



BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Banco

Nombre del Proyecto: Fortalecimiento del Ministerio de la Familia
Número de Proyecto: NI0136
Préstamo(s): 1061/SF-NI

Tabla de Contenido

Página

1. Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo

1.2. Datos básicos

1.3. Resumen de calificaciones

1.4. Cronología del proyecto

1.5. Documentos de referencia

2. Memorando del Banco

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

2.1.1. Productos (*outputs*) obtenidos

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

2.2. Análisis de la implementación

2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

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

2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

2.3. Análisis de sostenibilidad

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

2.5. Bases para la evaluación ex post

2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

5. Anexos

Anexo 1A – Fuente de Financiamiento

Anexo 1B – Calendario de Inversiones

Anexo 1C – Información Financiera y Estados Financieros Auditados

Nota:

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

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

La sección 4 corresponderá a las Minutas del CRG

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

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

Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo

(Copie el objetivo de desarrollo del proyecto que aparece en el ISDP)

El Ministerio de la Familia (MIFAMILIA) con capacidad para formular políticas, establecer coordinación interinstitucional, promover y regular servicios para poblaciones vulnerables.

1.2. Datos básicos del proyecto

Nombre del proyecto: Fortalecimiento del Ministerio de la Familia

Número del proyecto: NI0136

Número de Préstamo / CT: 1061/SF-NI

Nombre del Organismo Ejecutor: Ministerio de la Familia

Monto de Préstamo / CT Original: \$ 1,000,000

Monto de Préstamo / CT Actual: \$ 1,000,000

Monto Cancelado del Préstamo / CT:

Costo total del proyecto (BID) (Original): \$ 1,160,000

Costo total del proyecto (BID) (Actual): \$ 1,160,000

Autor del Memorando del Banco: Giovanna Caravaggi / Marcos Membreño Idiáquez

Fecha del Taller de Inicio (Arranque):

Fecha de Evaluación de Medio Término: Febrero-Marzo del 2003

Fecha del Taller de Terminación de Proyecto: No se llevó a cabo el Taller de Terminación, porque la Unidad de Coordinación se disolvió por completo antes de la finalización del proyecto.

Memorando del Banco

2.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

2.0. Resumen Ejecutivo.

El Ministerio de la Familia (MIFAMILIA) fue creado en junio de 1998, por la Ley de Organización, Competencias y Procedimientos del Poder Ejecutivo (Ley 290-98). Nació como una entidad que debió asumir la tutela de un conjunto diverso de instituciones (FONIF, INIM, etc.) y programas sociales que con anterioridad habían surgido y operado como instancias relativamente inconexas entre sí, lo cual, desde el principio, le restaba coherencia a su funcionamiento institucional e impedía, por otra parte, el uso eficiente del presupuesto restringido que recibía proveniente del tesoro. Adicionalmente, la mayoría de su personal carecía de la capacidad técnico-administrativa como para formular políticas en el área de la protección social, establecer mecanismos de coordinación interinstitucional dentro o fuera del Estado y regular la calidad de los servicios a los sectores sociales vulnerables del país (niños, jóvenes, mujeres jefas de hogar, personas con discapacidad e indígenas).

En este contexto, el 26 de julio del 2000, apenas dos años después del nacimiento del Ministerio de la Familia, el Directorio Ejecutivo del Banco aprobó el “Programa para el Fortalecimiento del Ministerio de la Familia para la Protección de los Grupos Vulnerables”. Esta operación buscaba la consolidación institucional del nuevo ministerio. El contrato de préstamo fue suscrito el 10 de noviembre de 2000. Sin embargo, la operación fue declarada elegible para desembolsos solamente a partir del 15 de agosto del 2001.

El proyecto se caracterizó desde el inicio por los reiterados retrasos en su ejecución. Aunque el período originalmente previsto para su realización era de dos años (2001-2003), el proyecto pudo concluir sus operaciones sólo hasta el 30 de junio del 2005, es decir, con 2 años de retraso. Hubo varios hechos que contribuyeron a ello. El proyecto se llevó a cabo en un período en que el poder ejecutivo en su conjunto aún se encontraba sometido a un proceso de reorganización institucional y de elaboración de nuevas estrategias y políticas sociales y económicas, cuyo ritmo de implementación afectaba desde afuera la organización del nuevo Ministerio de la Familia. Al mismo tiempo, el clima electoral que vivió el país en el 2001 y el cambio de presidente en el 2002, crearon situaciones de indefinición coyuntural al nivel de todo el poder ejecutivo que afectaron el ritmo de ejecución del proyecto. Por otra parte, al nivel del MIFAMILIA, durante el período de ejecución del proyecto, el ministerio tuvo a 5 ministros distintos y el proyecto como tal a 2 diferentes directores técnicos. Más aún, debido a indefiniciones internas del mismo Ministerio, durante el segundo semestre del 2004, el proyecto permaneció 4 meses sin un director técnico. Todo ello contribuyó a retrasar la buena marcha del proyecto.

Sin embargo, a pesar de estos retrasos, el proyecto contribuyó de manera significativa al fortalecimiento institucional del MIFAMILIA. Quizás su principal contribución haya consistido en crear las condiciones básicas para propiciar el tránsito del Ministerio desde un esquema de asistencialismo casuístico, hacia un nuevo modelo, mucho más moderno y eficiente, en el cual el MIFAMILIA pasa a convertirse en el rector de la política social del país, en sinergia con la red social que está en manos de la sociedad civil. Hoy, el Ministerio se encuentra en este proceso de transición, en el cual, debido principalmente a las limitaciones presupuestarias y materiales ministeriales, hay una coexistencia del nuevo modelo con el antiguo modelo asistencialista. El paso definitivo hacia el nuevo modelo exige que, en el corto y mediano plazo, el MIFAMILIA continúe recibiendo apoyo técnico y financiero para consolidar su propia institucionalidad.

Una de las lecciones más importantes del proyecto consiste en la necesidad de revisar en profundidad las bondades y las limitaciones del nuevo modelo de protección social en el caso específico de Nicaragua. En la actualidad, los 19 centros de protección externalizados por el proyecto atienden aproximadamente a 1,500 personas, mientras que el total de centros actualmente registrados en el MIFAMILIA, 84 organismos no gubernamentales, prestan atención a una población

de 6,622 personas. De modo que cada centro atiende a un promedio de 79 personas. Estas cifras revelan que, en la actualidad, el nuevo modelo nicaragüense de protección social se basa en una multiplicidad de minúsculas instituciones privadas con muy poca cobertura poblacional y con altos costos de funcionamiento. De proseguir su actual tendencia, el nuevo modelo, en el caso específico de Nicaragua, será ineficiente e insostenible en el futuro.

Hay otra lección que parece desprenderse del proyecto: la necesidad de mantener y asegurar lazos institucionales estrechos entre el MIFAMILIA y las organizaciones de la sociedad civil que hoy gerencian los centros de atención social no gubernamentales. De parte del Ministerio, y debido –otra vez– a sus limitaciones presupuestarias y materiales, existe el peligro de que la externalización se traduzca en un cierto descuido de sus relaciones con los centros de atención social. El hecho de que, hasta hoy, el Ministerio y los centros externalizados aún no hayan procedido a actualizar y a renovar los ya caducados convenios interinstitucionales que ambos firmaron al momento de la externalización, puede ser considerado como un síntoma del problema aquí señalado. Desde una perspectiva mucho más amplia y global, parece oportuna la creación de un marco legal *ad hoc* que regule las relaciones entre el MIFAMILIA y los centros de atención social no gubernamentales.

Otra de las grandes lecciones aprendidas consiste en la necesidad de encontrar nuevos esquemas organizativos que permitan asegurar la estabilidad y la continuidad en la ejecución de los proyectos de carácter social, en contextos institucionales y políticos en los que una elevada rotación de los funcionarios ministeriales amenaza con abortar por completo o con paralizar y retrasar sensiblemente la buena marcha de un proyecto. En tal sentido, habría que considerar y examinar la posibilidad de que los equipos de coordinación no se encuentren conformados exclusivamente por personal que trabaja en un mismo ministerio, bajo la dirección de un mismo ministro. Parece más aconsejable que los miembros de los equipos coordinadores provengan mayoritariamente de instituciones externas y ajenas al ministerio donde se aloja el proyecto.

