestos no habrían caído en desuso.
2. La sostenibilidad institucional del Programa no se completará hasta que los marcos normativos en materia de transporte en relación a los esquemas APP, estén debidamente reglamentados
3. La memoria institucional debe quedar en las instituciones y no en las personas; en la ANI la alta rotación de personal genera altas vulnerabilidades en este aspecto.
3. 1. El diseño original del Programa subestimó la relación entre tiempos administrativos y tiempos políticos, siendo altamente vulnerable ante los cambios de gestión y rotación de autoridades. En consecuencia, no basta con generar diseños técnicamente sólidos sin un debido acompañamiento y monitoreo que permita fortalecer la gestión de la entidad beneficiaria.
2. Cuando el diseño del Programa contempla la elaboración de documentos y materiales explicativos de amplia difusión (guías, manuales, instructivos) sobre los productos obtenidos, favorece la gestión del conocimiento ya que permite que todos los actores conozcan y se apropien de las buenas prácticas.
3. Durante el desarrollo del Programa se sobre estimó la existencia de marcos institucionales adecuados como garantía para una gestión eficiente de los mecanismos de coordinación interinstitucional; por lo cual se considera que es importante atender a los procesos de gestión. Asimismo, no alcanza con proponerse un objetivo que pretenda mayores niveles de coordinación; es importante proponer estrategias y determinar los factores que permita alcanzarlos.

Relativa a	Autor
Implementation	PUPO ARABIA, GISELA
Sustainability	PUPO ARABIA, GISELA
Design	PUPO ARABIA, GISELA

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

-

Productos principales del proyecto

[Abr 2008] Recomendaciones - Revisión del Marco Institucional (Case studies)

Autor: Rios Guillen Llarena Treviño y Riviera Sc y AFH Consultores Asociados SC. Mexico

[Abr 2008] Recomendaciones y Retroalimentación de la Revisión del Marco Regulatorio. (Case studies)

Autor: Rios Guillen Llarena Treviño y Riviera Sc . Mexico

[May 2008] Metodología para la selección de proyectos de infraestructura mediante mecanismos de APP (Methodologies/training materials)

Autor: Rios Guillen Llarena Treviño y Riviera Sc y AFH Consultores Asociados SC. Mexico

[Nov 2008] Presentación Revisión del Marco Institucional (Marketing materials/communication)

Autor: Rios Guillen Llarena Treviño y Riviera Sc y AFH Consultores Asociados SC. Mexico

[Jul 2009] Presentación Revisión del Marco Normativo (Marketing materials/communication)

Autor: Rios Guillen Llarena Treviño y Riviera Sc . Mexico**SECCIÓN 7: DOCUMENTOS**

25/ENE/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=883150]
03/FEB/2011	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=35597524]
26/JUN/2012	Informe de Evaluación Final	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=36951157]
Ficha del proyecto		http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=CO-M1004&lg=SP