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

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

COMPONENTE 1 – Indicadores de producto	
PLANEADO	LOGRADO
-Reglamento interno del Ministerio de la Familia (MIFAMILIA) aprobado a los 5 meses de ejecución del proyecto.	-El Reglamento interno del MIFAMILIA fue aprobado a los 27 meses después de iniciado el Proyecto.
-Conocimiento de políticas del MIFAMILIA a disposición del público a los 12 meses de ejecución del proyecto.	-Las políticas de protección social del MIFAMILIA fueron divulgadas públicamente a los 34 meses de ejecución del proyecto.
-Procesos críticos de atención a grupos vulnerables integrados al Plan Estratégico del MIFAMILIA a los 12 meses de ejecución del proyecto.	-Los procesos críticos de atención a grupos vulnerables se integraron al Plan Estratégico del MIFAMILIA a los 31 meses de ejecución del proyecto.

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):

➔ Los retrasos en el cumplimiento de los plazos planificados se debieron a la lentitud de las decisiones que, al nivel del gobierno central, tenían que ver con la redefinición del papel del MIFAMILIA dentro del Estado nicaragüense, así como a las elecciones presidenciales (año 2001) y al cambio de presidente en Nicaragua (año 2002). A ello se sumó el hecho de que, durante el período de ejecución del proyecto, el MIFAMILIA haya experimentado 5 cambios de ministros y el proyecto como tal 2 cambios de Director Técnico, llegando a quedar completamente acéfalo durante 4 meses en el año 2004.

COMPONENTE 2 – Indicadores de producto

PLANEADO	LOGRADO
-Normas de selección, contratación y supervisión de organizaciones de la sociedad civil por el MIFAMILIA para la prestación de al menos 2 tipos de servicios de atención a grupos vulnerables incluidos en el Plan Estratégico del MIFAMILIA, a los 12 meses de ejecución.	-Las normas de selección, contratación y supervisión de organizaciones de la sociedad civil por parte del MIFAMILIA, para la prestación de al menos 2 tipos de servicios de atención a grupos vulnerables, fueron elaboradas y adoptadas a los 27 meses de ejecución del proyecto.
-Protocolos de al menos 3 tipos de servicios a grupos vulnerables aprobados y compartidos con entes ejecutores a los 18 meses de ejecución.	-Los protocolos para la prestación de al menos 3 tipos de servicios a grupos vulnerables fueron aprobados y compartidos con los entes ejecutores a los 31 meses de ejecución del proyecto.

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):

➔ Los factores responsables de la diferencia entre lo planeado y lo logrado son los mismos que aparecen mencionados en el caso del Componente 1 del proyecto (ver tabla inmediatamente anterior).

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

- 1 En coordinación con la Unidad de Coordinación del Programa de Reforma y Modernización del Sector Público (UCRESEP) de la Vicepresidencia de la República, se diseñó la nueva estructura orgánico-funcional del MIFAMILIA en la que se redujo de 63 a 39 el total de unidades administrativas existentes en el Ministerio. Esta nueva estructura fue aprobada y divulgada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (Ref. VMHCP-VRLY-0037-06-03). La información que sirvió de base para el diseño de la nueva estructura organizativa provino de 3 estudios de consultoría: "Administración del cambio y desarrollo de la cultura organizacional y liderazgo", "Estudio de base orgánico-funcional del MIFAMILIA" y "Análisis y rediseño de procesos y organización de la División General Administrativa Financiera".
- 2 En el 2003, elaboración e implementación del nuevo Manual de Cargos del MIFAMILIA, en coordinación con la División de Recursos Humanos del Ministerio y la Dirección General de Función Pública del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP). Con base en las definiciones contenidas en el nuevo manual, se llevó a cabo una evaluación de todo el personal que trabajaba en el Ministerio y se formularon recomendaciones concretas para la remoción, reubicación, capacitación y contratación de recursos humanos.
- 3 Diseño y ejecución del Reglamento Operativo para la implementación del Plan de Optimización de la Estructura de Cargos del MIFAMILIA. Con este plan se reordenó la nómina fiscal del Ministerio, eliminando la utilización de fondos provenientes de fuentes con destino específico (fondos provenientes de la Lotería Nacional) para el pago de la planilla. Estos fondos con destino específico pasaron a convertirse en una subvención gubernamental que el Ministerio se

encarga de recibir y transferir hacia los centros de protección social. Esta operación, que perseguía racionalizar el uso de los recursos financieros estatales¹, se apoyó en un estudio de consultoría sobre los costos globales y per cápita de los centros de atención social que poseía el MIFAMILIA. El proyecto también brindó su apoyo al Ministerio en lo concerniente a la programación presupuestaria anual y a su seguimiento durante los años 2003 y 2004.

- 4 Externalización de 19 centros de protección social que originalmente pertenecían al MIFAMILIA y que pasaron a convertirse en cooperativas o en fundaciones de la sociedad civil². En el 2003, en estos centros trabajaban 231 empleados (el 31% de la planilla global del Ministerio), cuya liquidación se llevó a cabo entre el 2003 y el 2004 con los fondos del proyecto. Con la externalización de los centros, el MIFAMILIA no se encargó más de la ejecución de la protección social, sino tan sólo del diseño de políticas y de la regulación de la calidad de los servicios prestados por parte de las organizaciones privadas. Todos los centros externalizados firmaron con el Ministerio un convenio en el cual quedaron establecidas las cláusulas para regular las relaciones entre ambos.
- 5 Formulación y aplicación de los protocolos para la acreditación y regulación, por parte del MIFAMILIA, de los servicios prestados por los centros de atención social. Asimismo, mediante un par de consultorías técnicas (“Diagnóstico de situación orgánica-funcional de los CDI” y “Estudio de necesidades y percepción de los servicios a través de la red territorial”), se propuso la creación de una unidad de seguimiento y fiscalización de los centros y se elaboró la Metodología para la Supervisión Operativa de los mismos. Esta metodología brindó al personal del Ministerio que trabaja al nivel territorial, los instrumentos para iniciar un proceso de mejora de la calidad de los servicios que se ofertan en los Hogares de Adulto Mayor, Hogares Infantiles Comunitarios, Centros de Desarrollo Infantil y Centros de Protección Social (niños y adolescentes en situación de alto riesgo).
- 6 Sistematización de los protocolos de la atención técnica (psicológica, nutricional, etc.) que se brinda, en los centros de protección social, a los niños, adolescentes y adultos mayores en situación de riesgo y vulnerabilidad social.
- 7 Capacitación técnica en el área de gestión al personal responsable de la gerencia de los 19 centros de protección social que fueron externalizados. Al personal de los centros se le impartió 2 seminarios en gestión social y ejecución de los protocolos de atención a los grupos vulnerables.
- 8 Diseño e instalación de la red informática interna del MIFAMILIA (Red de Área Local – LAN), con su respectiva página web y cuentas de correo propias y en número ilimitado. Para ello se realizó un estudio previo sobre las necesidades y requerimientos técnicos que, en el área informática, surgían de la nueva estructura organizativa del Ministerio. Fue así como se llegó a identificar la necesidad de adquirir un servidor de red, 10 computadoras, equipos de conexión a red, además de los programas informáticos y las licencias respectivas. Para mejorar el área de contabilidad, se adquirió un nuevo sistema (Pacioli 3,000) para poder realizar los cierres de mes y se procedió a compatibilizar los programas en el área de administración y finanzas. El proyecto también brindó capacitación informática a los usuarios de los programas de Office.
- 9 Diseño de un esquema inicial para el establecimiento de las relaciones intra e interinstitucionales que deben ser coordinadas por el MIFAMILIA en el área de la protección social. Esta propuesta sirvió de insumo para la formulación, por parte del poder ejecutivo, del programa Solidaridad para el Desarrollo, durante el primer semestre del año 2003. Este programa comenzó a ser implementado en el 2005 y constituye la referencia conceptual y operativa de las políticas gubernamentales de protección social.
- 10 En coordinación con la Secretaría de Coordinación y Estrategias de la Presidencia (SECEP), se diseñó la política de protección social del país, la cual fue integrada en la Propuesta de Plan Nacional de Desarrollo, presentada por el ejecutivo en el año 2003.

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

¹ En el año 1999, todos los centros que formaban parte del MIFAMILIA recibían un monto global que equivalía aproximadamente al 25% del presupuesto total del Ministerio. En el año 2004, los centros pasaron a percibir, en concepto de subvención, el 10% del presupuesto total del Ministerio.

² De los 19 centros externalizados, 6 eran Hogares Infantiles Comunitarios, 10 Centros de Desarrollo Infantil (guarderías), 2 Hogares de Adulto Mayor y 1 Hogar de Protección Especial (para niños y adolescentes en situación de alto riesgo).

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

OBJETIVO DE DESARROLLO Indicadores de Efecto (Propósito)	
PLANEADO	LOGRADO
<p>-Aumentados los servicios ofrecidos por el MIFAMILIA a grupos vulnerables.</p> <p>-Mejorada la calidad y eficiencia de los mismos servicios.</p>	<p>-No existen evidencias de que el número de la población beneficiaria y la variedad de los servicios ofertados a los grupos vulnerables haya aumentado o decrecido en forma significativa. La cantidad de beneficiarios se ha mantenido relativamente constante después de la externalización. Según la información disponible en el Ministerio, los 19 centros externalizados atendían a aproximadamente 1,500 personas antes y después de la externalización.</p> <p>-En términos generales, ha habido una mejora relativa en la calidad y eficiencia de los servicios prestados a los grupos vulnerables. Esto ha sido un resultado de la autogestión de los centros externalizados.</p>
<p>Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):</p> <p>➔ El volumen de la población atendida y la variedad de los servicios ofertados no se han incrementado debido a las limitaciones que padecen los centros externalizados en recursos humanos, materiales y financieros. No obstante, las mejoras en la calidad relativa de los servicios ofertados por los centros, aunque todavía modestas, son claramente perceptibles.</p>	

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

➔ El MIFAMILIA simplificó su estructura organizativa interna y abandonó su papel de ejecutor en la prestación de servicios a los grupos vulnerables. Ello contribuyó a simplificar los procesos de decisión interna del Ministerio. Por otra parte, las mejoras introducidas en el área informática del MIFAMILIA se tradujeron en la instalación de un programa contable que también contribuyó a reducir la lentitud burocrática de ciertos trámites administrativos-financieros. En este sentido, el proyecto dejó sentadas las bases para la modernización organizativa y funcional del Ministerio.

Los centros de protección social, que antes pertenecían al MIFAMILIA, han mejorado la eficiencia en la prestación de sus servicios a los grupos vulnerables. Gracias a la externalización, todos ellos se vieron libres de las trabas burocráticas a las que se veían sometidos cuando eran 2centros estatales.

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

➔ Al haberse liberado de funciones ajenas a su misión institucional, el MIFAMILIA ha comenzado a reorientar sus recursos y sus esfuerzos hacia su transformación en la entidad rectora de la protección social al nivel del gobierno en su conjunto.

El proyecto ha contribuido igualmente a suscitar en el MIFAMILIA un proceso de apertura y de apropiación de una visión de la protección social menos asistencialista y casuística. Esta concepción con la cual nació originalmente el MIFAMILIA, ha comenzado a ser reemplazada por una visión más integral de la protección social y más integrada a un esquema de desarrollo local y nacional del país. Con esta nueva visión, el Ministerio ha ganado una mayor legitimidad dentro del Estado y ante de los organismos e instituciones internacionales de cooperación. Es previsible que este incremento de la credibilidad institucional del MIFAMILIA se traduzca en el futuro, como de hecho ya ha comenzado a ocurrir, en la obtención de nuevos y más cuantiosos recursos que podrán ser transferidos a los grupos vulnerables del país.

Las mejoras introducidas por el proyecto en el área informática del MIFAMILIA, sentaron las bases para la introducción de mejoras progresivas en la misma. Una de éstas tiene que ver no solamente con la automatización de los sistemas administrativo-financieros de la institución, sino también –por ejemplo– con la instalación de un registro único de la población beneficiada con los servicios de protección social. El Ministerio ya ha comenzado a dar los primeros pasos en esta dirección con la realización de una experiencia piloto en varios municipios del país. Estas iniciativas se encaminan a incrementar la eficiencia del MIFAMILIA en su rol de supervisor y regulador de los servicios de protección social.

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

➔ Al nivel del gobierno central debe existir una visión y una voluntad institucional muy clara con respecto al papel que, dentro del Estado, le corresponde jugar el MIFAMILIA en el área de la protección social. Esto implica la delegación efectiva de funciones y responsabilidades, así como la liberación de recursos que puedan ser transferidos a la población vulnerable a través del Ministerio, sin que esto implique forzosamente el abandono de la disciplina fiscal.

Hace falta mejorar considerablemente la capacidad técnica del personal del MIFAMILIA a todos los niveles de la estructura organizativa, pero en especial al nivel de los cuadros de dirección y de gerencia. Esta condicionalidad es de suma importancia para poder convertir al Ministerio en la entidad encargada de formular políticas en el área de la protección social y para que él pueda, al mismo tiempo, establecer una eficiente coordinación entre las distintas instituciones estatales, privadas y de la cooperación internacional involucradas en dicha área.

Se necesita crear, ahí donde no existan del todo y mejorar ahí donde ya existan, sistemas de información automatizada. Y esto último, no sólo en las unidades técnicas, administrativas y financieras al nivel del MIFAMILIA central, sino también en las delegaciones locales y regionales del mismo. Esta tarea es importante para reducir la burocratización y la ineficiencia en las tomas de decisiones y en la ejecución de las mismas.

2.1.2.5. Pregunta piloto No.1 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/ urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

➔ No se observan iniquidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos (de género, etnia, etc.) dentro de la población objetivo.

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

➔ No se produjo un sensible efecto adverso en la población.

2.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión integra del PCR) Seguramente los resultados del proyecto han contribuido al logro, o bien de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional vigente del país prestatario, o bien a los indicadores de la actual Estrategia de País del Banco. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de qué manera y en qué medida lo hace

➔ El proyecto ha contribuido a reducir la burocratización que existía en la prestación de los servicios a los grupos vulnerables, cuando estos servicios eran ofertados directamente a la población por parte del MIFAMILIA. Antes de la ejecución del proyecto, los centros de protección social experimentaban una considerable lentitud en la prestación de sus servicios, así como en la consecución de recursos materiales y financieros provenientes de la cooperación nacional e internacional, en detrimento de la población beneficiaria. Con la externalización de los centros de protección social, esta burocratización se redujo considerablemente.

2.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión integra del PCR) ¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios

➔ Los cambios más significativos en el contexto en el cual se implementó el proyecto estuvieron ligados al clima electoral que se vivió en el 2001 y al cambio de presidente en el 2002. Estos cambios se tradujeron en la falta de continuidad en la dirección ministerial del proyecto.

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

➔ No aplica, dada la naturaleza del proyecto.

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

➔ No aplica, dada la naturaleza del proyecto.

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

☐ Muy Efectivo

☐ Efectivo

☒ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

(Explique su calificación)

➔ Los objetivos del proyecto consiguieron alcanzarse efectivamente, pero esto se logró en el doble del tiempo que se había previsto originalmente. Por otra parte, el hecho de que no pudiera llevarse a cabo una verdadera estrategia de comunicación en la que se presentase el nuevo papel institucional del MIFAMILIA dentro del Estado y ante la sociedad civil³, también contribuyó a restarle efectividad a la ejecución del proyecto. Finalmente, no existen evidencias que muestren una mejoría sensible en el volumen de los servicios ofertados a los grupos vulnerables por parte de los centros externalizados.

2.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

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

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

³ El diseño y la implementación de esta estrategia era uno de los productos previstos en el proyecto. Pero en la práctica, lo que se diseñó y ejecutó fue una política de relaciones públicas que se circunscribió considerablemente a los actos y eventos protocolarios del MIFAMILIA.

10. Definición de responsabilidades para la recolección de información	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
11. Plan para la implementación del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
12. Plan de Adquisiciones	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A

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

➔ El proyecto tendió a subvalorar las vulnerabilidades institucionales, humanas y materiales del MIFAMILIA al momento de definir los objetivos, los indicadores y los productos esperados de su implementación, porque no se llevó a cabo un análisis institucional del Ministerio. Esta subvaloración condujo a formular objetivos y productos que, dadas las limitaciones iniciales del MIFAMILIA, resultaban inalcanzables en la práctica. Por ejemplo, el pobre equipamiento físico del Ministerio se convirtió en un obstáculo para la ejecución del proyecto y, precisamente para superar esta dificultad, el Banco debió autorizar una modificación en la categoría presupuestaria de los imprevistos para que el proyecto pudiese adquirir los equipos de los cuales carecía el MIFAMILIA. Debe señalarse, sin embargo, que en la futura preparación del PAININ se ha acordado realizar un análisis institucional a fondo del Ministerio.

En el presupuesto original del proyecto se asignaron montos considerablemente altos a los estudios de consultoría, mientras se dejaba poco margen presupuestario para la implementación de las propuestas emanadas de las mismas consultorías.

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

➔ Fue necesario reajustar parcialmente el diseño original de algunos de los componentes del proyecto y recalendarizar en varias ocasiones los plazos originalmente previstos para la terminación del mismo. Con relación al primer aspecto, el Banco accedió a crear un rubro orientado a financiar en parte las liquidaciones del personal que los recortes fiscales ya habían producido en el MIFAMILIA en enero del 2003⁴, así como las que debieron surgir de la implementación de la propuesta de reorganización institucional contenida en el proyecto, además de transferir una parte (39%) de los recursos del rubro de imprevistos al rubro de equipamiento estrictamente vinculado con las necesidades de modernización gerencial. En resumen, paciencia y realismo por parte del Banco fueron dos de las principales lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto.

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

➔ Es recomendable que en futuros proyectos se otorgue una especial atención a los aspectos jurídico-legales del proceso de externalización de los servicios de protección social. Este último aspecto es de suma importancia para alcanzar un mejor ordenamiento de la acreditación técnica de los centros externalizados y una mayor eficiencia y transparencia en el uso de las subvenciones que el Estado acceda a otorgarles a los mismos para su funcionamiento como centros privados.

⁴ En enero del 2003, la reducción de los aportes presupuestarios provenientes del gobierno obligaron al MIFAMILIA a eliminar 102 plazas de su planilla al nivel central y de las delegaciones territoriales. Pero ninguno de estos cargos incluía al personal que trabajaba en los centros de atención social del Ministerio.

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

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

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

→ La falta de adecuados procedimientos y sistemas para el acopio y la sistematización de la información fue una de las debilidades institucionales importantes del MIFAMILIA. Aunque se han realizado esfuerzos para superarlas (automatización, capacitación del personal, adquisición de nuevos equipos y programas, etc.), todavía persisten importantes obstáculos en tal sentido. Esta es una de las áreas que deberá ser fortalecida en el futuro para asegurar que el Ministerio pueda desempeñar de manera eficiente su nuevo rol como ente normativo y fiscalizador de la protección social en el país.

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

→ El proyecto no pudo llevar a cabo su evaluación final externa, lo cual dejó ciertos vacíos de información que, hasta hoy, no han podido ser llenados. Antes de abandonar su cargo, el segundo y último director técnico de la UFI presentó su propio informe final sobre el proyecto. Sin embargo, este informe, además de presentar el inconveniente de que su autor era a la vez “juez y parte”, no fue elaborado con la profundidad y el rigor formal propias de una verdadera evaluación final. Para paliar estas dificultades y lograr realizar el cierre del proyecto, personal contratado por otro proyecto que se encontraba en proceso de ejecución en el MIFAMILIA, debió asumir parcialmente la realización de esta tarea, a partir de finales de diciembre del 2004. La información brindada por este personal ha permitido llenar algunos de los vacíos de información que eran necesarios para poder evaluar el desempeño global del proyecto.

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

➔ El proyecto no pudo llevar a cabo su evaluación final externa, lo cual dejó ciertos vacíos de información que, hasta hoy, no han podido ser llenados. Antes de abandonar su cargo, el segundo y último director técnico de la UFI presentó su propio informe final sobre el proyecto. Sin embargo, este informe, además de presentar el inconveniente de que su autor era a la vez “juez y parte”, no fue elaborado con la profundidad y el rigor formal propias de una verdadera evaluación final. Para paliar estas dificultades y lograr realizar el cierre del proyecto, personal contratado por otro proyecto que se encontraba en proceso de ejecución en el MIFAMILIA, debió asumir parcialmente la realización de esta tarea, a partir de finales de diciembre del 2004. La información brindada por este personal ha permitido llenar algunos de los vacíos de información que eran necesarios para poder evaluar el desempeño global del proyecto.

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

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

2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

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

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

➔ En el ISDP/PPMR aparecen mencionados dos factores negativos que representaron obstáculos importantes para la obtención de los productos. El primero de ellos fue la pobre capacidad institucional de la agencia ejecutora. El MIFAMILIA carecía del suficiente desarrollo institucional, así como del personal técnico, los recursos financieros y el equipamiento físico necesario para realizar el proyecto en forma altamente satisfactoria. Era comprensible la existencia de este estado de cosas por cuanto el MIFAMILIA apenas tenía 3 años de haber sido creado como ministerio cuando el proyecto comenzó a ser ejecutado.

El segundo factor negativo importante, de cara a la obtención de los productos, fue el bajo nivel de compromiso que el prestatario y la agencia ejecutora mostraron al inicio en la ejecución del proyecto. Faltó voluntad política institucional, quizás porque, al principio, el gobierno que se encargó de poner en marcha el proyecto, tampoco poseía una visión muy clara del papel que el MIFAMILIA podía y debía jugar dentro del conjunto de las instituciones gubernamentales.

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

➔ Un factor positivo muy importante para obtener los productos fue el advenimiento de una segunda administración gubernamental en Nicaragua. Con respecto a la ejecución del proyecto, esta nueva administración puso de manifiesto una visión y una voluntad política más clara y decidida que la del gobierno anterior. A esto se sumó otro factor positivo: a finales del 2002, el proyecto contrató los servicios de un segundo director técnico. A diferencia del primer director que había tenido la UFI,

este nuevo director ejerció el liderazgo que se requería para llevar a cabo las dos tareas fundamentales del proyecto (reorganización del MIFAMILIA y externalización de los centros de protección social). Estas tareas se realizaron en un período de año y medio (en 2003-2004).

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

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

➔ Dentro del Estado y a pesar de los innegables avances positivos, todavía persisten importantes inercias y resistencias institucionales con respecto al rol del MIFAMILIA como rector de la política y la estrategia de la protección social en Nicaragua. En el corto y mediano plazo deberán dedicarse mayores esfuerzos tendientes a superar la fragmentación y descoordinación existentes entre las diferentes instituciones estatales (Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, etc.), tanto al nivel superior, como al nivel de las delegaciones en los territorios locales. En este sentido, resulta decisivo destinar recursos orientados a operativizar en el futuro un modelo de protección social más integrado y en el que participen, bajo el liderazgo normativo y regulador del MIFAMILIA, el resto de las instituciones estatales y los centros de servicios del sector privado.

El débil desarrollo del mercado de la protección social privada existente en Nicaragua representa un factor negativo para la prestación de servicios de calidad a los grupos vulnerables. Las instituciones de la sociedad civil disponen de poca experiencia, recursos y capacidad técnica y administrativa para atender adecuadamente a amplios segmentos de la población. Asimismo, el marco legal para regularlas es demasiado incipiente y está colmado de vacíos y lagunas.

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

➔ El factor más decisivo para conseguir, no la ejecución a tiempo de los efectos del proyecto, sino para reducir el tiempo perdido durante el primer año de ejecución del proyecto, fue la contratación, en el año 2002, de un nuevo director técnico dotado con un nuevo liderazgo.

2.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

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

➔ Los problemas que se presentaron al nivel de la gestión del proyecto se resolvieron en la medida en que existió un mayor grado de compromiso del prestatario y del organismo ejecutor para resolverlos. En este mismo sentido también fueron decisivos el apoyo y la flexibilidad mostrada por la representación local del Banco.

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

➔ La externalización de los centros de protección social y la liquidación del personal que trabajaba en los mismos se llevó a cabo sin conflictos que pudieran haber dejado alguna huella traumática en las futuras relaciones entre el organismo ejecutor y los centros externalizados. A ello contribuyó el proceso de sensibilización y capacitación realizado por el proyecto entre los mismos centros, así como la disponibilidad de fondos para financiar la liquidación del personal y asegurar la entrega de una subvención para el funcionamiento de los centros externalizados.

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

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

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

(Explique su calificación)

➔ La implementación del proyecto se vio afectada por las variaciones en el nivel de compromiso del prestatario y del organismo ejecutor con la ejecución del proyecto.

2.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

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

Area Institucional / Organizacional				Nivel		
	Si	No	N/A	Nacional	Regional	Local
1. Marco legal y regulatorio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input 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 type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / gestión financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

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

➔ El proyecto contribuyó a otorgarle una mayor coherencia programática a las políticas y estrategias del Estado en el área de la protección social, así como un mayor grado de coordinación interinstitucional al nivel de la ejecución de las mismas. Todo ello en el marco del fortalecimiento de la institucionalidad para el combate a la pobreza y de la modernización del Estado en su conjunto.

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

➔ Gracias al proyecto, el MIFAMILIA logró reducir en casi un 50% sus unidades administrativas, fortaleciendo así la descentralización y la presencia del Ministerio en los territorios. Por otra parte, ha lanzado señales claras con respecto a la necesidad de que sea la sociedad civil la encargada de ofertar los servicios de protección social a los grupos vulnerables, sin que esto implique el abandono de las responsabilidades del Estado como entidad normativa y reguladora.

2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

☐ Muy Relevante (MR)

☒ Relevante (R)

☐ Poco Relevante (PR)

☐ Irrelevante (I)

(Explique su calificación)

➔ El proyecto contribuyó a fortalecer la institucionalidad estatal en materia de protección social y a redefinir las relaciones existentes en esta misma área entre el Estado y las organizaciones de la sociedad civil.

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

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

➔ Los avances alcanzados en la reorganización del MIFAMILIA deben mantenerse y, más aún, ser fortalecidos y ampliados en el futuro. En este sentido deberá apoyarse de manera especial a la unidad de Planificación Estratégica y Fortalecimiento Institucional del MIFAMILIA, la cual fue uno de los nuevos productos resultantes de la reestructuración del Ministerio. Asimismo, deberá fortalecerse el proceso de automatización de la información que el MIFAMILIA necesita para diseñar sus propias políticas y, también, para regular, al nivel de las delegaciones territoriales, los servicios de protección social prestados a los grupos vulnerables por parte de las organizaciones privadas. Habrá que fortalecer igualmente los servicios de asesoría y capacitación que el MIFAMILIA puede brindar (al

nivel técnico, administrativo, jurídico, etc.) a las organizaciones de la sociedad civil que operan en el área de la protección social.

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

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

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

➔ El clima de inestabilidad política, provocado a su vez por la partidización política de las instituciones gubernamentales, constituye el principal obstáculo contra la sostenibilidad de las iniciativas promovidas y dirigidas por el poder ejecutivo en el área de la protección social. En este contexto, hasta la futura aprobación por parte de la asamblea nacional de fondos de la cooperación internacional destinados a programas en beneficio de la población vulnerable del país, se ha convertido en una carta de negociación o de presión en manos de las fuerzas partidarias opositoras al gobierno.

El débil desarrollo del mercado de la protección social privada existente en el país es otra de las causas que pueden afectar negativamente la sostenibilidad del proyecto. La mayoría de las aproximadamente 80 organizaciones de la sociedad civil que hoy conforman este mercado resultan demasiado pequeñas para atender a la población vulnerable del país y carecen de los adecuados recursos humanos, materiales y financieros para hacerlo de manera efectiva y eficiente.

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

➔ El principal factor que contribuye favorablemente a la sostenibilidad del proyecto es, sin duda, la voluntad política que ha mostrado el actual gobierno en apoyar las iniciativas en el área de la protección social. Los avances que, gracias al proyecto, se han producido en la modernización y el fortalecimiento institucional del MIFAMILIA también operan positivamente en favor de la sostenibilidad.

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

➔ Los recurrentes retrasos que experimentó el proyecto, sobre todo en su primer año de ejecución, quedaron atrás a partir del momento en que el gobierno nacional y la alta gerencia en la agencia ejecutora brindaron su decidido apoyo al proyecto. También contribuyó a la superación de los retrasos en la ejecución del proyecto, la contratación de un profesional idóneo en el cargo de director técnico.

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

➔ En un contexto de profunda polarización e inestabilidad política como la que ha venido experimentando Nicaragua, el Banco deberá conservar su política flexible hacia el prestatario. Como el próximo año (2006) será un año electoral, no parece previsible que las fuerzas de oposición al gobierno renuncien a bloquear en la asamblea nacional los fondos internacionales destinados a los programas de protección social, como una carta de negociación o de presión para arrancarle al gobierno determinadas concesiones partidarias.

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

➔ El gobierno central debe continuar sus esfuerzos tendientes a consolidar al MIFAMILIA como la entidad rectora de la protección social dentro del Estado. El Ministerio, por su parte, deberá fortalecer su propio proceso de modernización institucional interna, el cual precisamente se puso en marcha gracias al proyecto. Para llevar a cabo ambos procesos, el gobierno central y el MIFAMILIA necesitarán del apoyo financiero del Banco. Sin los recursos aportados específicamente por el Banco o por la cooperación internacional en general, el proceso de modernización y fortalecimiento institucional del Ministerio será insostenible, dados los estrechos márgenes fiscales con los que cuenta el país.

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

☐ Muy Probable (MP)

☒ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

(Explique su calificación)

➔ A pesar de los reiterados cambios de ministros al frente del MIFAMILIA, el gobierno actual ha mostrado su voluntad de proseguir con los esfuerzos de modernizar y fortalecer la institucionalidad estatal en materia de protección social es alta, a pesar de carecer de los recursos para garantizar la sostenibilidad de tal iniciativa. En este escenario, el aporte del financiero del Banco aparece como un factor clave para la sostenibilidad del proyecto. Sin embargo, el clima de polarización e inestabilidad política que viven los demás poderes del Estado, en especial la Asamblea Nacional, debe ser considerado como un factor sumamente adverso en el corto plazo.

2.4. DESEMPEÑO DEL EJECUTOR

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

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

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

➔ Debido a las 5 cambios en la dirección superior del MIFAMILIA y debido también a las dos renuncias de los directores técnicos del proyecto y a la completa disolución del equipo técnico de la UFI durante el segundo semestre del 2004, la flexibilidad y la paciencia de la especialista sectorial de la sede del Banco en el país jugaron un papel determinante en la ejecución y la terminación del proyecto.

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

➔ En el futuro deberán encontrarse mecanismos que aseguren, hasta donde sea posible, una ejecución relativamente continua del proyecto, por encima de los repentinos y repetidos cambios que puedan ocurrir al nivel de la dirección superior del organismo ejecutor. En tal sentido podría considerarse la posibilidad de que el Comité de Administración del proyecto no se encuentre conformado exclusivamente por personal de la planilla interna del organismo ejecutor. La inclusión en dicho Comité de representantes de otras instituciones afines (de dentro o fuera del Estado) podría reducir, en alguna medida, los retrasos y discontinuidades que puedan derivarse de los cambios en la dirección superior del organismo ejecutor, además de convertir al mismo Comité en un espacio de encuentro y comunicación entre el organismo ejecutor y las demás instituciones participantes.

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

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

(Explique su calificación)

➔ El organismo ejecutor no fue capaz de asegurar la ejecución oportuna del proyecto y la continuidad de este último, debido a los reiterados cambios que se produjeron al nivel de su dirección superior y de la misma UFI.

2.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

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

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

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:

➔

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

que puedan facilitar u obstaculizar esta evaluación



2.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

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



Anexos 1A y 1B
Financiamiento del Proyecto

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

Categoría de Inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
Estructura organizativa del MIFAMILIA	376,600	100,000		476,600	520,947	93,329		614,276	138.3	93.3		128.8
Prestación de servicios a Centros	234,000	0		234,000	146,039	0		146,039	62.4	0.0		62.4
Asesoría técnica	210,000	15,968		225,968	235,969	10,951		246,920	112.3	68.5		109.2
Apoyo a ejecución	79,000	37,032		116,032	83,876	36,032		119,908	106.17	97.2		103.3
Imprevistos	77,300	0		77,300	0	0		0	0.0	0.0		0.0
Gastos financieros e intereses	23,100	3,400		26,500	10,728	0		10,728	46.4	0.0		40.4
TOTAL	1,000.000	156,400		1,156,400	997,559	140,312		1,137,871	99.7	89.7		98.3

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

Años	Original				Actual				Brecha
	BID (1)	Prestatario (2)	Otros (3)	Total (4)	BID (5)	Prestatario (6)	Otros (7)	Total (8)	(8)- (4) (9)
2001	NA	NA		NA	84,000	47,3743*		325,818	
2002	NA	NA		NA	194,444				
2003	NA	NA		NA	472,651	92,114		564,765	
2004	NA	NA		NA	185,910	1,095		187,005	
2005	NA	NA		NA	60,554	0		60,554	
TOTAL					997,559	140,583		1,138,142	

*: Monto no desagregado para los años 2001 y 2002, según la información suministrada por el MIFAMILIA.

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

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

➔ El organismo ejecutor administró los recursos en forma adecuada. No se encontraron problemas en el cumplimiento de las cláusulas contractuales.

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

➔ Las primeras auditorías externas encontraron salvedades menores en los sistemas contable y de control interno, que fueron corregidas por el organismo ejecutor.

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

➔ La auditoría final fue declarada limpia por el auditor externo el 26/05/05.

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

➔ Las cláusulas de carácter contable financiero se dieron por cumplidas, excepto por las relativas a la ley del seguro social (no realiza cotizaciones la UEP).

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

➔ Solicitar del organismo ejecutor el compromiso institucional de garantizar la permanencia del mismo equipo contable y financiero de la UEP, a lo largo de la ejecución del proyecto.

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Organismo Ejecutor

**Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
4 de noviembre del 2.005**

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
<p>Nombre del proyecto: PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE LA FAMILIA PARA LA PROTECCIÓN DE GRUPOS VULNERABLES</p> <p>Número del proyecto: NI-0136</p> <p>Número de Préstamo/CT: BID No. 1061/SF-NI</p> <p>Nombre del Organismo Ejecutor: MINISTERIO DE LA FAMILIA</p> <p>Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: MARCIA RAMIREZ MERCADO</p> <p>Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: DIRECTORA TECNICA DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL. MIFAMILIA-BID. FASE II</p>

INTRODUCCION.

Antecedentes e Historia:

Informe de diagnóstico. Ana Julia Moreno. 1999

Informe de diagnóstico y fortalecimiento del MIFAM, Ricardo Gaudio. Agosto 1998

Objetivo Principal: Crear un marco institucional del que carece Nicaragua para atender en forma eficiente y sustentable las necesidades de grupos vulnerables.

Propósito: Fortalecer la capacidad institucional del MIFAMILIA en lo que respecta a sus funciones de atención a grupos vulnerables.

Convertir al MIFAMILIA en una entidad con la capacidad de:

- Formular políticas.
- Contratar servicios.
- Coordinar entidades de distintos sectores que atienden necesidades de grupos vulnerables.
- Regular servicios.

Para que el Ministerio este en capacidad de:

- Priorizar acciones.
- Supervisarlas.
- Evaluar el impacto de programas prioritarios.

Objetivos secundarios:

1. Reorganizar al Ministerio conforme las capacidades requeridas para el cumplimiento del objetivo principal.
2. Traspasar a las organizaciones de la sociedad civil la ejecución de proyectos de atención a grupos vulnerables.

A partir de esos dos objetivos secundarios se diseña un Programa con dos Proyectos. Cada proyecto en respuesta a un objetivo secundario.

Primer Proyecto.

Busca la reorganización y el fortalecimiento del MIFAMILIA para permitirle desempeñar sus nuevas funciones en beneficio de los grupos vulnerables.

Cuenta con dos componentes:

- 1.1 Adecuación de la estructura del MIFAMILIA para llevar a cabo sus funciones especializadas de formulación de políticas, regulación y coordinación del sector.
- 1.2 Establecer procesos críticos dentro de la misma estructura que permitirán el desempeño de estas funciones.

Segundo proyecto.

Se propone crear las condiciones iniciales para que el Ministerio contrate a organizaciones de la sociedad civil para la ejecución de programas dirigidos a grupos vulnerables.) **delegue, norme y controle calidad**

Cuenta con dos componentes:

- 2.1-Establecimiento de las capacidades de contratación y de los procedimientos para la adjudicación de fondos
- 2.2 -Desarrollo de protocolos de servicios ofrecidos a poblaciones vulnerables.

Estrategia del banco en el país y el sector.

En el marco de la Estrategia de reducción de la pobreza (ERCP) que el país está elaborando con apoyo del BID este programa estuvo dirigido a fortalecer la institución del Estado que tiene a su cargo la protección de los grupos más vulnerables y sus contrapartes en la sociedad civil.

Paralelamente el Banco ha venido apoyando reformas en los sectores sociales que permitan canalizar recursos a las inversiones de más alto impacto en la reducción de la pobreza y que beneficien directamente a las poblaciones vulnerables, por ejemplo el programa de protección social actualmente en ejecución. Además el Banco respalda medidas que protegen el gasto social y aumentan su eficiencia, en particular a través de la creación del Fondo Social Suplementario (FSS).

Cabe en el marco estratégico del Banco para atender los programas sociales y reducir la pobreza porque propone una reforma para mejorar la entrega de servicios sociales orientados a los grupos más pobres y vulnerables. También apoya la canalización de recursos a los mismos grupos en una forma más eficaz y eficiente y promueve la participación de organismos de la sociedad civil en la prestación de servicios.

3. MEMORANDO DEL EJECUTOR

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

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

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

PLANEADO	LOGRADO
Componente 1: REESTRUCTURACION DEL MIFAMILIA1.	Componente 1 REESTRUCTURACION DEL MIFAMILIA
1.1 Adecuación de la estructura del MIFAMILIA para llevar a cabo sus funciones especializadas de formulación de políticas, regulación y coordinación de acuerdo al mandato de atención a grupos vulnerables contenido en su ley creadora.	<ul style="list-style-type: none"> - Reglamento interno aprobado en mayo del 2.003. - Diagnostico de RR HH realizado y plan desarrollado para el 100% de los cargos del Ministerio. - Aprobación del MHCP de nomina de personal bajo nueva estructura. - Cargos de la nueva estructura cuentan con manual de descripción de cargos y perfiles profesionales. - Política de protección social producida y divulgada. - Realizado Diagnóstico para la implementación de tecnología de información para todos los niveles del Ministerio. Unidades del Ministerio con mejoras en Tecnología de información. (TI).
1.2 Establecidos procesos críticos dentro de la	-Dirección Administrativa y Financiera con procesos

nueva estructura para facilitar el desempeño.	críticos definidos en diagnóstico realizado. - Definido Sistema de Coordinación Institucional. -Elaborados criterios de focalización para la protección de grupos vulnerables. Proyectos y servicios priorizados
Componente 2 Creación de condiciones iniciales para la incorporación de proveedores privados.	Componente 2 Creación de condiciones iniciales para la incorporación de proveedores privados
2.1 Establecimiento de capacidades de delegación para la prestación de servicios en organizaciones de la sociedad civil.	Criterios de calificación selección y desempeño de organizaciones de la Sociedad Civil consensuados y publicados. Suscritos----convenios con organizaciones de la sociedad civil para la prestación de servicios de protección social.
2.2 Elaborados protocolos de atención a grupos vulnerables.	Protocolos de atención para cada tipo de servicio elaborados. Protocolos aplicados a los convenios firmados con OSC para la prestación de servicios de protección social. Contenidos de capacitación técnica de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) para la ejecución de los protocolos de atención elaborados. Implementados eventos de capacitación y entregados certificado de participación o aprobación a personal de OSC.
Factores responsables de la diferencia. No se logró implementar estrategia de comunicación social	

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

Componente 1: REESTRUCTURACION DEL MIFAMILIA

- 1 Nueva estructura orgánico-funcional del MIFAMILIA que reduce las unidades administrativas y fortalece la descentralización .Esta fue aprobada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- 2 Procesos críticos en la Organización y Procedimientos de la División General Administrativa Financiera definidos para facilitar el funcionamiento de la nueva estructura, en proceso de ejecución a partir del 2003.
- 3 Elaborados manuales de organización que contienen descripción de cargos y funciones de acuerdo a la nueva estructura Orgánico-Funcional aprobada en el 2.003.
El 100% del personal del Ministerio evaluado de acuerdo a la nueva estructura.
Elaborado Plan Estratégico de Desarrollo de Recursos Humanos a implementarse en la Segunda Fase de Fortalecimiento Institucional.

- 4 Realizado estudios sobre la situación de 29 centros de protección social.
Realizados diagnósticos participativos para planes de inversión social en protección a grupos vulnerables en los municipios de los corredores C y D contemplados en la Estrategia de Reducción de la pobreza (ERCERP). Información aun ni divulgada.
- 5 Provisión de pagina Web, instalación de la Red de Área Local (LAN) y correos electrónicos.
Dotación de hardware e instalación de redes desarrollo de software de contabilidad y sistema de indicadores (SIPI)
- 6 Diseñado el programa Solidaridad para el Desarrollo como mecanismo de coordinación y articulación.
Está iniciando su implementación en el 2005 como referencia conceptual y operativa de las políticas nacionales de protección social.

Componente 2: CREACION DE LAS CONDICIONES INICIALES PARA LA INCORPORACION DE PROVEEDORES PRIVADOS

- 8 Diagnósticos de los Centros de Desarrollo Infantil –CDI.
Estudio de Costos para los Centros de Protección Social.
Metodología para la Supervisión Operativa de Centros de Atención Social: Hogares Infantiles Comunitarios –HIC, Centros de Protección Especial- CPE, Hogares de Adulto Mayor – HAM., metodología que facilitara el establecimiento de consenso sobre criterios de calificación, selección y desempeño de Organizaciones de la Sociedad Civil. y para la definición de prioridades de atención .
- 9 Incremento de contratos con proveedores privados.
- 10 Protocolos aplicados a los convenios firmados con OSC para la prestación de servicios de protección social.
- 11 Capacitación técnica al personal de las OSC para la ejecución de los protocolos de atención.

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

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

PLANEADO	LOGRADO
Mejorada la capacidad del MIFAMILIA para la protección de grupos vulnerables, implementando un modelo de gestión descentralizado.	Reducción de estructura organizativa. Estudio orgánico funcional para reingeniería de la DAF. Manual de Cargos del MIFAMILIA. Documento de Plan Estratégico de RRHH y plan de implementación. Apoyo informático al MIFAMILIA. SINAR Base metodológica común de focalización. Prioridades de atención a grupos vulnerables definidas en Modelo de Atención Integral.

Reorganizado funcionalmente el MIFAMILIA conforme el perfil institucional requerido para la normación regulación, evaluación y acreditación de servicios de protección social y especial.	<p>Reglamento para establecimiento de convenios con Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).</p> <p>Diagnóstico de CDI”; “Estudio de Costos de Centros de Protección Social y Especial (IyII). cuyos resultados han sido utilizados para la selección y evaluación de proyectos y servicios de protección social, así como, para la elaboración del presupuesto del MIFAMILIA.</p> <p>Sistematización de normativas de atención en CDI, HAM, HIC y CPE.</p>
Piloteada la externalización de servicios de atención a grupos vulnerables.	19 Convenios de externalización firmados con OSC. Informe Final de metodología para supervisión operativa de centros discutido con OSC y piloteado.

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):

➔ Aún no se ha definido la Política de Protección social y el Modelo de atención integral se encuentra en etapa final de consulta. En este se contemplan los tipos de servicios. Sin embargo aún está pendiente la definición de prioridades de atención a grupos vulnerables y los criterios de focalización, tarea que debe ser asumida en la Fase II de Fortalecimiento Institucional.

Ya se cuenta con una Dirección General de Programas y Proyectos, instancia clave para la articulación de programas de Protección Social.

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

➔ El nivel de cumplimiento de los objetivos y de los componentes desagregados del proyecto es alto.

Los procesos críticos para el funcionamiento de la nueva estructura se determinaron a priori y al ponerlos en práctica los resultados han sido pocos, lo que está demostrando que estos pueden ser otros.

La coordinación interna se mejoro con la estructura orgánico-funcional al fortalecerse la coordinación del trabajo en el territorio lo que también ha facilitado la coordinación con instituciones fuera del ministerio.

La estrategia de comunicación social no ha tenido la suficiente atención en el marco del proceso de reforma institucional.

Las prioridades de atención a grupos en situación de vulnerabilidad no han sido modificadas durante la ejecución del programa.

Los proyectos y servicios han sido priorizados en función a la capacidad institucional de las OSC que se hacían responsables por la prestación de servicios de protección social. Es necesario mejorar los criterios de focalización de la oferta de servicios según el nivel de necesidades para una mayor efectividad en el uso de recursos de inversión social.

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

➔ El fortalecimiento organizativo-funcional y el grado de descentralización alcanzado preparan condiciones futuras para el establecimiento de mecanismo de coordinación y articulación.

El traslado de servicio de protección a la sociedad civil abre posibilidades al Ministerio para el fortalecimiento de su Rol rector de las Políticas de Protección Social y Especial a grupos vulnerables.

Producto de del presente Programa el Ministerio cuenta con una referencia conceptual y operativa para avanzar en la definición e implementación de las Políticas Nacionales de Protección Social y Especial.

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

➔ El contexto socio-político

La voluntad política de la Dirección Superior del Ministerio.

La apertura al cambio en las áreas sustantivas y operativas.

Una estrategia adecuada de comunicación interna que estimule el surgimiento y fortalecimiento de liderazgos a lo interno de la institución.

Coordinación interna para lograr el mayor grado de eficiencia en el uso de recursos y en la focalización y priorización de los grupos meta.

Capacidad de liderar coordinaciones interinstitucionales y con actores claves en el ámbito Nacional y Municipal.

3.1.2.5. Pregunta piloto No.1 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR *due date* anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR)
¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

➔No

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

➔No

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) Seguramente los resultados del proyecto han contribuido al logro, o bien de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional vigente del país prestatario, o bien a los indicadores de la actual Estrategia de País del Banco. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de qué manera y en qué medida lo hace

→No

3.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR) ¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios

→No

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

→No incluyó

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

→ No incluyó

3.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD). Teniendo en cuenta los análisis realizados en las secciones 3.1.1. y 3.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☒ Muy Efectivo

X

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

Explique su calificación

→ El cumplimiento de metas es alto. No obstante lo anterior hay una serie de recomendaciones de consultorías realizadas en el marco del presente Programa que aún no han sido implementadas y que deberían implementarse.

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

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

→ El marco lógico contemplado en el diseño original del proyecto no constituye una referencia adecuada para la presente evaluación debido a que en la implementación se fueron modificando algunos indicadores.
 -Inconsistencia entre los objetivos trazados y los costos previstos para el logro de objetivos.
 -Énfasis del programa en consultorías al asignarles montos proporcionalmente altos en relación al presupuesto total, dejando poco margen presupuestario para la implementación de las recomendaciones emanadas de las mismas consultorías.
 -Recursos insuficientes para hacer efectiva la reestructuración, situación que justificó el cambio en la asignación de categorías presupuestarias.

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



1.1. Lecciones con relación al diseño de la operación

-El marco lógico no se formuló con indicadores adecuados.

-La estructura presupuestaria del proyecto enfatizó el financiamiento de consultorías: estudios, diagnósticos, investigaciones, etc. Estas constituyen una referencia teórica importante para avanzar en el fortalecimiento institucional, pero al no haber contemplado los recursos necesarios para ir implementando las recomendaciones y de no retomarse en las acciones institucionales de corto plazo se puede correr el riesgo de que la inversión realizada no alcance el impacto deseado.

-Se avanzó en el traslado de responsabilidades a la Sociedad Civil mediante el proceso de externalización de los Centros de Protección Social, este proceso además permitió reducir la nómina estatal y fortalecer el perfil de la institución como ente regulador y no ejecutor. Todos los centros externalizados continúan funcionando con aportes mínimos del gobierno proveniente de Lotería Nacional y con la creatividad de las juntas directivas y organizaciones que han asumido la responsabilidad sobre estos servicios.

Lo anterior puede ser retomado como una lección aprendida en el sentido de que es posible contar con el concurso de la sociedad civil para la atención a grupos vulnerables y que el Ministerio desde su rol rector puede profundizar y fortalecer esa participación estimulando y acompañando procesos de participación mas amplios sobre todo en los contextos locales, en la perspectiva de integrar la protección a grupos vulnerables a los procesos de desarrollo municipal y a promover coordinaciones interinstitucionales eficientes y efectivas que apoyen estos procesos a partir de visiones de complementariedad y apoyo mutuo tanto a lo interno del MIFAMILIA como en relación con instituciones estatales afines a la Misión del Ministerio.

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

➔ Diseñar indicadores precisos.

Completar el diseño con un sistema de monitoreo y evaluación que contemple indicadores iniciales (de línea de base), intermedios, de resultados y de impacto a fin de poder contar con un Plan Operativo que realmente constituya un instrumento de seguimiento efectivo que vaya permitiendo hacer cortes evaluativos que permitan hacer ajustes a la Planificación de forma oportuna.

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"/>	X	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A	
2. Recolección de información de línea de base de efectos	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	X	
3. Recolección de formación de línea de base de productos	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	X	
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A

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

Baja ← ☐ ☒ X ☐ ☐ → Alta ☐ N/A

6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional

Baja ← ☐ ☒ X ☐ ☐ → Alta ☐ N/A

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

→ Aun no se cuenta con línea de base de satisfacción de usuarios internos y externo.
Inestabilidad en el equipo ejecutor. El programa quedó acéfalo antes de concluir su período de ejecución.

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

→ La insuficiente comunicación de la orientación estratégica del proceso de cambio de la estructura orgánica y de la modalidad en la prestación de servicios ha dificultado su aplicación
Ha habido apertura al proceso de cambio, facilitado por la voluntad de la Dirección Superior de implementarlo con el menor número posible de despidos a trabajadores ..

La estrategia de diálogo con los propios actores para ir resolviendo las dudas acerca del proceso de externalización ha demostrado su efectividad a la hora de aplicar las medidas y firmar los convenios.

La carencia de recursos financieros para la operación fue una constante hasta la aprobación de los recursos del Fondo Social Suplementario que otorgo liquidez al Ministerio para cubrir necesidades operativas.

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

→ Priorizar la asignación de recursos a la implementación de las medidas de fortalecimiento institucional, contemplando aspectos operativos claves como costos de movilización.

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

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

3.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

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

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

➔ Por tratarse de una institución de reciente creación el Ministerio de la Familia carecía de un desarrollo institucional adecuado y las autoridades que dirigían la institución al inicio de la operación aún no tenían bien definido el rol del Ministerio y su relación con otras instituciones.

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

➔ El cambio de gobierno. La nueva administración demostró voluntad política en el logro de los objetivos de la operación y en consecuencia contrató un nuevo director técnico con capacidad para ejercer el cargo. Fue así como en año y medio se pudieron alcanzar dos objetivos centrales: reorganizar el Ministerio y externalizar los centros de protección social.

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

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

➔ Ha sido una constante desde la creación del Ministerio la dificultad para asumir el rol rector de la política de Protección Especial que le señala la ley y la consecuente resistencia de las instituciones y organizaciones vinculadas al quehacer del Ministerio a reconocer ese rol rector. De ahí la urgente necesidad de que el Ministerio se ponga al frente de iniciativas de coordinación tanto en el ámbito nacional como en el departamental donde le corresponde asumir un rol más veligerente en los procesos de desarrollo local.

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

➔ contar con un equipo técnico adecuado, el cual si bien asumió en el segundo año del proyecto trabajó con beligerancia para cumplir con la operación..

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

➔ Si bien se presentaron problemas de gestión, éstos se fueron resolviendo en la medida en que el Ministerio de la Familia fue asumiendo un compromiso mayor con la ejecución, situación que se pudo potenciar gracias a la flexibilidad del BID.

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.

➔ Disponer de fondos y ejecutar una estrategia de negociación adecuada permitió que el proceso de externalización de los Centros de Protección Social se realizará de una manera armónica entre el Ministerio y la Sociedad Civil.

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

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

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

Explique su calificación

➔ La implementación fue satisfactoria, porque si bien tuvo atrasos iniciales, al final se lograron alcanzar los objetivos mas importantes.

3.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

3.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

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

Area Institucional / Organizacional	Si	No	N/A	Nivel		
				Nacional	Regional	Local
12. Marco legal y regulatorio	X		<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Procedimientos, manuales, guías operacionales	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E)	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Estructura funcional y organizacional	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Planeación	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Presupuestación / gestión financiera	X	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	X	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	X	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Personal / desarrollo de recursos humanos	X	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Adquisiciones	X		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
22. Auto-evaluación, auditoría & rendición de cuentas	X		<input checked="" 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 programa tiene objetivos enmarcados en las necesidades de desarrollo del país, particularmente en la importancia del fortalecimiento de la institucionalidad para el combate a la pobreza y para la atención de los grupos de población en situación de vulnerabilidad y riesgo social. .

Con la aprobación de la nueva estructura orgánica del MIFAMILIA se reduce la nomina fiscal en 138 funcionarios de 16 centros de protección social que pasaron a integrar asociaciones civiles para la prestación de servicios de protección social.

-Al lograr externalizar servicios de protección social el Ministerio logró avanzar en la delimitación de su rol de rector y normador de acuerdo al contenido de su Ley creadora.

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

➔ La nueva estructura orgánico-funcional del MIFAMILIA:

- Reduce las unidades administrativas, fortalece la descentralización y la presencia del Ministerio en el territorio.
- Establece una mejor coordinación entre los programas que se ejecutan para la prestación de servicios de protección social.
- Diferencia claramente el rol que tiene el Estado para dictar normas y políticas por un lado y hacer el seguimiento al cumplimiento de las mismas al establecer protocolos de atención a grupos en situación de vulnerabilidad en alianzas entre el Estado y la sociedad civil.

3.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

☒ Muy Relevante (MR)

Relevante X

☐ Poco Relevante (PR)

☐ Irrelevante (I)

Explique su calificación

➔ Se fortaleció la institución en su rol rector de la política de protección social y sus relaciones con la sociedad civil.

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

➔ Se avanzó en la modernización del Ministerio. Los avances se han venido sosteniendo desde el área de Planificación y Desarrollo Estratégico en el marco de la Cooperación técnica no reembolsable y con el apoyo y asesoría de otras agencias como la AID. El Ministerio cuenta con un modelo de atención, un sistema de Planificación, monitoreo y evaluación en proceso de consolidación y un Sistema de Información Gerencial diseñado e implementando su fase piloto.

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

➔ La polarización política expresada en que la segunda operación de fortalecimiento institucional, aún no ha sido aprobada por conflictos entre los poderes del estado y los partidos políticos.

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

➔ La voluntad política del actual gobierno y de la Dirección Superior del Ministerio de apoyar de manera beligerante el proceso de ordenamiento y modernización institucional en función de una cultura institucional de trabajo por resultados.

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

➔ El apoyo de las autoridades del Ministerio, la flexibilidad del BID y el personal idóneo en el equipo ejecutor del proyecto. Estos tres factores fueron decisivos para cumplir con las metas, a pesar de los atrasos iniciales.

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

➔ Renegociar y proponer algún mecanismo de aprobación de préstamos que no tenga que pasar por la Asamblea Nacional, dada la inestabilidad política del país cuya solución no se vislumbra.

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.

➔ Por un lado el Ministerio debe continuar ordenándose tanto a nivel interno como en relación a los otros actores. Asumir el rol rector de la política de protección social y especial es un reto que puede lograrse mediante una estrategia clara de fortalecimiento de capacidades, sobre todo en los equipos locales que están brindando servicios a la población y que deben abordar las problemáticas sociales desde una perspectiva integral facilitando la sinergia con otros actores. Asimismo las unidades programáticas deben fortalecer su comunicación y coordinación horizontal para poder apoyar el trabajo territorial con marcos conceptuales y metodológicos unificados.

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

☒ Muy Probable (MP)

X Probable

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

Explique su calificación-

➔ A pesar del clima político adverso y de las limitaciones económicas que implica la no aprobación de la Fase II de fortalecimiento institucional el Ministerio debe seguir esforzándose en un proceso de ordenamiento interno y de coordinación de esfuerzos con otros actores.

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 checked="" 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 checked="" 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 ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X → 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 checked="" 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 checked="" 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 checked="" 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.

➔ Cabe destacar la importancia del apoyo del banco a través de la especialista sectorial de la oficina país en Nicaragua ya que para un efectivo cumplimiento de los objetivos se ha requerido una mirada crítica y comprometida con el programa al mismo tiempo que flexibilidad y sentido de adecuación a la realidad institucional y política del país.

Se puede afirmar que el Banco ha cumplido un rol importante de aliado para el desarrollo del sector social en Nicaragua y del MIFAMILIA en particular.

Con un claro apego a las normas del Banco y al contrato de préstamo se ha podido tener una administración del programa que ha facilitado la conclusión exitosa del mismo.

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?

➔ Durante esta operación se cambiaron 5 ministros , dos directores técnicos y al final la operación quedó acéfala. Estos son aspectos complejos que solo pueden superarse con una actitud abierta y flexible, tal y como ocurrió con la especialista sectorial que jugó un rol altamente facilitador para la superación de obstáculos.

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

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ X muy satisfactorio

Explique su calificación

➔ Hubo apertura, apoyo, asesoría y acompañamiento oportuna por parte de la especialista sectorial del BID.

3.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

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

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

☐ No ☐ Si

¿Para qué fecha está programada?

Fecha comienzo: DD MM AA

Fecha terminación: DD MM AA

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

☐ Banco ☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado?

USD\$ []

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

☐ Recursos de préstamo BID

☐ Recursos del Prestatario

☐ Otra Fuente

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:

No hay recursos.

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

➔ La evaluación de la satisfacción de usuarios y la de los centros externalizados constituyen insumos importantes para una evaluación expost.

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:

➔ Formulación participativa de las operaciones. Que los nuevos proyectos sean producto de amplias consultas con los involucrados, incluso mas allá de los funcionarios del Ministerio: Directores de centros, Sociedad civil, beneficiarios.

1/27/2006

Anexos 1A y 1B
Financiamiento del Proyecto

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

Categoría de Inversión	Original				Actual				Brecha como % del Original			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
Estructura organizativa del MIFAMILIA	376,600	100,000		476,600	520,947	93,329		614,276	138.3	93.3		128.8
Prestación de servicios a Centros	234,000	0		234,000	146,039	0		146,039	62.4	0.0		62.4
Asesoría técnica	210,000	15,968		225,968	235,969	10,951		246,920	112.3	68.5		109.2
Apoyo a ejecución	79,000	37,032		116,032	83,876	36,032		119,908	106.17	97.2		103.3
Imprevistos	77,300	0		77,300	0	0		0	0.0	0.0		0.0
Gastos financieros e intereses	23,100	3,400		26,500	10,728	0		10,728	46.4	0.0		40.4
TOTAL	1,000,000	156,400		1,156,400	997,559	140,312		1,137,871	99.7	89.7		98.3

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

Años	Original				Actual				Brecha
	BID (1)	Prestatario (2)	Otros (3)	Total (4)	BID (5)	Prestatario (6)	Otros (7)	Total (8)	(8) – (4)
2001	NA	NA		NA	84,000	47,3743*		325,818	
2002	NA	NA		NA	194,444				
2003	NA	NA		NA	472,651	92,114		564,765	
2004	NA	NA		NA	185,910	1,095		187,005	
2005	NA	NA		NA	60,554	0		60,554	
TOTAL					997,554	140,583		1,138,142	

*: Monto no desagregado para los años 2001 y 2002, según la información suministrada por el MIFAMILIA.